

Tecnologia

DE MÃOS DADAS COM A RENTABILIDADE DOS ESCRITÓRIOS

O mundo está mais tecnológico do que nunca e as empresas tiveram de se adaptar à nova realidade. Os escritórios de advogados têm cada vez mais apostado em ferramentas digitais que lhes permitem aumentar a rentabilidade. A eficiência, acessibilidade, atração de talento e até a gestão de valor para os clientes são alguns dos benefícios apontados.

Texto **FREDERICO PEDREIRA**
Fotografias **D.R**

Os sistemas tecnológicos passaram a fazer parte das empresas e a serem ferramentas essenciais no desenrolar das suas atividades. Numa era dominada pela tecnologia, o volume de informações e dados é um desafio para as empresas.

Também no setor da advocacia têm-se verificado um impacto das tecnologias, onde os escritórios pugnam por encontrar novas ferramentas e onde o desenvolvimento tecnológico assume-se como um fator fundamental na evolução da prestação de serviços.

Desde eficiência, acessibilidade à atração de talento, vários são os benefícios para os escritórios na aposta em ferramentas tecnológicas, como robots e sistemas de gestão documental e de segurança.

“Ao longo dos anos as inovações tecnológicas têm contribuído para revolucionar a forma como as atividades produtivas se desenrolam. Os benefícios para o setor da advocacia são inúmeros e em tudo seme-

lhantes aos benefícios que a tecnologia tem vindo a aportar em tantos outros setores de atividade”, começou por referir Ricardo Alves Silva, sócio e membro do Conselho de Administração da Miranda & Associados. Para o advogado, a eficiência é o benefício mais evidente em todas as suas vertentes e com todas as suas vantagens.

Já o sócio António Pina e a *chief operating officer* da Abreu Advogados Matilde de Mello Cabral consideram que o recurso a meios tecnológicos permite a acessibilidade e partilha de informação a todo o tempo e em qualquer lugar e possibilita formas de trabalho colaborativas e em equipa.

“Através de ferramentas que permitem sistematizar e automatizar tarefas burocráticas e repetitivas, ou mesmo serviços *standard*, consegue-se uma otimização do trabalho e do tempo das equipas, libertando os advogados para as questões mais complexas e que requerem soluções mais inovadoras, acrescentando assim mais va-



lor ao tempo despendido com cada cliente”, explicaram.

Os profissionais da Abreu destacaram ainda que através de ferramentas e aplicações de *data mining* e *machine learning* consegue-se analisar e sistematizar dados e informação numa escala e com uma rapidez “que vai muito para além daquilo que são as capacidades humanas”.

Considerando que a transformação digital e tecnológica é uma prioridade das sociedades de advogados, João Leitão Figueiredo, sócio de TMC da CMS, sublinha que esta já não é uma opção mas antes uma exigência. Ainda assim, o advogado destaca que a advocacia é um “negócio de pessoas e para pessoas” e por isso o principal ativo são os profissionais.

“É essencial dotar os advogados de conhecimento para que possam utilizar os meios tecnológicos mais avançados. Com a implementação das ferramentas tecnológicas adequadas será possível prestar um serviço mais eficiente, com valor efetivamente acrescentado e de superior qualidade. Sendo esta uma exigência do mercado, é, sem dúvida, fundamental para garantir a competitividade no setor em que atuamos”, refere João Leitão Figueiredo.

Atrair talento e gerar valor para os clientes são alguns dos benefícios apontados por Carlos Coelho, diretor de Inovação e Conhecimento da Morais Leitão. “A principal vantagem em aliar ferramentas tecnológicas aos métodos de



Carlos Coelho
Diretor de Inovação e
Conhecimento da Morais Leitão



António Pina
Sócio da Abreu Advogados

trabalho é gerar valor para os clientes, o que acontece principalmente porque estas ferramentas reduzem significativamente o tempo para identificar/analisar documentação e, em tarefas com grande volume de documentação ou de rotinas manuais, o erro humano, ainda que não dispensem o saber jurídico dos advogados”, explicou.

Carlos Coelho sublinhou também que, atualmente, existem tarefas em que a utilização de uma ferramenta tecnológica “se torna crítica para o seu sucesso”. Isto leva a que o cliente “valorize uma proposta” em que a abordagem jurídica esteja suportada por uma ferramenta tecnológica.

