

FÓRUM

O que
caracteriza
um escritório
de inovador
em 2022? ■ P10

FÓRUM

Modelo mais colaborativo entre advogado e cliente escala inovação

As sociedades admitem que é difícil abandonar o conservadorismo que marca o sector desde a sua génese, mas não negam a alteração de paradigma na forma de contactar e assessorar com empresas e clientes individuais.

O que caracteriza um escritório inovador em 2022?



MARIA JOÃO RICOU
Managing partner
da Cuatrecasas em Portugal

A inovação no sector da advocacia está hoje profundamente associada à tecnologia, a qual tem um impacto potencialmente muito relevante nos dois eixos críticos da nossa atividade: os nossos clientes, que beneficiam dos evidentes ganhos de eficiência que a tecnologia aporta, e a nossa equipa, na medida em que a tecnologia constitui uma ferramenta de suporte facilitadora do nosso trabalho e, não menos importante, porque permite modelos de trabalho mais flexíveis suportados numa componente de trabalho remoto, o que obviamente contribui para melhorar a vida das pessoas, favorecendo um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A inovação tem sido sempre um vetor estratégico prioritário para a Cuatrecasas e é um valor enraizado na nossa cultura. O forte investimento tecnológico que desde há muito a Cuatrecasas tem vindo a fazer e a aposta na capacitação digital dos nossos advogados e demais colaboradores revelou-se fundamental no contexto da crise pandémica, pois permitiu o desenvolvimento da nossa atividade sem qualquer tipo de disrupção. A título de exemplo, desde há quatro anos que todas as equipas, em todos os nossos escritórios nos muitos países em que estamos presentes, têm já um computador portátil com acesso aos nossos sistemas e, antes de 12 de março de 2020, tínhamos já introduzido o zoom como meio de comunicação interna e externa. Tornou-se evidente, por outro lado, que para a generalidade do sector, e à semelhança de muitos outros, a pandemia funcionou como um enorme acelerador da inovação tecnológica, levando a um investimento que, em

circunstâncias normais, seria seguramente muito mais lento. As dinâmicas criadas pela pandemia tendem a tornar-se irreversíveis em muitos aspetos e a importância da tecnologia na nossa atividade deverá consolidar-se ao longo de 2022, com a inovação a passar também pela consolidação de outras mudanças geradas pela pandemia a nível de modelos de trabalho e de negócio.



CARLOS COELHO
Diretor internacional
da Morais Leitão

A indústria jurídica está mais associada à tradição do que à inovação, o que tem levado a uma adoção lenta de novas tecnologias que ajudem as sociedades de advogados a reconceitualizar o seu modelo de negócio, acompanhando o movimento de digitalização que está a ocorrer nas restantes indústrias. Em Portugal, a profissionalização das sociedades de advogados é relativamente recente e nasceu com base num modelo voltado para dentro da organização. É exatamente aqui que começa o grande desafio da inovação nas sociedades de advogados: transformar uma cultura centrada na profissão e orientá-la para o cliente. Quando se pensa em inovação, faz-se de imediato uma associação à tecnologia, o que não deixa de ser verdade; a tecnologia, nos dias de hoje, é um dos principais enablers para a inovação, mas resumir inovação à tecnologia é uma forma muito redutora de a definir. As sociedades devem adaptar a sua estrutura interna para as necessidades dos clientes, encontrando um equilíbrio na organização interna entre as áreas de direito, as indústrias e os serviços desenvolvidos. O cliente espera que o advogado, para além do aconselhamento jurídico, seja

um verdadeiro parceiro e tenha um conhecimento profundo da sua área de atividade. A própria relação entre advogado e cliente tem vindo a evoluir para um modelo cada vez mais colaborativo, num excelente exemplo onde a tecnologia está a desempenhar um papel importante com a disponibilização de ferramentas que permitem, por um lado, o acompanhamento permanente dos processos pelo cliente e, por outro, a interação direta. Entrando no capítulo da tecnologia, e tendo em conta que o documento físico já há muito que foi substituído pelo documento digital, é importante notar que as organizações produzem um cada vez maior volume de informação, o que se pode traduzir em milhões de documentos para analisar. Ou seja, é humanamente impossível para um advogado – ou equipa de advogados, por maior que seja, ter capacidade para analisar a informação sem fazer uso de ferramentas tecnológicas para esse efeito. Outro dos aspetos onde a tecnologia veio para ajudar o advogado foi na absorção de tarefas manuais ou de pouco valor acrescentado, gerando eficiências internas que permitem ao advogado voltar-se para o essencial. A tentativa de introdução de processos transformativos nas rotinas de trabalho vai gerar resistência. A defesa humana em relação ao desconhecido é uma característica muito normal e também neste aspeto as sociedades precisam de ser inovadoras.



