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

EDITORIAL

Revolução chegou à advocacia

FILIPE ALVES
Diretor

Se ainda havia quem resistisse à disrupção, a pandemia tornou inevitável a transformação digital da advocacia. Estamos a caminhar para um mundo onde será normal prestar serviços jurídicos através de canais online. Um mundo onde os cidadãos e as empresas poderão avaliar e criar rankings online de advogados, ordenando-os segundo a sua competência. Um mundo onde a automação e a inteligência artificial irão mudar para sempre a forma como os advogados servem os seus clientes.

Esta transformação terá ainda outro efeito, que é o de colocar ainda mais pressão sobre o modelo tradicional das sociedades de advogados, que durante décadas foi considerado o padrão na advocacia de topo. Por um lado, estas sociedades tradicionais terão cada vez mais concorrência por parte de boutiques especializadas que trabalham em rede com outras firmas focadas em determinadas áreas de prática. Estas redes estarão apoiadas em parceiros tecnológicos que lhes darão as capacidades para poderem competir com os grandes escritórios, com ofertas *full service* e preços competitivos.

Por outro, a própria forma como as sociedades se apresentam aos clientes está a mudar a olhos vistos. Se há alguns anos seria obrigatório ter instalações numa zona *premium* e tudo o que fosse abaixo disso corria o risco de ser considerado "vão de escada", hoje já não é assim. Os clientes estão habituados a trabalhar remotamente e compreendem que o essencial é ser-se bem servido e receber a atenção devida por parte dos seus advogados.

DIREITO

Sociedades de advogados têm estratégias para escolher a melhor 'legaltech'

Escritórios portugueses garantem que há no mercado "dezenas ou centenas" de empresas com softwares para agilizar o trabalho jurídico.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

As sociedades de advogados foram empurradas para a transformação digital assim que a pandemia chegou a Portugal, mas volvido praticamente um ano os escritórios devem aproveitar esse ímpeto para aproveitar as vantagens das tecnologias emergentes, apela o relatório "Law Firms' Survey 2020", elaborado pela consultora PwC.

É o momento de o sector da advocacia avaliar até que ponto os seus sistemas de informação são adequados, mover os dados e aplicações para a nuvem (*cloud*) e envolver toda a firma nas formações e tomadas de decisão, até porque o número de empresas que desenvolvem software jurídico prolifera ao passo que os recursos que os sabem operar não.

Para a CCA, a tecnologia não é só uma molécula no ADN, mas advém da exposição ao sector enquanto assessora. Internamente, na hora de escolher os fornecedores de Tecnologias de Informação (TI) e as soluções procura-se responder a uma série de perguntas, conforme enumera o diretor geral: "Qual o retorno esperado? Que investimento é necessário para a implementar? Permite a médio longo prazo atingir as metas a que nos propomos? A solução adequa-se às nossas necessidades e resolve algum problema constrangimento atual?".

A sociedade liderada por Domingos Cruz trabalha neste momento com dois parceiros tecnológicos – a Roox e a Intapp – que têm sido os seus aceleradores de digitalização, sendo que a última solução adotada foi um sistema de gestão personalizado (ERP - Enterprise Resource Planning). Jorge Machado considera que a centralização deste processo de transformação digital num parceiro (fornecedor de TI) é estratégica, porque permite "gerir de forma eficiente as integrações entre os diversos sistemas" informáticos, evitar o "envolvimento de distintas equipas e de eventuais problemas de coordenação" e assim arriscar menos obstáculos na hora de fazer as integrações e atualizações.

"Atualmente são dezenas, para não falarmos em centenas, de empresas que oferecem softwares e aplicações que prometem agilizar e melhorar os processos diários nas sociedades", diz o executivo da CCA. Na sua opinião, há casos de autêntica revolução nos processos como a automação de contratos (*smart contracts*), as soluções inteligentes para melhorar o *pricing* ou as ferramentas que fazem os registos do tempo de forma autónoma e automática. "Estou inclinado a dizer que tecnologia nunca é demais se for bem aplicada", assegura Jorge Machado ao Jornal Económico (JE).

A Abreu Advogados tem vindo a instalar ferramentas de análise, controlo e *business intelligence* e, mais recentemente, implementou um motor de inteligência artificial (IA) que auxilia os advogados na pesquisa de informação jurídica, para que na rotina de trabalho diária possam ser mais eficientes. "Nós só adotamos soluções que nos garantam uma melhoria do desempenho da nossa atividade", assevera o responsável de TI do escritório.

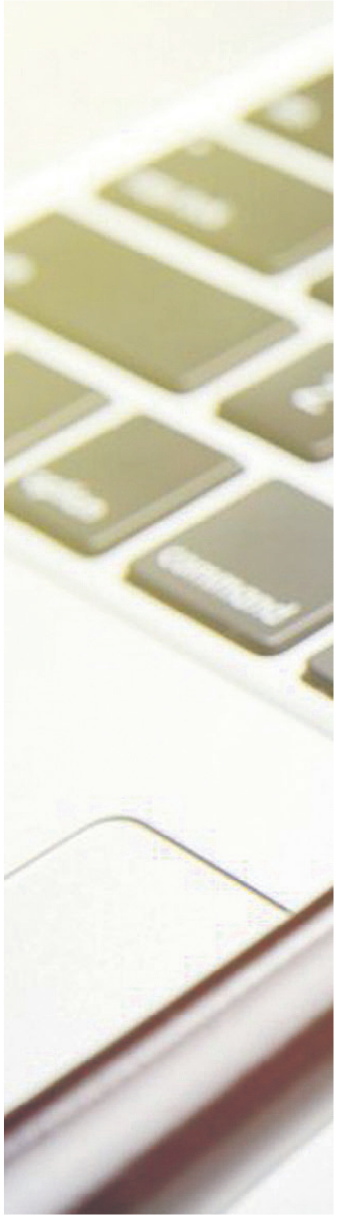
Atualmente, a sociedade tem mais de dez parceiros tecnológicos, uma vez que faz acordos com empresas que tenham softwares de um âmbito mais alargado do que a advocacia. "Procuramos parceiros do mercado não focado apenas na tecnologia jurídica, mas focadas em implementar soluções inovadoras e suficientemente abrangentes, eficientes e adaptadas às diversas realidades do nosso trabalho, seja ele jurídico ou não", explica João Cupertino.