Para além dos sistemas que são “padrão” a qualquer escritório nos dias de hoje, vários são os sistemas tecnológicos, ferramentas e programas informáticos que as sociedades de advogados têm vindo apostar. Por exemplo, na Abreu, têm sido implementados e desenvolvidos vários projetos tecnológicos como programas transversais de *data enhanced knowledge* ou *e-discovery*, através dos quais têm aumentado a eficiência do escritório, por exemplo, em projetos de concorrência, *compliance* ou M&A; e a integração de um robot - o TOM: *Time. Optimal.Manager* -, que tem vindo a automatizar a consulta e partilha de notificações e gestão de prazos dos portais CITIUS e SITAF e, com isso, ajudado as equipas em tarefas burocráticas, “libertando-as para outro tipo de trabalho de maior valor acrescentado”.



“Estamos também a desenvolver um *software* proprietário “Abreu 360” que nos permitirá gerir de forma integrada todo o nosso processo de prestação de serviços, desde a verificação de conflitos de interesse até à emissão da fatura final e controlo da qualidade do nosso serviço”, contaram António Pina e Matilde de Mello Cabral.

Mas a segurança é também uma aposta do escritório liderado por Inês Sequeira Mendes, que através de uma constante monitorização efetuada pelo *Security Operations Centre* garante a segurança das operações, previne ataques informáticos e protege os dados e informações que gerem.

Na Miranda devido ao número de clientes internacionais desde cedo que decidiram apostar em meios tecnológicos adequados às necessidades. Alternado entre períodos de maior e menor investimento, o escritório tem estado ao longo das últimas décadas focado na adoção das melhores ferramentas do

mercado.

“Neste momento contamos com um leque bastante alargado de ferramentas com diferentes finalidades, tanto de apoio à produção de conteúdos jurídicos como de apoio à gestão operacional e financeira da firma. Estas últimas ferramentas têm tido mais preponderância nos últimos tempos, mas acreditamos que progressivamente, e com a evolução natural da tecnologia já existente, os próximos investimentos voltem a estar mais focados em ferramentas de apoio à produção”, explicou Ricardo Alves Silva.

Também já há mais de duas décadas a recorrer a ferramentas tecnológicas, na Moraes Leitão foi o crescimento do número de *fee earners* e a necessidade de monitorizar o negócio nas diversas dimensões levou a sociedade a apostar num ERP que foi evoluindo ao longo dos anos para acomodar a própria evolução da sociedade. Já no plano documental, a necessidade de ter uma plataforma que os permitissem gerir os documentos, o



Com a aposta em novos sistemas e ferramentas tecnológicas, os escritórios apostam na formação dos advogados para que estejam familiarizados com os mesmos.

viço ao cliente.

“O recurso a plataformas colaborativas de trabalho como o Lupl, desenvolvido pela CMS, em parceria com a Cooley e a Rajah & Tann Asia, e que ficou 100% operacional no final do ano passado, não foi alheio aos desafios que a aplicação destas novas formas de trabalhar implicam, em particular, na conciliação com os princípios deontológicos”, assegurou João Leitão Figueiredo.

À *Advocatus*, o sócio referiu que este é o ano de afirmação e implementação da plataforma Lupl, disponível em IOS e Android, que tem por objetivo tornar mais fácil e eficiente que clientes e advogados trabalhem em conjunto. “Não substituí os sistemas existentes, antes congrega-os num espaço único, seguro e que permite dar, em tempo real, um *overview* 360 de todos os assuntos, esteja a trabalhar no escritório, em casa, no café ou em viagem”, acrescentou.

FORMAÇÃO DE ADVOGADOS

Com a aposta em novos sistemas e ferramentas tecnológicas, os escritórios apostam também na formação dos advogados para que estejam familiarizados com os mesmos.

“A sociedade tem um programa de formação para todos os advogados que en-

tram na sociedade. Relativamente às ferramentas do domínio Microsoft e à gestão documental, a formação é ministrada pela direção de TI; quanto às ferramentas de Legal Tech, a formação é ministrada pela equipa de Inovação”, explicou Carlos Coelho, diretor de Inovação e Conhecimento da Moraes Leitão.

Também na Abreu Advogados, a implementação de qualquer sistema tecnológico é acompanhada pela formação dos profissionais de forma a tirar o “máximo partido” das funcionalidades das novas tecnologias. Estas formações são, normalmente, administradas por equipas mistas compostas por membros dos parceiros tecnológicos do escritório e das equipas internas.

À *Advocatus*, Ricardo Alves Silva, sócio da Miranda, explicou que os fornecedores procuram dar um acompanhamento mais próximo e regular das soluções que vendem. Sempre que uma ferramenta nova é introduzida as formações iniciais ficam a cargo do fornecedor e posteriormente promovem formações internas regulares para “potenciar a utilização adequada das ferramentas” de que dispomos e que são dadas pela equipa interna de IT.

“O fenómeno da transformação digital - fundamental para potenciar a adoção de novas ferramentas tecnológicas - tem várias vertentes que não podem ser descuradas. Sendo na grande maioria das vezes um desafio mais cultural do que técnico, o nosso investimento em formação não está

seu versionamento e a sua segurança também os motivou, desde cedo, a um investimento numa plataforma de *document management*.