PAULO BANDEIRA
Sócio
da SRS Advogados

A inovação é sobretudo uma atitude e sempre foi um elemento diferenciador da SRS Advogados nos nossos 30 anos de atividade no mercado português. 2021 foi o



ano em que os escritórios articularam as regras internas relativamente à coordenação do trabalho presencial com o trabalho em home office, visando um maior equilíbrio nas dimensões laboral e pessoal. Em 2022, desenvolver-se-á sobretudo em torno de três vetores: processos internos tendentes à melhoria da eficácia do trabalho; novas formas de comunicação e envolvimento com os clientes e envolvimento colaborativo com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes ao Direito. Está em curso um processo acelerado de adoção de novas tecnologias que visam a reformulação de processos internos, a automatização de um conjunto de tarefas relacionadas com data analytics e a uniformização de processos. O desenvolvimento de tecnologia associado à prestação de serviços jurídicos multiplicou-se nos últimos anos e continuará a desenvolver-se a um ritmo ainda superior nos próximos anos com novas ferramentas legaltech. Sem prejuízo, a verdadeira inovação desenvolver-se-á nos próximos anos sobretudo nas novas formas de envolvimento com os clientes e na construção de novos produtos com o envolvimento colaborativo com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes à prestação de serviços jurídicos. Destacamos as iniciativas inovadoras da SRS, que serão reforçadas este ano: prestação de serviços aos nossos clientes em áreas específicas em articulação com parceiros dedicados, de que é exemplo a área de propriedade intelectual em parceria com a RCF

PI; promoção da capacitação de startups e de negócios inovadores através do "Startup Lab by SRS", iniciativa pioneira que se configura como o único programa de equilíbrio nas dimensões laboral e pessoal. Em 2022, desenvolver-se-á sobretudo em torno de três vetores: processos internos tendentes à melhoria da eficácia do trabalho; novas formas de comunicação e envolvimento com os clientes e envolvimento colaborativo com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes ao Direito. Está em curso um processo acelerado de adoção de novas tecnologias que visam a reformulação de processos internos, a automatização de um conjunto de tarefas relacionadas com data analytics e a uniformização de processos. O desenvolvimento de tecnologia associado à prestação de serviços jurídicos multiplicou-se nos últimos anos e continuará a desenvolver-se a um ritmo ainda superior nos próximos anos com novas ferramentas legaltech. Sem prejuízo, a verdadeira inovação desenvolver-se-á nos próximos anos sobretudo nas novas formas de envolvimento com os clientes e na construção de novos produtos com o envolvimento colaborativo com outros prestadores de serviços em áreas adjacentes à prestação de serviços jurídicos. Destacamos as iniciativas inovadoras da SRS, que serão reforçadas este ano: prestação de serviços aos nossos clientes em áreas específicas em articulação com parceiros dedicados, de que é exemplo a área de propriedade intelectual em parceria com a RCF



JOÃO MIRANDA DE SOUSA
Sócio diretor
da Garrigues em Portugal

O êxito dos escritórios de advogados depende fundamentalmente de dois grandes fatores: a confiança dos clientes e o talento dos seus profissionais. Depois do que vivemos ao longo dos dois últimos anos, o mundo transformou-se num lugar muito complexo e exigente. Para liderarmos em inovação precisamos de ter uma elevada capacidade de adaptação a um