Orçamento para cibersegurança com mais capital

Para evitar que tecnologia rime com fraude, a Abreu tem um Security Operations Center e avançou ao JE que irá reforçar em cinco pontos percentuais a verba para a cibersegurança, que em 2020 foi de 15% do orçamento para TI e este ano passará aos 20%. "Como qualquer área relacionada com a tecnologias, a cibersegurança não é uma área estanque e está em contínuo desenvolvimento e o nosso investimento tem acompanhado a escalada de desenvolvimento", defende o líder de TI.

A Morais Leitão (ML) também trabalha com cerca de dez empresas tecnológicas (nacionais e internacionais) para garantir que o tempo dos seus mais de 200 advogados é redirecionado para análises com maior complexidade jurídica. O diretor Internacional e de Inovação da sociedade confirma que há muitas opções de *legaltech* no mercado, mas descarta que o excesso de tecnologia seja um problema, pois permite a redução de tarefas repetitivas.

"Todas as semanas recebemos



"Esta súbita explosão tecnológica criou um enorme desafio: a harmonização da literacia digital entre todos os membros da organização", refere o diretor de Inovação da Morais Leitão

Shutterstock

solicitações de empresas com ferramentas de *legaltech* e, caso não sejam funcionalidades que já temos no nosso portefólio, assistimos a uma demonstração inicial. Como temos um *roadmap* definido de funcionalidades a adotar na sociedade, esta oferta massiva não nos desvia dos objetivos definidos", refere Carlos Coelho ao JE.

A ML recorre aos sistemas consoante uma ou mais necessidades de determinado advogado(a) ou departamento. A partir daí, segue-se um processo de seleção a cargo dos técnicos e especialistas da casa. "A escolha dos fornecedores em ferramentas de *legaltech* a adotar recai, sobretudo, na forma como as funcionalidades da solução encaixam na nossa organização, na arquitetura técnica da solução que é avaliada em detalhe pela nossa equipa de TI e na experiência de implementação", conta o responsável de Inovação.

A título de exemplo, a última 'mexida' na tecnologia foi a substituição de uma ferramenta de eDiscovery (investigação digital) – crucial para uma profissão que requer constante e rápida pesquisa. Carlos Coelho lembra que este tipo de processos, alinhados com a transição digital, já estavam desenhados antes da pandemia, mas com um horizonte temporal mais alargado que acabou por encolher para "poucas semanas" assim que o vírus obrigou ao confinamento geral no âmbito do estado de emergência. "Esta súbita explosão tecnológica criou um enorme desafio: a harmonização da literacia digital entre todos os membros da organização", alertou.

Há inclusive especialistas citados pelo jornal britânico "Financial Times" (FT) que advertem para um problema que agora os advogados enfrentam: tecnologia a mais. A Vieira de Almeida (VdA) – que trabalha com três-quatro empresas de tecnologia e é igualmente adepta da eDiscovery – concorda com a ideia e argumenta que é por esse motivo que tem vindo a implementar um programa que tem o intuito de estabelecer prioridades. Mais: justificar o investimento em tecnologia consoante o negócio, bem como estimular a criação, o desenvolvimento de competências e mesmo a motivação, tal como esclarece o diretor de Tecnologia ao JE.

"A esmagadora maioria dos fornecedores oferece soluções baseadas na *cloud*, o que por um lado ajuda na descomplicação da infraestrutura física de hardware e software de base, mas, por outro, complica todos os temas relacionados com segurança, privacidade da informação, integração com outras soluções, latências de comunicações, entre outros", começa por explicar Rui Alves. "Isto significa que cada solução adotada tem de ser descortinada nestes pontos menos óbvios, bem como noutros não menos importantes, como a estabilidade do fornecedor/solução – muitas startups desaparecem e/ou mudam de estratégia quanto aos seus produtos, como muitas são adquiridas por empresas maiores que depois introduzem também alterações estratégicas aos produtos", sublinha.

Segundo o FT, se em 2020 o problema no curto prazo dos juristas era saber se podiam continuar a trabalhar, agora será mais complexo: como podem utilizar as ferramentas e os processos que desenvolveram durante o confinamento e tornarem-se mais produtivos seja no escritório, em casa ou na rua, de telefone empunho. "O coronavírus foi sobretudo um acelerador da adoção digital e forçou (no bom sentido) a utilização de ferramentas já disponíveis e a criação de hábitos de trabalho sobre essas ferramentas. A transformação significa fazer mais e mais eficientemente o que já se fazia no passado, ou, fazer algo de novo capitalizando sobre tecnologia", conclui Rui Alves. ●

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"

Tecnologias estão a mudar a forma como as sociedades de advogados trabalham. Mas existe um reverso da medalha, devido à menor proximidade com os clientes e à dificuldade em integrar jovens advogados quando as firmas funcionam em teletrabalho.

FILIPE ALVES
falves@jornaleconomico.pt

Shutterstock

Miguel de Azevedo Moura é co-coordenador do Mestrado em Direito – Especialização em Direito e Tecnologia da NOVA School of Law. Em entrevista ao Jornal Económico, fala sobre a transformação digital em curso no sector da advocacia e dos seus efeitos.

A pandemia acelerou e tornou inevitável a transformação digital das sociedades de advogados?
De uma perspetiva geral, é possível identificar uma tendência de modernização digital em grande parte das grandes sociedades de advogados que vem sendo implementada há já alguns anos, mas que foi manifestamente acelerada a partir do período da pandemia. Este período veio tornar mais operacional e habitual ferramentas de trabalho que já existiam, mas que não eram utilizadas no quotidiano ou – sendo – não lhes era dado tratamento preferencial. As áreas onde esta transformação é evidente tanto se relacionam com a prática da própria profissão como áreas acessórias e auxiliares desta. Refiro-me, principalmente, à metodologia de trabalho, à gestão e tratamento documental, bem como à segurança e controlo dos sistemas informáticos.

