

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*

DUAL 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 "FloorWalkers" que prestam apoio permanentes e individualizados a todos os nossos advogados e outros colaboradores, agora através do scssocs por Zoom, realizando centenas de sessões "one-to-one", e disponibilizamos 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 leito motiv e a colaboração, e concebidos como um local de trabalho digital, que permita maior eficiência, mais flexibilidade e melhor qualidade de vida das pessoas. A cibersegurança e 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
Socio diretor
da Garrigues Portugal

Os presidentes da Garrigues, Fernando Vives, têm 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. F 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 apostar 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
Socio e membro da comissão
executiva da Servulo

A estratégia da Servulo em matéria de digitalização 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 de garantir o 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 Servulo; a permanentes atualizações de melhoria de base de minutos; 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 a medida de cada empresa ou instituição. A relação digital com os clientes intensificou-se fruto das circunstâncias excecionais que vivemos. At 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, destacamos 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.

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 caráter técnico e informativo atualizados; 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 constitui, 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 Lupi, que visa revolucionar a lógica na prestação de serviços jurídicos, permitindo aos clientes ter uma visão 360° e em tempo real de todos os assuntos jurídicos atribuídos a CMS. Por fim, para o sucesso de um processo digital consistente, a garantia de que são implementadas todas as medidas técnicas e organizativas necessárias a salvaguarda da informação.



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 a criação de uma equipa multidisciplinar com capacidade, experiência e conhecimento para



JORGE MACHADO
Diretor geral
da CCA



MIGUEL CARVALHO
Socio
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, e 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 nos 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 a mudança e, por conseguinte, mais impactados seremos por estes processos pois temos hábitos profundos que fomos adquirindo ao longo da nossa vida. Assim e da extrema importância envolver as áreas de suporte, nomeadamente os Recursos Humanos e Marketing, para traparem 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 e 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, independentemente 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 se, 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 a 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 a obtenção das condições essenciais a segurança e a preservação da informação.

Não há receitas aplicáveis na íntegra, sendo que, acima de tudo, é preciso que a organização perceba que é um processo em continuidade; o que for revisito hoje, dentro de poucos anos estará desajustado 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 a 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 a respetiva gestão será também um grande desafio. Não deve, e não pode, ser um fator 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 o melhor.

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 tocos principais na implementação de processos digitais. A transformação digital é muito mais do que automatizar processos e usar canais digitais como forma de comunicação. 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 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 redefinir 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 cíclico 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 que. 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. E, 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 intrínsecos



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 planejado atempadamente, pois só com maturidade estratégica se consegue criar um processo de digitalização consistente. A preparação e uma das fases mais importantes, desde a análise das necessidades junto de todos os interessados até a construção do modelo de atuação. A estrutura definida numa plataforma digital e a base de pesquisa de documentos, devendo por isso a definição das categorias ser ajustada a 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 formatar 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.

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.

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 a desmaterialização total dos processos no plano de digitalização transversal da 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 a sucesso no passado sem quaisquer provisos 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 a 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 a capacidade e a resiliência das soluções tecnológicas e das plataformas em virtude da sua utilização intensiva e totalmente a distância. Neste plano, o investimento e 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, reunem-se 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.



EDUARDO CASTRO MARQUES
socio da Cerejeira Namora,
Marinho Falcao

Volvido quase um ano desde o momento em que a pandemia nos começou verdadeiramente a por a prova, e tempo de olhar para este percurso em perspectiva e tirar as devidas conclusões que permitam planejar o futuro, ou pelo menos alinhar agulhas no plano estratégico que assumimos.

É inegável que a pandemia acarretou consigo uma inevitável 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, e pretende 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 4 distâncias 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.



CARLOS COELHO
Diretor Internacional
c de Inovacao da Morais Leitao

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 encontraram 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



PEDRO MALTA DA SILVEIRA
Managing partner
da SPS

A evolução tecnológica acelerada pela pandemia, exigiu as 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

implicam esforço adicional de todas as pessoas. E 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 rente. Outro vertical, no entanto, conexo com o primeiro, é a inovação. Na Antas da Cunha Eclija temos uma equipa tocada 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.