Unsplash

mundo em constante transformação. Para que um escritório possa superar com êxito os grandes desafios aos que se enfrenta precisa de estar apetrechado e preparado para todos os futuros possíveis sendo crucial que os profissionais tenham a flexibilidade, a versatilidade e a abertura mental adequada e disponham das ferramentas tecnológicas mais eficazes e evoluídas. É fundamental saber observar, saber ouvir o mercado, saber ouvir os clientes e ser capaz de identificar aquelas que serão as grandes tendências e as grandes linhas de evolução no horizonte 2025-2030 tanto a nível político normativo como a nível do comportamento e das escolhas dos agentes económicos. Na Garrigues, estamos totalmente implicados e profundamente comprometidos com a causa e a temática da inovação e só nos últimos cinco anos investimos mais de 55 milhões de euros, cerca de 3% das nossas receitas globais anuais. A nossa estratégia assenta numa abordagem orientada à digitalização composta por três vetores estreitamente ligados entre si: a arquitetura tecnológica, que suporta a gestão dos nossos processos e visa a eficiência e a segurança operacional; as ferramentas colaborativas que utilizamos no dia a dia com os nossos clientes e que visam aumentar a produtividade e a automação de processos; e, finalmente, o desenvolvimento de novos serviços e produtos assentes no uso intensivo de tecnologia. O nosso verdadeiro objetivo, porém, não se limita

apenas a números e a cifras. O nosso real propósito é o de que as nossas escolhas tecnológicas estejam permanentemente alinhadas e sejam plenamente consistentes com os objetivos estratégicos do escritório e com as necessidades reais e concretas dos nossos clientes. Portanto, não se trata simplesmente de abrir os cordões à bolsa e de adquirir mecanicamente a melhor ou a mais vanguardista tecnologia disponível no mercado, mas antes de identificar com precisão e de desenvolver e incorporar na nossa estrutura e no nosso dia-a-dia aquelas soluções tecnológicas que comprovadamente nos permitem evoluir em eficiência e melhorar a qualidade dos nossos serviços.



TÂNIA FERREIRA OSÓRIO
Sócia da pbbir

Pensar em inovação numa sociedade de advogados é um desafio, na medida em que o exercício tradicional da advocacia sempre esteve associado a uma ideia de conservadorismo. A advogada estava associada a um formalismo onde a inovação não tinha lugar. No entanto, a realidade atual das sociedades não se compadece com esta ideia cinzenta de uma advocacia

conservadora e empoeirada. A capacidade de inovar tornou distintiva as sociedades e os próprios advogados no mercado. Se por um lado são hoje chamadas a oferecer um conjunto de soluções jurídicas eficientes, menos onerosas do ponto de vista do tempo despendido na sua implementação e mais eficazes, por outro, são desafiadas a inovar numa perspetiva essencialmente interna, focada nos seus recursos e na forma como estes se inserem na vivem das sociedades a que pertencem. A inovação deve ser pensada numa dupla dimensão. Externamente, nas soluções que oferece aos seus clientes, na forma como se posiciona no mercado e no reconhecimento e notoriedade que pretende obter junto dos seus pares (melhoria dos serviços oferecidos, com eventual recurso a processos de transformação digital e com a procura de soluções mais eficientes para o cliente) e, internamente, passa pela consciência organizacional de que os advogados que colaboram com a sociedade - os seus recursos-, são os seus clientes mais importantes e aqueles que se devem sentir plenamente integrados e satisfeitos na organização. Percebendo esta dimensão interna da inovação como fundamental, a pbbir tem atuado no desenvolvimento e implementação de sistemas integrados de gestão que permitem rentabilizar procedimentos internos do dia a dia dos advogados. Da mesma forma, são diariamente desenvolvidas políticas de recursos

humanos que acompanham as necessidades dos advogados e que passam naturalmente pela criação de planos que permitem o desenvolvimento de competências de forma adequada às expectativas dos advogados e da pbbir, permitindo a sua valorização. É atualmente essencial reconhecer que estes processos de inovação interna permitirão atingir a consolidação de carreira, a estabilidade e a retenção que se pretende para os advogados e para a pbbir. Acreditamos que uma sociedade de advogados será tão mais bem-sucedida quanto maior for a sua capacidade de formar e reter os seus recursos, com os quais a pbbir quer crescer.