“Estas duas plataformas são, na minha opinião, as mais importantes no que diz respeito ao funcionamento interno da sociedade e após estas implementações fomos construindo um autêntico *puzzle* de aplicações que vão encaixando à medida das necessidades da sociedade e dos clientes”, sublinhou Carlos Coelho.

Para além da ERP e do *document management system*, a Moraes Leitão dispõe dos sistemas: *document automation*; *automatic time capture*; *ediscovery*; *AI document Review*; *transaction management platform*; *legal research databases*; *business intelligence*.

Apesar de sempre ser uma aposta da CMS, só a partir do quinquénio 2015-2020 é que o movimento tecnológico se fez sentir, tendo aumentando exponencialmente com a evolução da importância da tecnologia para a prestação de um melhor ser-



João Leitão Figueiredo
Sócio de TMC da CMS



Ricardo Alves Silva
Sócio e membro
do Conselho de
Administração da Miranda

apenas focado na formação das ferramentas que utilizamos, mas também na forma como promovemos iniciativas para a adoção plena pelos colaboradores”, sublinhou o sócio.

Na CMS, a introdução de qualquer mecanismo “obriga” a que seja percorrido um caminho, que vai permitir que a utilização dos recursos empregues tenham retorno. “Acreditamos, na CMS, que efetuamos uma forte aposta na formação contínua dos nossos advogados, de uma forma coordenada e progressiva, em colaboração com os nossos parceiros externos”, acrescentou João Leitão Figueiredo.

Sempre que existe um novo projeto a ser implementado a Abreu Advogados dispõe de uma equipa que acompanha todo o processo de forma sistematizada e ainda contam com o envolvimento de sócios que atuam como “embaixadores de cada projeto” e que ajudam a passar a mensagem nas diferentes áreas e departamentos.

“Apostamos numa comunicação interna clara e sistemática que explique a todos as vantagens de determinada tecnologia e a importância e impactos da sua adoção. Desta forma, contamos com o empenho e compromisso de todos no processo de introdução de qualquer novo mecanismo”, notaram Antóniu Pina e Matilde de Mello Cabral.

Na Moraes Leitão a adoção de novas tecnologias foi evoluindo à medida que o escritório foi crescendo e da necessidade dos clientes. “Reorganizámos a nossa estrutura interna e criámos uma direção centrada em temas de inovação. Esta

equipa, constituída maioritariamente por juristas com apetência tecnológica, tem identificado várias necessidades ou lacunas junto das equipas de advogados e recolhido este *feedback*, procurando depois internamente ou no mercado eventuais soluções”, explicou.

TECNOLOGIA AFETA RECEITAS

Desde eficiência, produção de trabalho jurídico até à gestão sustentável, várias são os aspetos positivos apontados pelos escritórios entrevistados pela *Advocatus* que advêm do uso de ferramentas tecnológicas.

Ricardo Alves Silva, sócio da Miranda, referiu que o impacto positivo das ferramentas tecnológicas é transversal e beneficiou tanto a produção de trabalho jurídico como as ferramentas de gestão em todas as suas vertentes. “Aproximou-nos de clientes e colaboradores, ajudou-nos a ser mais eficientes, tornou-nos mais ágeis, mais rápidos e também permite-nos ter uma visibilidade diferente sobre o conhecimento que a firma vai gerando em diferentes matérias e setores - fundamental para o acervo de experiência interno”, acrescentou.

Já João Leitão Figueiredo acredita que a plataforma Lupl é “paradigmático” no que concerne aos benefícios que as ferramentas tecnológicas têm para a CMS como para os clientes, uma vez que torna “mais fácil o trabalho colaborativo” e o “desenvolvimento de projetos em verdadeira parceria” de um modo mais eficiente e seguro. Outras ferramentas

Eficiência, produção de trabalho jurídico e gestão sustentável são alguns dos aspetos positivos apontados pelos escritórios

mais tradicionais, como as de gestão documental ou as baseadas em *machine learning*/inteligência artificial para revisão de contratos foram também essenciais para o crescimento e evolução do serviço que prestamos”, notou.

Na Moraes Leitão as ferramentas tecnológicas têm ajudado o escritório a tornar-se mais digital. “Sabemos que há áreas de direito, como o contencioso, que têm uma tendência natural para manterem, durante mais algum tempo, uma cultura de trabalho com utilização do documento físico, mas genericamente a evolução tem sido assinalável”, assegurou Carlos Coelho.