O que é que isso significa em termos de métodos de trabalho, da organização dos escritórios e da forma como lidam com os clientes?
Em termos organizacionais, e de forma geral, a transformação digital teve como grande consequência a desnecessidade de deslocação ao local de trabalho para o exercício da profissão, principalmente na chamada "advocacia de negócios ou transacional". Hoje em dia, com um simples portátil e ligação à internet é possível, através de acesso remoto, entrar nos sistemas internos dos escritórios, onde se pode aceder a documentação partilhada, informação de natureza administrativa e financeira, entre outros aspetos relevantes para a prática da advocacia. Isto, naturalmente, leva a um trabalho hercúleo e permanente de reforço, proteção e monotorização contínua dos sistemas informáticos dos escritórios que, como bem se sabe, detêm informações de natureza confidencial.

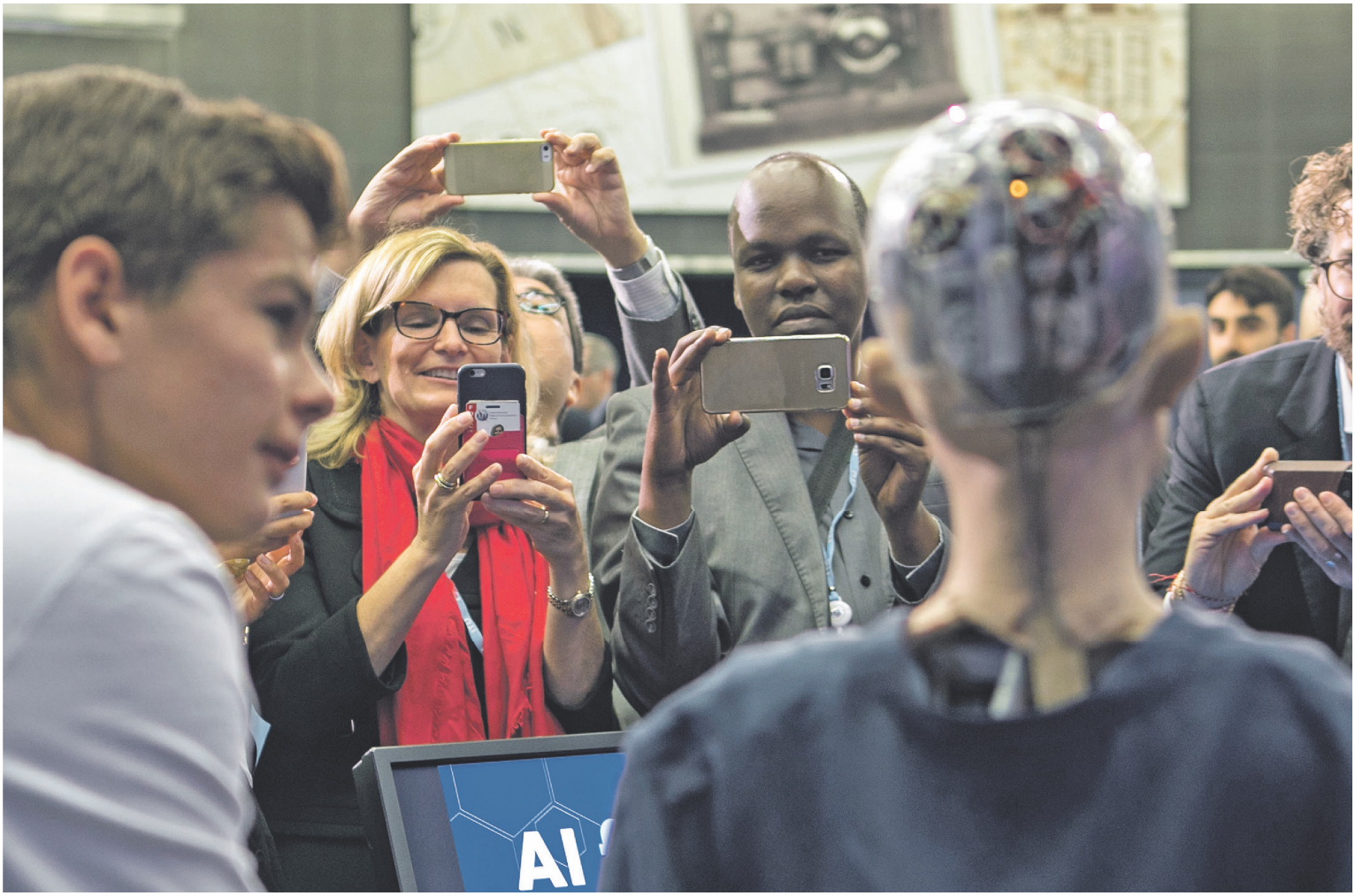
Quanto à relação com os clientes e métodos de trabalho, a pandemia provocou uma alteração paradigmática. As tradicionais chamadas telefónicas foram rapidamente substituídas pelas reuniões virtuais, permitindo, por um lado, que se tenha acesso à imagem em tempo real das pessoas envolvidas na reunião e, por outro lado, reduzindo drasticamente o constrangimento inerente ao trabalho conjunto num determinado documento (por exemplo, um contrato ou peça processual), na medida em que a ferramenta "partilha de ecrã" potencia a eficiência de trabalho. Cada vez mais as reuniões presenciais serão evitadas porque o tempo é valioso e as potencialidades das reuniões virtuais são significativas. No entanto, não é possível descurar algumas fragilidades. Este facilitismo associado às reuniões virtuais tem trazido consigo um excesso de agendamento de reuniões o que, a curto-médio prazo, pode tornar o trabalho pouco produtivo. Ademais, a relação entre o advogado e o cliente é uma relação baseada na confiança mútua, e esse elemento é fortemente potencializado nos momentos de presença física.