JORGE BRITO PEREIRA
Sócio da J+Legal

A componente digital é cada vez mais essencial e não vai perder essa relevância no futuro próximo, como o comprovam as dificuldades sanitárias recentes, a crescente ciber(in)segurança, os novos parâmetros do "worklife balance" e a necessidade de reduzir custos (de espaço, tempo e deslocação), num contexto de crescente pressão financeira. Talvez por isso mesmo e apesar das crescentes facilidades de comunicação, haverá cada vez mais subtilidades próprias do relacionamento humano. Talvez também por isso relevantes subtilidades da justiça se vão perder, ficando "lost in translation" e, por isso, inacessíveis a futuras gerações. Desse paradoxo resulta um outro: sob o ponto de vista profissional, nos próximos tempos não haverá nada de mais radicalmente inovador do que libertar tempo para visitar e para receber em pessoa. Essa "presença" reabilitará novas formas de ver a relação entre cliente e advogado, ou entre advogados, abrindo as portas para novas formas de composição dos interesses em causa, algo que a revolução digital, não obstante todas as suas inegáveis vantagens, tem deixado para trás.



CRISTINA MENDES PIRES
Diretora de Corporate Affairs da Telles

Para um escritório ser inovador, duas condições primordiais se impõem: a primeira tem a ver com a incorporação da tecnologia no dia-a-dia da firma com recurso a ferramentas de machine learning, automação de documentos, digitalização de processos, knowledge management, legal design, captação de tempo e outras, que permitem que o advogado se centre no que é essencial: o delivery com valor acrescentado. A Advocacia 4.0 é aquela que "entrega resultados"

com recurso a advogados com competências digitais e conhecimento profundo do negócio do cliente, advogados que devem ser dotados das skills, tempo e energia necessária para ajudar os clientes a encontrar oportunidades de negócio, a aumentar rentabilidades ou a reduzir custos. Cada vez mais, a firma é um parceiro de negócio com quem o cliente pode contar para antecipar situações, criar estruturas mais sustentáveis, estar em compliance com determinadas áreas, entre outras. Não basta colocar a tecnologia à disposição dos seus advogados com o objetivo de encontrar soluções disruptivas para os seus clientes. É aqui que entramos na segunda condição que consideramos necessária à Inovação do mercado jurídico: o foco nas pessoas. Num mundo cada vez mais digital, com clientes mais exigentes e problemas mais complexos, o equilíbrio entre o bem-estar do advogado inserido numa estrutura societária e as exigências do cliente é o grande desafio das sociedades que se apelidam de inovadoras. Na Telles há muito que percebemos que a diversidade é um importante catalisador da inovação.



TIAGO CASSIANO NEVES
Managing partner da Kore Partners

Inovação é uma palavra com muitos potenciais vetores de atuação, desde novas ideias de produtos, adoção de tecnologia ou à simples implementação de novos modelos de gestão. Na idade do Consumidor, as únicas vantagens competitivas sustentáveis são o conhecimento e o envolvimento com os clientes. Inovação para nós significou adotar um modelo "client-centric" em que as iniciativas são essencialmente focadas em melhorar o trajeto do cliente na firma e reduzir intervalos de espera entre processos, melhorando a sua experiência final. Inovação não pode, a meu ver, significar apenas a implementação das mais recentes ferramentas de legaltech disponíveis no mercado. A verdade é que um robô nunca será empático com os nossos clientes. Inovação é estar atento às tendências e estar aberto a adotar a melhores práticas que passam por mudanças de paradigma quanto ao papel do advogado de futuro. Passa, por exemplo, por adotar modelos de gestão e trabalho flexíveis e promover um entorno profissional criativo que não reduza o advogado a ser um mero doutor das leis. Uma nova era de inovação nas sociedades de advogados é, igualmente, uma ocasião fantástica para os mais jovens que é preciso saber tirar proveito e impulsionar. Um espaço jurídico B2C mais inovador, personalizado e tecnológico é uma oportunidade para os profissionais mais ousados. Não tenhamos dúvidas, pois o que torna um escritório inovador é saber posicionar as suas forças ao serviço da prestação de um serviço de excelência e por isso não existe a receita certa, apenas vários ingredientes importantes.