O processo gradual de digitalização levado a cabo pelo escritório permitiu-lhes começar a gerar uma quantidade mais significativa de dados, o que levou à necessidade de processamento e consequente análise, que se tem revelado fundamental no processo de decisão interna. A digitalização também permitiu transformar rotinas de trabalho mais administrativas, e que anteriormente eram feitas manualmente, em *workflows* internos com diversos automatismos, o que permite acelerar os processos internos e libertar recursos para tarefas com mais valor.

Apesar de não revelarem se de forma mais significativa ou não, as sociedades de advogados notam que a aposta em ferramentas cada vez mais tecnológicas também se traduz num aumento da receita do escritório.

“Os ganhos de eficiência resultantes da utilização de tecnologia têm sempre um impacto direto na produtividade e consequentemente na receita. Ainda que seja sempre um exercício difícil calcular com exatidão o impacto do recurso a ferramentas tecnológicas na receita do escritório, a utilização de melhores ferramentas de trabalho e de gestão contribuem direta e indiretamente para um aumento de receita”, explicou o sócio da Miranda.

“Mais do que um aumento de receita, o recurso a ferramentas tecnológicas traz-nos mais eficiência e a eficiência gera sempre mais-valias”, começaram por apontar o sócio Antóniu Pina e a *chief operating officer* da Abreu Advogados Matilde de Mello Cabral. Ambos realçaram que a tecnologia não vale por si só e é

"meramente complementar e auxiliar do trabalho das nossas pessoas". "Para nós, a eficiência e o tempo que poupamos com a tecnologia é a principal mais-valia", acrescentaram.

NOVAS TENDÊNCIAS

Sobre o futuro, as sociedades de advogados acreditam que ainda existe um caminho a percorrer nesta área e que é necessário antecipar as principais tendências. Enquanto algumas anteveem novas oportunidades, outras não avistam formas muito disruptivas no futuro.

"As sociedades de advogados tiveram de se adaptar a uma realidade que incorpora não apenas novos conceitos e metodologias de trabalho, como seja o teletrabalho, mas também conceitos não tradicionais no setor, como sejam a segurança da informação ou a inteligência artificial. A pandemia que temos vindo a enfrentar constituiu um relevante alerta para a necessidade de investir em novas soluções de trabalho, as quais, naturalmente, se alicerçam em meios tecnológicos", assegurou João Leitão Figueiredo.

Desta forma, o sócio da CMS não antevê a adoção de tecnologias disruptivas, mas antes uma mais efetiva e generalizada incorporação no dia-a-dia de soluções já existentes no mercado, destinadas a aproximar os escritórios dos seus clientes.

"A grande tendência será as sociedades alocarem uma maior percentagem dos seus orçamentos à tecnologia e à inovação, isto porque as infraestruturas tecno-

Os escritórios notam que a aposta em ferramentas cada vez mais tecnológicas também se traduz num aumento da receita

lógicas se tornaram mais robustas com a necessidade de acomodar o trabalho remoto, as preocupações com cibersegurança aumentam de dia para dia e os fornecedores de *legal tech* aumentam a sua presença nas sociedades de advogados", notou Carlos Coelho.

O diretor de Inovação e Conhecimento da Morais Leitão apontou como tendências em termos tecnológicos a "passagem de dados/aplicações para a *cloud*"; a cibersegurança; ferramentas colaborativas, uma vez que a "necessidade de promover a comunicação e a partilha de informação entre cliente e advogado é crescente" e "os clientes querem intervir diretamente nos processos e é necessário criar plataformas próprias e seguras para o efeito"; a inteligência artificial; e a automatização e gestão de documentos.

"A valorização da experiência do cliente está a ganhar cada vez mais importância e parece-nos, por isso, expectável que as ferramentas de comunicação se tornem ainda mais ágeis e flexíveis e que progressivamente se assista a um contacto/

interação ainda mais próximo com os clientes. Por outro lado, acreditamos que ferramentas que permitam automatizar tarefas mais rotineiras terão um impacto muito significativo no setor tendo em conta a necessidade dos clientes de procurarem melhores serviços, mais rápidos e a melhor preço e de os advogados preferirem, naturalmente, dedicar mais tempo a tarefas em que possam potenciar o seu conhecimento e capacidades aportando mais valor para o cliente.", disse Ricardo Alves Silva.

Para o sócio é expectável que o setor da advocacia foque-se cada vez mais na análise de métricas e dados concretos para uma gestão mais eficiente dos assuntos e potenciar conhecimento existente em vista à sua rentabilização. O advogado destacou ainda que é provável que o atual foco do setor em ferramentas de segurança da informação se estabeleça "*ad eternum*" e "o que até agora talvez fosse apenas uma preocupação de circunstância para alguns, passe a ser fator determinante para cada vez mais clientes". ●



Matilde Mello Cabral
Chief operating officer da
Abreu Advogados