> Apesar das vantagens, não é possível descurar algumas fragilidades. A relação entre advogado e cliente é baseada na confiança mútua e esse elemento é potencializado com a presença física

Esta disrupção tecnológica obriga as sociedades a repensarem as suas estratégias de captação e retenção de talento?
A nova geração de juristas embrionários que vemos passar na NOVA School of Law demonstram que os recém-formados integram uma geração muito exigente em diversos níveis, fator esse que se manterá certamente durante o período de integração no mercado de trabalho. Sabemos também que esta geração tem a ambição de conseguir manter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, a par de outras exigências como a existência de oportunidades de aprendizagem, envolvimento, progressão, autonomia e compensação adequada. O trabalho remoto pode funcionar muito bem em certas circunstâncias, mas têm sido destacadas várias desvantagens neste tipo de organização de trabalho que podem afetar a retenção de talento mais júnior, como a falta de distinção entre o espaço/tempo pessoal e profissional, ausência de convivência direta entre advogados, existência de menos oportunidades de aprendizagem e, como tal, de autonomia funcional, que podem concorrer para uma falta de ligação à profissão. O resultado pode ser prejudicial, levando muitos juristas a procurarem profissões alternativas que confiram maior envolvimento organizacional, sensação de crescimento profissional e autonomia. As sociedades de advogados devem estudar e adotar estratégias de retenção de talento direcionadas para a prevenção destes riscos.

E quanto a novas competências, como será o advogado do futuro?
Há poucos anos, a ideia de um advogado "do futuro" era alguém com um nível muito elevado de especialização numa área muito específica. Atualmente, a ultraespecialização continua a ter valor, mas deve ser acompanhada, por um lado, de outras competências técnicas e científicas em áreas adjacentes, e por outro lado, de *soft skills* relevantes. Por exemplo, um advogado que trabalhe na área de societário e de M&A deve ter conhecimentos de gestão empresarial, finanças e contabilidade; aquele que trabalha na área bancária e financeira, hoje em dia, deve ter conhecimento técnico e científico em áreas ligadas à tecnologia, proteção de dados ou mesmo análise de dados; o advogado que faz contencioso terá uma vantagem competitiva face aos demais se tiver sólidos conhecimentos ao nível da psicologia comportamental. O advogado do futuro é um advogado com um perfil internacional, com competências multidisciplinares e com a capacidade de pensar e resolver "fora de caixa": já não é preciso saber (apenas) "muito de quase nada", mas também é preciso saber (também) "um pouco de muita coisa".

O vosso curso visa responder a esta nova realidade, portanto.
A NOVA School of Law tem vindo nos últimos anos a apostar fortemente num ensino inovador, pluridisciplinar e internacional, focando-se essencialmente nos novos desafios globais emergentes, em particular no contexto da transformação digital. O Mestrado em Direito com especialização em Direito e Tecnologia tem sido um exemplo de sucesso disso mesmo. Com uma oferta curricular única nesta área em Portugal, este curso destina-se a preparar juristas para as áreas mais avançadas da tecnologia (inteligência artificial, robótica, blockchain), com uma oferta de disciplinas muito diversificada, como a proteção e gestão de dados, contratos digitais, cibersegurança, desafios de *governance* e regulação, *fintech*, programação para juristas e empreendedorismo.



ADVOCACIA DO FUTURO

A tecnologia e automação ao serviço de uma área humana e emocional

Desde o processamento, compilação e análise de enormes quantidades de informação à segurança a que a confidencialidade da mesma obriga, as soluções tecnológicas de ponta estão a revolucionar um sector onde há umas décadas tal parecia improvável.

JOÃO BARROS
jbarros@jornaleconomico.pt

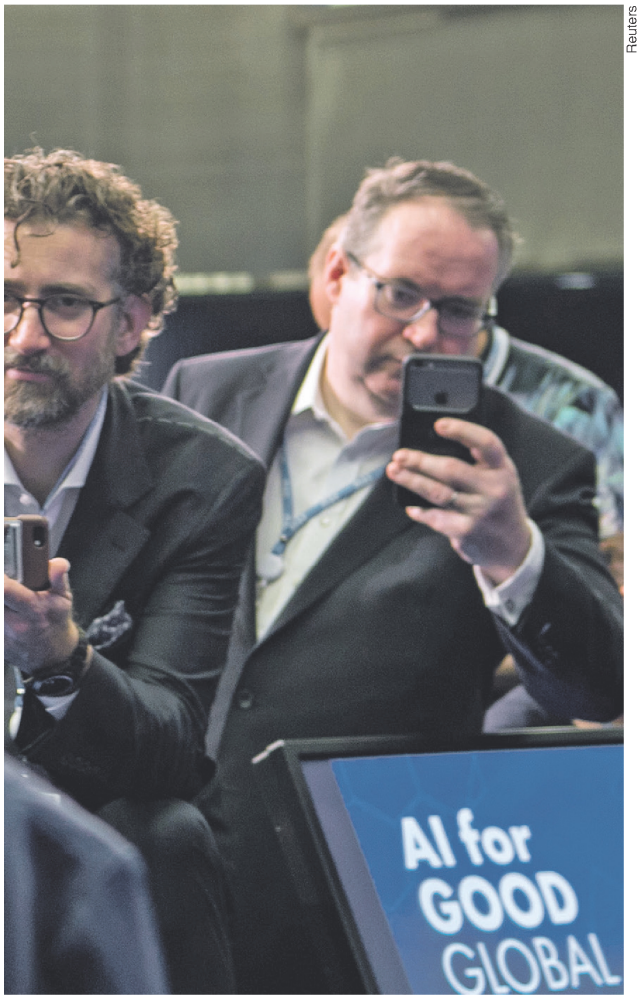
Longe vão os tempos da advocacia como uma prática essencialmente humana, de retórica, com forte recurso à palavra escrita e ao papel. A verdade é que o sector é, desde há alguns anos, um caso particular de inovação tecnológica e aplicação de novas ferramentas, o que permite aliar à componente emocional e mais tradicional do Direito uma nova vertente analítica e de gestão de grandes quantidades de informação que promete grandes ganhos de eficiência e moldar o futuro da profissão de advogado.