DOMINGOS CRUZ
Managing partner
da CCA Law Firm

Há tempos ouvia dizer que, hoje em dia, o difícil não é pensar fora da caixa, como tantas vezes se diz, mas, sim, pensar dentro da caixa. Não podemos negar que, num contexto de mercado cada vez mais exigente, existe uma procura mais acérrima pelo ser e fazer diferente, pela presença de soluções inovadoras a cada momento e por uma adaptação tecnológica que, invariavelmente, se encontra sempre em mudança. Somos diariamente confrontados com estas imposições, mas a inovação é um processo que depende fundamentalmente das pessoas, de como estas são incentivadas a quebrar obstáculos e padrões e a pensar de uma forma criativa e irreverente. Adotar soluções "paperless", obter ferramentas de automatização ou utilizar mecanismos de inteligência artificial são realidades que estão ao alcance de qualquer escritório aos dias de hoje. Aqui, o desafio passa antes por sermos nós a oferecer e a encontrar essas soluções junto das nossas equipas, sermos arrojados na forma de criar e acrescentar valor e de o conseguirmos levar até junto dos clientes. Um escritório para se considerar inovador tem de refletir, ele próprio, essa inovação. Para tal, é essencial fomentar o trabalho com pessoas e empresas que, independentemente do setor onde se insiram, trazem consigo inspiração, curiosidade e ideias corajosas. Importa refletir e incentivar uma cultura focada no futuro que, sem perder o foco no presente, possibilite as melhores e mais efetivas respostas. Torna-se essencial desafiar a capacidade de adaptação das equipas às várias realidades que vão surgindo, otimizando a sua reação ao imprevisível e transformando os projetos inovadores numa realidade que seja prática. Alterar a forma como o trabalho jurídico é realizado nos escritórios, mais especificamente em termos de inovação, é algo que pode, e deve, ser trabalhado. Mas este processo torna-se impossível sem o envolvimento e o devido incentivo junto das pessoas e das equipas que deles fazem parte. Nós iremos continuar a pensar dentro da nossa caixa, como temos vindo a fazer há já 70 anos. A não nos bastarmos ao que é esperado, a esperar o inesperado, a trabalhar em soluções arrojadas, a incentivar a criatividade dos nossos colaboradores e a potenciar, espero, uma forma diferente de pensar o direito e os escritórios de advogados.



JOÃO ESPANHA
Sócio fundador
da Espanha e Associados

Falar sobre inovação na advocacia é algo contra-intuitivo, pois a classe é vista como pomposa, antiquada e

até algo reaccionária. Mas se tal pode ser verdadeiro em certa Advocacia, não pode estar mais longe da verdade no que respeita às verdadeiras sociedades de advogados, sendo que, do meu ponto de vista, apenas merecem tal epíteto aquelas que evoluíram para o formato de empresas de serviços. Uma sociedade de advogados tem de estar sempre a inovar, a adaptar-se ao mundo que a rodeia, sob pena de se extinguir. Creio que um senhor chamado Darwin já nos explicou porquê. Têm de sentir o ar dos tempos, antecipar as necessidades dos clientes, dos seus colaboradores e de todos os stakeholders, e de estar sempre a afinar a sua resposta, sob pena de ser ultrapassada pela concorrência, cada vez maior, melhor e mais sofisticada. A nossa forma de inovar é, por isso, uma constante; e não temos vergonha de aprender com os melhores, sair do nosso cantinho e ir beber conhecimento a outras paragens, sectores, geografias, para perceber se tais conhecimentos e técnicas são aplicáveis ao nosso sector e à nossa clientela. Fomos inovadores logo na nossa fundação em 2004 quando introduzimos o "Well always have Tax" como método, aplicando sempre uma análise do impacto tributário de qualquer trabalho, e área do Direito, o que nos deu uma matriz de multidisciplinidade de que nunca abdicámos, não porque sejamos teimosos, mas porque cria valor para o cliente. E - seguramente como a maioria dos nossos colegas que se organizam como nós - estamos não só sempre à espreita do que é novo mas igualmente a analisar a forma como o nosso trabalho impacta o cliente. O nosso trabalho foi entendido? Apreciado? Efetivo? Resultou? Onde podíamos ter feito melhor? É da resposta a estas (e outras) questões que resulta a necessidade de inovação constante. Ou será que a inovação constante resulta de estarmos permanentemente a colocarmos estas questões? Não sei. O que importa não é o que torna um escritório inovador em 2022, porque inovar só por si não é um fim em si mesmo. O que verdadeiramente conta é o espírito de constante inovação que, em 2022, tem de estar profundamente enraizado na cultura de uma sociedade de advogados. A não ser que a sociedade não lhe importe estar por cá para responder a esta pergunta em 2032.



PAULO CÂMARA
Managing partner
da Sérvulo & Associados

Na prestação de serviços jurídicos, a inovação desempenha um papel central, seja no conteúdo e leque dos serviços prestados, seja nas ferramentas utilizadas para a sua prestação. Em termos estratégicos, a transformação digital e a aposta em novas plataformas de gestão e de comunicação, que tornem os serviços jurídicos mais eficientes e centrados no Cliente, é atualmente uma das prioridades de investimento. Acompanhamos a transformação da nossa atividade e o crescente fluxo de informação, procurando novas oportunidades de criação de valor com novas

ferramentas tecnológicas. Simultaneamente, a preocupação com a segurança da informação armazenada informaticamente torna-se identicamente uma prioridade. A Sérvulo tem seguido uma estratégia de aposta contínua na inovação e na evolução tecnológica. Numa vertente interna, com a otimização de processos através do uso da tecnologia, garantindo a automatização de tarefas repetitivas e de pouco valor acrescentado e a implementação de soluções de inteligência artificial na analítica da vida financeira interna e de track-records da sociedade. Já numa vertente externa, através da expansão do leque de serviços jurídicos, nomeadamente através da "produtização" de alguns desses serviços, com a criação de ferramentas digitais de geração direcionadas ao cliente. Por outro lado, a inovação também releva na área dos recursos humanos, ao servir de instrumento na captação, motivação e retenção de talento, no que diz respeito à aposta no desenvolvimento de novas competências, em novas valências e no apoio a novos ecossistemas empresariais. Além disso, com o novo contexto mundial de pandemia, acelerou a inovação no modo de prestação do trabalho e, passados dois anos, já com algum estudo interno, percebemos que os colaboradores consumaram em pleno esta adaptação e reconhecem benefícios nas novas modalidades híbridas de trabalho. De resto, na Sérvulo, verificámos que esta flexibilidade não alterou os níveis de produtividade. Ainda, sabemos que é fundamental assegurar os mecanismos de proximidade, de salvaguarda da cultura societária e do sentido de pertença. Ser inovador também significa, em suma, compreender os limites da inovação.



JOÃO MARQUES FILIPE
Business developer
na Datalex

Muito por força da pandemia que tem condicionado todo o mundo, os advogados viram-se obrigados a acelerar a transição digital, adotando tecnologias e soluções tecnológicas que antes viam como desnecessárias para o exercício da profissão. Forçados ao teletrabalho, às reuniões virtuais com clientes e outros meios de contacto não presenciais, o salto tecnológico, de uma forma global, foi efetivado por via de uma crise pandémica mundial, rompendo com o tradicionalismo que caracterizava o sector da advocacia. Indiscutivelmente uma franja deste sector já estava munido de soluções que lhes permitiu ultrapassar esta transformação de rotinas de uma forma tranquila. Porém, essa não era a conjuntura reconhecida ao sector jurídico em Portugal, que se obrigou a uma transição abrupta. Deste modo, pressupõe-se que esta transição ainda se encontra em curso e que será consolidada durante o ano de 2022, com a adoção de ferramentas tecnológicas que possibilitem o trabalho remoto, que facilitem o trabalho colaborativo e que permitam uma comunicação com os clientes por canais dedicados, automatizando parte

dessa comunicação, assim como de outras tarefas que muito facilmente são automatizáveis. Para que tal seja possível, é importante que essas soluções respeitem três características cruciais: a interoperabilidade entre os vários sistemas, seja o computador ou o telemóvel, ferramentas essenciais ao trabalho do advogado, assim como entre os vários meios, seja no escritório, no tribunal ou mesmo em casa; a facilidade na utilização, condição obrigatória para se alcançar o domínio das soluções a adotar, compreendendo que existe invariavelmente um custo de adaptação a um novo método de trabalho, que pode ser facilmente dirimido com tal inteligibilidade; e a capacidade de integração com outros sistemas, visto que não existem plataformas que respondam a todas as necessidades dos seus clientes, sendo imperativo que interajam entre si para cobrir a maior parte desses requisitos. Porém, como disse Frederick Douglass, "if there is no struggle, there is no progress" e, como tal, existe uma dependência inequívoca entre a vontade e firmeza de toda a classe, para que esta transição seja feita de forma congruente com o que se tem feito em outros mercados, sectores e profissões.