"As tarefas associadas à profissão de advogado vão da simples consulta jurídica, à complexidade de uma operação de M&A [fusão e aquisição] ou à intervenção em processos judiciais. Tudo isto sem esquecer a gestão interna do escritório, a gestão das pessoas, a gestão dos clientes e a gestão de informação. Por isso, a automação é uma ferramenta extraordinária que permite poupar muitas horas e alocar esse tempo a outras tarefas", começa por explicar Nuno Vieira, sócio da Antas da Cunha Ecija.

A especialização dos advogados permitida pela tecnologia é uma vantagem incontornável destas correntes de inovação que têm puxado pelo sector. Ao libertar o *expertise* humano para tarefas que requerem inteligência emocional ou capacidade argumentativa, a tecnologia facilita uma maior aprendizagem nesta área. Mas os ganhos são muito superiores a uma mera otimização de tempo.

"A automação e a evolução tecnológica em geral proporcionam diversas vantagens. Facilitam a obtenção de maior eficiência, traduzida em velocidade e rigor. Permitem alcançar o que mão-de-obra exclusivamente humana teria grande dificuldade ou não conseguiria: por exemplo, tratar um volume considerável de dados num tempo razoável", acrescenta Luís Barreto Xavier, presidente do Instituto de Conhecimento da Abreu Advogados e consultor para a inovação desta firma.

O extraordinário volume documental que as sociedades de advocacia têm de processar, por exemplo, foi das primeiras tarefas da área a ser largamente automatizada, num dos aspetos que deverá permitir "proporcionar serviços jurídicos com baixo custo e pouco valor acrescentado a um público mais alargado ou massificado", conforme antecipa Barreto Xavier. Mas hoje em dia as soluções tecnológicas ao serviço deste sector estão cada vez mais sofisticadas, como exemplifica Sofia Bara-



Reuters

ta, responsável pela área de serviços corporativos da Vieira de Almeida (VdA).

"A transformação digital e tecnológica vai intensificar-se sobretudo nos ganhos de eficiência e otimização, através do reforço da análise, classificação e automação documental – muito por via da aplicação consistente de plataformas de inteligência artificial, tecnologia de *bots* para automação de tarefas –, da otimização e gestão de processos judiciais e administrativos e gestão de projetos", refere, detalhando o impacto de ferramentas altamente desenvolvidas.

"A utilização de ferramentas de ICR/OCR (Inteligent Character Recognition/Optical Character Recognition) sobre um documento digital, permite traduzi-lo para texto, ser pesquisável automaticamente, ser "marcado" (*tagged*), classificado, ordenado, priorizado", explica, ou esse mesmo documento "pode ser tratado por ferramentas de inteligência artificial e *machine learning*, aumentando a produtividade no que respeita à sua análise, classificação e até mesmo, em certos casos, na tomada de certas decisões de forma automatizada."

"A automação é uma ferramenta extraordinária que permite poupar muitas horas e alocar esse tempo a outras tarefas", aponta Nuno Vieira

São ganhos de eficiência e produtividade que algum cérebro humano dificilmente conseguiria alcançar, dada a "destilação e extração ultrarrápidas de informação de um conjunto caótico de dados" em que consiste o processo, continua Sofia Barata.

Para Diogo Pinto Sousa, diretor executivo da Microsoft Portugal, a evolução do sector, apesar das suas especificidades, é motivada pelos mesmos objetivos que a maioria das indústrias.

"A jornada que as organizações deste setor estão a fazer assenta essencialmente em quatro pilares: conhecer melhor os seus clientes, desenvolvendo relações mais sólidas e profícuas; aumentar o compromisso e a produtividade dos seus colaboradores; otimizar a eficiência das suas operações e, finalmente, desenvolver e personalizar os seus serviços", detalha. Assim, soluções de análise de dados ou inteligência artificial são colocadas ao serviço de uma melhor comunicação com os clientes, da identificação de oportunidades para os mesmos e da gestão de toda a informação associada.

O impacto da pandemia é inegável. As restrições ao contacto obrigaram a uma mudança dos escritórios para as casas dos advogados, o que acelerou fortemente a adoção massiva de plataformas colaborativas ou de comunicação – muitas delas assentes em *clouds* – , de soluções de gestão de projetos que permitam a contabilização do trabalho faturável ou ainda tecnologias de gestão documental com armazenamento e validação de assinaturas digitais. No entanto, para quem trabalhava já maioritariamente com clientes estrangeiros e a distância era uma realidade pré-Covid, algumas destas inovações chegaram mais cedo.

Para a AGPC - Almeida Garrett, Pinto de Carvalho, um escritório focado no acompanhamento ao investimento estrangeiro em Portugal, a SARS-CoV-2 significou um maior recurso às tecnologias que, em boa medida, usavam já antes da chegada do novo coronavírus. Como tal, Filipa Pinto de Carvalho, sócia da sociedade, destaca uma vertente por vezes esquecida da transição digital, a relação com as entidades públicas.

Dois bons exemplos de avanços digitais que agilizaram a relação dos advogados e seus clientes com os serviços centrais são a agilização "dos processos de renovação de algumas autorizações de residência junto do SEF através da Plataforma para a Renovação Automática" e "o portal das Finanças da Autoridade Tributária, que veio aproximar e facilitar o contacto do contribuinte com aquela entidade, permitindo que várias interações aconteçam de forma digital, sem necessidade de deslocação física ou envio de documentos em papel, assim como o facto de cada cidadão ou empresa poder ter acesso digital à sua própria informação fiscal". Ainda assim, apesar das melhorias "há ainda muito por fazer", ressalva a advogada.

Informação sensível e confidencial exige segurança

Uma peculiaridade do sector da advocacia prende-se com a segurança de que se têm de revestir grande parte das vertentes da operação. Lidando com informação sensível, muitas vezes confidencial e oficial, importa garantir defesas adequadas aos ataques crescentemente evoluídos e complexos que ocorrem no mundo virtual.

Enquanto fornecedor de soluções tecnológicas, a Microsoft tem, obviamente, a segurança como uma das principais preocupações no desenvolvimento dos seus softwares.

"Trabalhamos no sentido de desenvolver soluções que permitem proteger os nossos clientes em ambientes *multicloud* ou híbridos, bem como ao nível do *endpoint*, independentemente do seu sistema operativo. Os nossos clientes desejam ser veículos de inovação nas suas organizações e sabem que a segurança é fundamental para esse propósito", afirma Diogo Sousa Pinto, que continua. "A nossa abordagem de segurança é única e destaca-se sobretudo por dois fatores: integração e incorporação de IA e automação. Endereçamos todos os ângulos, combinando segurança, conformidade, identidade e gestão de forma interdependente".

Do lado dos advogados, a importância dada à segurança num ambiente digital não poderia ser mais salientada. Para Sofia Barata, o paradigma digital na gestão documental permite uma maior monitorização dos acessos a informação sensível, com um conjunto de ações preventivas, como a impossibilidade de copiar determinados textos, a dificultarem ações indesejadas de agentes externos. Até porque, como sublinha Luís Barreto Xavier, "os dados são o novo petróleo".

Nuno Vieira reforça a importância de tecnologias como a blockchain na garantia de integridade de um sistema de informação.

"A tecnologia blockchain vem ajudar neste campo, pois a informação digital, para além de ser encriptada, é armazenada em rede e distribuída por vários computadores, não havendo por isso um ponto central de falha. Para obter controlo sobre toda a rede, é necessário controlar mais de metade dos computadores que compõem essa rede, algo que é praticamente impossível", argumenta.

O futuro da advocacia

Todas estas tendências prometem moldar profundamente uma profissão até agora maioritariamente tradicional, onde a automatização parecia ter pouco lugar.

"Sabemos que os advogados devem manter-se constantemente atualizados, seja ao nível da legislação seja a um nível multidisciplinar. Mas, em plena 4.ª revolução industrial, isso já não é suficiente. É imperioso ter uma visão e uma ideia sobre o futuro para entendermos qual a atitude presente que nos permite ser verdadeiros atores nessa revolução", apela Nuno Vieira.

Enquanto que tendências como o advogado-remoto, algo que a pandemia demonstrou ser possível, deverão tornar-se cada vez mais comuns e dependem sobretudo das ferramentas disponibilizadas, outras vertentes do trabalho implicam uma compreensão e aplicação correta destas tecnologias inovadoras.

"[A digitalização] é essencial para que os advogados possam equacionar abraçar a nova vaga tecnológica e tornar a prestação de serviços mais eficiente e rigorosa num modelo mais apelativo, valorizado e partilhado com e pelos clientes para um entendimento e interação cada vez mais próximos", destaca Sofia Barata, até porque os próprios clientes, ao testemunharem a difusão destas soluções em todas as industrias, "vão exigir que os mesmos serviços contem com as vantagens – em particular, a eficiência e o rigor – das novas tecnologias de inteligência artificial".

E o uso destas ferramentas, apesar de todos os ganhos que configura, pode ser, em si mesmo, um desafio, na medida em que obriga a uma "capacidade do advogado se manter atualizado quanto às ferramentas que surgem a um ritmo superior ao que até agora observámos e de avaliar os benefícios e os riscos associados à tecnologia relevante em cada caso para poder integrá-la de forma eficiente mas segura no desenvolvimento do trabalho", acrescenta Filipa Pinto de Carvalho, que refere um outra dimensão do impacto da tecnologia.

"Outra tendência será a de evitar a utilização excessiva de documentos em suporte físico, em papel, que se tem revelado desnecessária em muitas circunstâncias", antevê, algo que se vai já verificando nas salas de tribunal portuguesas e que alia as duas transições que a Comissão Europeia quer para as economias do bloco comum até 2023, a digital e a climática.

Ainda assim, a natureza humana da profissão não desaparecerá. "A advocacia é uma profissão de pessoas para pessoas e, por mais tecnologia que venha a associar-se, deverá manter-se assim", conclui Nuno Vieira. ●

FÓRUM

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 destaco 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 Skils 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, destaco 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 e 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 reforça 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

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 adopção 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.

MIGUEL CARVALHO
Sócio
da Telles

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.

RUI ALVES
Diretor de Tecnologia
da VdA

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 desenquadrado 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, acarinhar 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 continua. 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.

JOÃO CUPERTINO
Head of IT
da Abreu Advogados

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 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

implicam esforço adicional de todas as pessoas. É neste contexto que toda esta realidade não pode assentar numa tendência ou "moda", mas numa etapa que necessariamente temos de percorrer para continuarmos na linha da frente. Outro vertical, no entanto, conexo com o primeiro, é a inovação. Na Antas da Cunha Ecija temos uma equipa focada em inovação na área legal. Chamamos a este nosso departamento, Legal Intelligence. Aqui ensaiamos um conjunto de processos que achamos que poderão vir a contribuir para a transformação da forma como prestamos os nossos serviços. Conceitos como o Legal Design Thinking, Client journey, são a base para a construção de vários produtos, nos quais temos vindo a trabalhar e que contamos que venham a ser implementado ainda este ano.

PEDRO MALTA DA SILVEIRA
Managing partner
da SPS

A evolução tecnológica acelerada pela pandemia, exigiu às empresas visão, criatividade, flexibilidade e celeridade no encontro de soluções digitais customizadas ao seu sector e necessidades específicas. Assim, numa fase inicial o grande desafio foi o de encontrar uma ferramenta que respondesse à diversidade das nossas necessidades. O projeto de digitalização na SPS já existia antes da pandemia, mas com a mudança repentina dos métodos de trabalho aliado ao teletrabalho, esta realidade tornou-se prioritária. A digitalização começa desde a entrada da documentação em formato físico. Os documentos são imediatamente digitalizados, categorizados e carregados numa plataforma central. Mas este processo foi planeado atempadamente, pois só com maturidade estratégica se consegue criar um processo de digitalização consistente. A preparação é uma das fases mais importantes, desde a análise das necessidades junto de todos os interessados até à construção do modelo de atuação. A estrutura definida numa plataforma digital é a base de pesquisa de documentação, devendo por isso a definição das categorias ser ajustada à realidade do negócio. A documentação física tem obrigatoriamente de ser digitalizada, por forma a que os documentos sejam acessíveis de qualquer lado através de um repositório único. É muito importante formar as equipas para o correto carregamento da informação - que no nosso caso é realizada através da tecnologia OCR para reconhecimento e indexação de conteúdos - assim como todos os colaboradores para a correta utilização da edição de documentos digitais, como alternativa ao elevado número de impressões para análise e tratamento de documentos. Por fim, a liderança deverá estar em perfeita sintonia com a visão do negócio, ter uma comunicação clara, pensamento estratégico e capacidade de negociação, alinhando a estratégia do processo de digitalização com o negócio e valores da organização.