RAFAEL LUCAS PIRES
Sócio
da SLCM

Desde logo, um escritório será inovador na medida em que tenha, domine e utilize meios, sistemas e instrumentos de base tecnológica (hardware, software, soluções de Inteligência Artificial, etc...) que permitam (i) a realização do trabalho dos seus advogados de forma cada vez mais eficiente, mais robusta e mais sustentável (contratos, peças processuais, relatórios de due diligence, recolha e análise de jurisprudência) e (ii) a gestão integrada, mais informada e também mais eficaz do próprio escritório. Neste sentido, só será inovador um escritório que seja digital e tecnológico. Por outro lado, e talvez até mais importante, há uma dimensão - a que podemos chamar de "material" - da inovação nos escritórios de advogados que se prende mais com a evolução do conselho jurídico e das necessidades dos clientes. Hoje em dia, só é verdadeiramente inovador quem - para além de saber e dominar o direito (que é, naturalmente, sempre indispensável) - consegue efetivamente conhecer e compreender a atividade dos clientes que serve e representa. Quem consegue perceber os seus problemas fundamentais, falar a sua linguagem, responder nos seus timings e ir ao encontro daquilo que eles efetivamente precisam. Isto tem muitas implicações, seja ao nível da necessidade de uma permanente aposta interna em formação e networking especializado, seja ao nível da adaptação dos formatos de produtos jurídicos tradicionais (contratos, opiniões, notas) seja ainda ao nível da necessidade de constante reinvenção de formas de relacionamento comercial com os clientes e de desenvolvimento de negócio (pricing, instalações,

composição de equipas, prazos de resposta, apresentação). Neste sentido, só será inovador um escritório que seja flexível e verdadeiramente client oriented. Outro aspeto crescentemente relevante da inovação, e que não será, decerto, menos importante que os demais, é o que se refere à organização e gestão de recursos humanos nos escritórios de advogados.



DAVID COELHO
Sócio da PFA - Raposo,
Sá Miranda & Associados

Depende sempre do ponto de partida e da realidade de cada escritório. Não obstante, é possível identificar alguns aspetos mais ou menos comuns. Desde logo, não é possível ignorar os efeitos pandémicos na gestão do espaço e hoje a tendência a que se assiste é a da criação de espaços de partilha para advogados e outros profissionais em regime de home office parcial. Sucede que a cultura dos escritórios, o seu bem mais precioso, não se constrói, ou não facilmente, com pessoas que não o frequentam numa base regular. Ninguém acredita em relações à distância pelo que o sentimento de pertença a um escritório, com aquela identidade, demanda a presença regular. Por outro lado, é negável o contributo que o home office parcial dá ao sempre instável equilíbrio trabalho/vida pessoal. De modo que um escritório inovador em 2022 é seguramente o que conseguir criar espaços de trabalho que combinem a otimização que resulta das possibilidades de partilha de espaços sem perder a ligação emocional à cultura do escritório. Outra perspetiva, a sustentabilidade está na ordem do dia, pelo que um importante fator de atração de talento prende-se com a capacidade de implementar medidas de sustentabilidade ambiental, social e laboral nas instalações existentes. Em muitos casos isso não será possível e a mudança para projetos de raiz será inevitável. Na frente tecnológica, os desafios são mais que muitos. O mercado oferece já uma razoável gama de produtos sofisticados, mas estão sobretudo apontados à automatização de fluxos de trabalho. Proliferam as aplicações para digitalizar documentos a partir de smartphones, preenchimento de formulários ou consulta de informação em linha, gestão de RH ou sistemas de aprovação de fluxos de informação e estão até disponíveis, mais recentemente, no mercado português, tecnologias de captura de tempo que prometem aumentar a rentabilidade do trabalho jurídico. A chave está em encontrar o equilíbrio certo de custo/benefício subjacente à decisão de investimento (financeiro, tempo, recursos) em tecnologia inovadora dirigida não ao trabalho em si, mas ao como trabalhamos. Por outro lado, faltam soluções genericamente acessíveis dirigidas especificamente ao trabalho jurídico, o que representa um problema, dado o volume de investimento que as soluções customizadas implicam, mas também uma oportunidade.