CARLOS COELHO
Diretor Internacional
e de Inovação da Morais Leitão

O processo de digitalização numa sociedade de advogados precisa de um impulsionador. Geralmente a iniciativa parte de um dos seguintes responsáveis: o conselho de administração, os sócios, o CIO ou o CTO. Este processo envolve toda a organização, pelo que, assim, arriscaria dizer que as sociedades que ainda não deram o salto da profissionalização da estrutura administrativa encontrarão dificuldades adicionais nesse processo. O primeiro grande passo para lançar o processo de digitalização é uma reflexão interna que permita à sociedade definir o seu posicionamento na indústria em que se insere, identificando as necessidades de transformação e de relacionamento digital com os diversos agentes da indústria. Em segundo lugar, a criação de um plano de implementação que cubra as diversas áreas de atuação da sociedade, listando os diversos processos alvo de transformação e o seu impacto nos processos atuais, nas pessoas e nas tecnologias existentes. Em terceiro lugar, a nomeação das equipas que vão executar o plano de implementação, pois quanto mais transformativo for o processo mais diversificada deve ser a equipa. Geralmente, os primeiros processos a implementar são os menos complexos e os que implicam menores alterações culturais, pois estes projetos vão gerar vitórias rápidas que permitem credibilizar o processo em curso. Para os processos considerados transformativos, nas grandes sociedades de advogados que têm diversas unidades de negócios (os departamentos), é aconselhável fazer uma prova de conceito com um universo limitado de utilizadores (que posteriormente, numa fase de implementação, sejam os principais promotores do processo junto dos seus pares), para demonstrar a utilidade do processo num ambiente controlado antes de o alargar a toda a organização.

EDUARDO CASTRO MARQUES
sócio da Cerejeira Namora,
Marinho Falcão

Volvido quase um ano desde o momento em que a pandemia nos começou verdadeiramente a por à prova, é tempo de olhar para este percurso em perspectiva e tirar as devidas conclusões que permitam planear o futuro, ou pelo menos alinhar agulhas no plano estratégico que assumimos.
É inegável que a pandemia acarretou consigo uma inegável crise – porventura ainda não sentida de igual forma em todos os sectores nem no seu apogeu – para a larga maioria dos sectores. Mas trouxe também consigo interessantes desafios, principalmente no plano organizativo e de *governance* que têm expressões cruciais no plano tecnológico e dos sistemas de informação e gestão.
Neste plano, é premente concluir que as organizações de maior dimensão, quer ao nível das Pessoas quer ao nível dos processos ou complexidade organizativa atravessaram menores dificuldades para se adaptarem a uma realidade de trabalho e gestão à distância em virtude da robustez das suas estruturas e sistemas.
Felizmente, estávamos já preparados no plano das soluções tecnológicas e ferramentas de trabalho e suporte para uma transição suave e praticamente imediata de colocação de todos os profissionais em teletrabalho sem interrupções ou entraves. Logo no dia 13 de março, toda a estrutura estava a trabalhar remotamente apenas com os serviços mínimos indispensáveis localmente nos escritórios. De há uns anos a esta parte já tínhamos, por exemplo, substituído todas as *workstations* fixas por equipamentos portáteis, quer em virtude da frequente deslocação de profissionais para as mais diversas geografias, quer pela crescente necessidade de acesso em tempo real a volumes elevados de informação e documentos não compatíveis com os "velhos" *trolleys* e pastas.
A par desta transição, tínhamos também já assistido à desmaterialização total dos processos num plano de digitalização transversal à organização – em parte forçada pela necessidade de espaço, de organização e de partilha de informação entre equipas e entidades externas em tempo real – que coabitou com a introdução de políticas de *paperless* e *clean desk*.
A aposta e estratégia tecnológica assumida tinha já sido votada ao sucesso no passado sem quaisquer previsões que nos viria a assolar, mas, volvido quase um ano, reafirmamos essa decisão pelo inestimável contributo e valor que nos trouxe enquanto organização. A desmaterialização (ou digitalização) dos suportes e documentos e, no fundo, dos próprios escritórios, aliaram-se à também transição digital dos processos de trabalho, ferramentas de gestão documental e de processos, de gestão de equipas e, obviamente, da avaliação de desempenho e gestão financeira.
Contudo, os novos tempos vieram testar capacidade e a resiliência das soluções tecnológicas e das plataformas em virtude da sua utilização intensiva e totalmente à distância. Neste plano, o investimento é considerável e incontornável. Se queremos que a tecnologia seja (na verdade, continue a ser) uma aliada nas nossas organizações temos de optar por soluções robustas que nos dão garantias funcionais e operacionais, mas também seguras do ponto de vista de exposição aos riscos cibernéticos. Desengane-se quem (ainda) acredite que uma sociedade de advogados vive e evolui "apenas" com Advogados. Afortunadamente, contamos com equipas e profissionais internos e externos que "vestem também a nossa camisola" e se afirmam como verdadeiros parceiros de negócio, com competência e rigor, mas acima de tudo com uma disponibilidade e sentido de missão assinaláveis.
Os novos tempos permitiram-nos concluir que dispomos das ferramentas necessárias para continuar próximos dos nossos Clientes e Colegas, porventura até com contactos mais frequentes do que outrora. Nem sempre é a solução ideal e, em muitas situações, não é sequer a desejável. Há diligências, reuniões e momentos do nosso trabalho diário em que o contacto pessoal e a imediação são cruciais, diria até indispensáveis para uma boa administração da Justiça. E, claramente, pela nossa natureza humana iminentemente social todos sentimos falta do contacto e da presença "viva". Pela nossa sanidade e liberdade, acredito que apenas temporariamente adiados.

Advogados 4.0: Pensar digital é uma arte indispensável

Na Antas da Cunha ECIJA queremos entender a 4.ª Revolução Industrial no seu sentido ontológico, importando todo o conhecimento e toda a tecnologia potenciadora dos nossos advogados, no sentido da valorização máxima da jornada do nosso cliente – sem prescindir da reflexão acerca do impacto que tudo isto pode ter na defesa dos seus direitos. Pensar digital é apenas mais uma das ferramentas na construção da experiência associada aos nossos serviços.

Para nós, é indispensável conseguir demonstrar o estado da arte em relação às tecnologias mais avançadas e redescobrir temas que estão a revolucionar a profissão. Essa é a missão de uma das nossas mais recentes áreas de prática (Legal Intelligence) que atua em tripla hélice: Legal Lab (centro de conhecimento, projetos e provas de conceito); serviços jurídicos 4.0; apoio à performance dos advogados.

Hoje trabalhamos máquinas preditivas, realidade aumentada, Deep Learning, Machine Learning e até já estamos a observar e a tentar compreender a era da computação quântica. No que diz respeito a funcionalidades hands-on, já temos completamente disponível uma aplicação para gestão de negócios imobiliários que, acreditamos, venha a redesenhar a forma como os clientes se relacionam com os escritórios de advogados e com os agentes desta indústria. Também estamos a fazer o maior investimento de sempre em tecnologia direcionada para a gestão das nossas bases de dados, numa perspetiva funcional e de indexação facilitada de itens, documentos, interações com clientes e histórico de atividades.

Uma outra aposta – que já tem vindo a ser feita nos últimas anos – mas que agora se eleva a um nível superior, é um software que gere as horas de trabalho dos nossos advogados. Recorrendo a inteligência artificial, vai aprendendo com os hábitos de trabalho de cada um dos nossos advogados, sugerindo lançamento de horas, associadas a determinados dossiers, à medida que deteta interações com clientes.

A nossa área de prática de Legal Intelligence está a dirigir uma prova de conceito que demonstra as potencialidades de uma inteligência aumentada, colocando a tecnologia em ação e questionando determinados resultados – esse é um trabalho que estamos a fazer com parceiros de primeira linha do mercado e cujos resultados serão apresentados publicamente no segundo semestre. No que diz respeito a conceitos e sistemas novos, estamos a explorar áreas como as de ALI (Augmented Legal Intelligence), LDT (Legal Design Thinking), HL (Hybrid Lawyers), assim como todo o sistema Blockchain no âmbito da economia partilhada.

Na Antas da Cunha ECIJA vive-se um tempo em que praticamente todos os advogados já pensam um pouco digital. E este pouco fica muito maior quando recuamos apenas duas décadas na oferta de serviços jurídicos em Portugal e no Mundo.

No final do século XX, as tecnologias associadas à profissão de advogado eram praticamente inexistentes. Apenas as firmas maiores tinham acesso a ferramentas tecnológicas, mas tais apetrechos não passavam de realidades rudimentares, quando comparadas com as possibilidades que temos hoje. Em 1995, os telemóveis não cabiam nos nossos bolsos, ainda guardávamos informação em disquetes e estavam a ser inventados os primeiros DVD´s.

A internet estava a chegar. Ninguém sabia o que era o Google e no dia 1 de Março desse ano estava a ser criado o site de pesquisa Yahoo. Naquele agosto foi lançado o Windows 95 – uma revolução no mercado dos computadores – mas, enlouquecia-nos com a famosa frase "fatal error" quando o sistema fracassava. Os advogados usavam telefones comuns e pagavam um preço muito alto para fazer chamadas internacionais. No escritório, os profissionais faziam as pesquisas de forma manual, pois a internet ainda não oferecia motores de busca que hoje dominámos. O fax e o telex ainda faziam as delícias de muita gente e iniciou-se a massificação dos processadores de texto e folhas de cálculo. Mas, à volta do mundo, uma enormidade de advogados não tinha acesso a estas tecnologias e continuavam a trabalhar por entre livros, fotocópias, manuscritos e muita argumentação verbal.

É claro que decorreram mais de 20 anos, mas isso não é muito tempo segundo os nossos padrões biológicos. A transformação tecnológica foi extraordinária e, agora que entramos na 4.ª Revolução Industrial, parece não haver limites para a criatividade humana. Porém, a realidade tem muitas faces e uma má comunicação pode provocar várias distorções para quem a observa. Estamos muito longe de poder vender a uma firma de advogados um conjunto de ferramentas baseadas em inteligência artificial que pudessem recriar o pensamento humano, os seus sentimentos e as suas emoções.

Ainda mal começamos a entender estas novas aptidões da ciência e da técnica. Tantas ideias e possibilidades teóricas e ainda não encontramos solução para grandes problemas. Se, por um lado, já usamos o Watson da IBM no aumento de performance dos advogados e dos médicos, por outro lado, ainda continuamos sem descobrir a cura para certas doenças que nos afligem, nem a desenhar sistemas de justiça melhorados. Numa era em que a ciência, as empresas e os governos estão empenhados em prosseguir com ferramentas associadas a inteligência artificial, essa tentativa está a converter-se numa trivialidade assustadora.

Por muita vontade que tenhamos em convencer uma máquina para ir jantar connosco, temos de ter a honestidade de dizer que isso ainda não é possível, nem o será no nosso tempo.

É verdade que já observamos máquinas a vencer humanos em determinadas confrontações. Em 1996 vimos o Deep Blue da IBM vencer o Garry Kasparov num jogo de xadrez. Em 2011, o Watson venceu a nossa espécie no famoso jogo Jeopardy. Mas será que estas máquinas sentiram alguma emoção por nos terem vencido? Estas máquinas, frias e desumanas, venceram os jogos, mas permaneceram ausentes de emoção, num laboratório climatizado, completamente dependentes do botão start - talvez encarnado - e do dedo indicador de um qualquer Homo Sapiens com duzentos mil anos de evolução.

Com o apoio de ANTAS DA CUNHA ECIJA