

# OBSERVATORIO DE DERECHO DIGITAL IE – ECIJA

Informe del Focus Group – LEGALTECH

22 de febrero de 2023

## 1. Definição do conceito “Legaltech”

Existem muitas opiniões e posições sobre como este conceito deve ser definido. Este documento não tem a finalidade de desenvolvê-las a todas ou produzir uma definição técnica. Para este efeito, adotaremos uma perspectiva bastante pragmática, baseada na realidade atual dos departamentos jurídicos e na experiência até agora adquirida em Espanha.

Neste sentido, podemos afirmar que o termo “Legaltech” se refere à aplicação da tecnologia à gestão dos diferentes tipos de assuntos jurídicos, tratados em várias instâncias, como por exemplo departamentos jurídicos, escritórios de advogados, organismos administrativos e na administração da justiça, entre outros.

Estas são ferramentas tecnológicas que têm como propósito, entre outros, os seguintes:

- Gerir, de forma eficiente, os diferentes tipos de ofícios legais (ficheiros judiciais, questões jurídicas, ficheiros administrativos, entre outros);
- Controlar e gerir dados e informações legais;
- Prestar um melhor serviço ao cliente;
- Servir como um meio de colaboração entre equipas jurídicas e clientes;
- Reduzir custos e tempos de execução;
- Reduzir o erro humano na elaboração de contratos ou outros documentos de natureza jurídica;
- Automatizar tarefas de grande volume, de baixa a média complexidade;
- Libertar o advogado do trabalho repetitivo que pouco ou nenhum valor acrescenta, permitindo-lhe centrar-se em tarefas mais complexas;
- Dispor de informação estruturada sobre contactos e outros documentos de natureza legal, facilitando a sua análise;
- Monitorizar através de KPIs, métricas ou outros indicadores de desempenho para contratos, procedimentos ou outros tipos de assuntos jurídicos;
- Gerir entidades jurídicas, nomeações, procaurações, órgãos societários, transferências de ações ou participações sociais, entre outros;
- Mitigar os riscos legais.

Apesar de existirem ferramentas ou soluções com grande capacidade disruptiva no sector jurídico, a curto e médio prazo não se espera que tal aconteça, dado que estas ferramentas disruptivas não estão a ser empregues pela generalidade da indústria.

Entre as tecnologias que, pela sua natureza, poderiam ter uma capacidade de disrupção do sector jurídico, encontram-se, atualmente, as seguintes:

- Blockchain;
- Inteligência artificial;
- Computable Law
- Smart contracts.

## Digitization of services provides the basis for a changing legal ecosystem.



*Fuente: McKinsey ("Four Imperatives for the Next Generation Legal Department")*

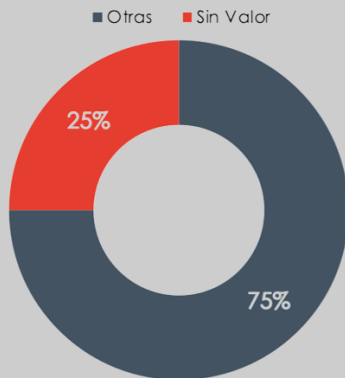
Não obstante, os avanços tecnológicos cada vez mais se produzem com maior rapidez, pelo que não se deve excluir a possibilidade de uma disrupção do sector jurídico ocorrer antes do esperado.

Neste momento, as ferramentas de Legaltech, que embora não estejam a transformar radicalmente o sector, estão a melhorar substancialmente a forma como os advogados exercem a nossa profissão. Ainda que estas mudanças se estejam a refletir um pouco mais tarde do que previsto, resultado do *hype* gerado durante os primeiros anos, é inegável que um projeto de implementação tecnológica, bem planeado e bem executado desde o princípio, tem uma capacidade de gerar um valor considerável.

Desta forma, podemos afirmar que estamos a passar de uma fase na qual abundam histórias de sucesso para uma fase muito diferente, na qual surgem, cada vez com maior frequência, casos de sucesso de empresas que efetivamente foram bem-sucedidas e estão a obter o retorno de seu investimento (condição *sine qua non* para se poder afirmar que um projeto é um caso de sucesso). Estamos perante a presença de projetos executados por departamentos jurídicos em Espanha, onde centenas de milhares de contratos são automatizados por mês, onde equipas internacionais, com mais de 200 advogados, são capazes de gerir digitalmente o Ciclo de Vida dos Contratos e colaborar, em tempo real, com múltiplas jurisdições de forma centralizada e onde, através de painéis de informação centralizada, os diferentes tipos de assuntos jurídicos de empresas multinacionais (propriedade industrial, licenças administrativas, entidades jurídicas, entre outros), citando alguns exemplos, são geridos por uma única ferramenta.

É por isto que afirmamos que estamos a passar de uma fase de *hype* para o ROI e que este é o momento ideal para os departamentos jurídicos darem os seus primeiros passos na sua transformação digital, com a tranquilidade de que está comprovado o seu funcionamento, mas também, é obrigatório dizê-lo, com uma dupla precaução: (i) que ainda já alguma distorção de expectativas de que pode ou não ser alcançado; e (ii) que somente um projeto muito bem planeado desde o princípio trata o ROI tão esperado.

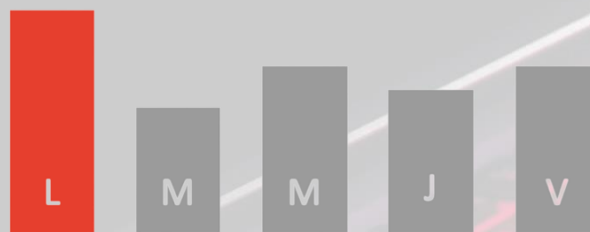
Dito tudo isto, concluiu-se que a utilização da tecnologia deve ter como finalidade não a automatização do mais complexo que realizamos durante o dia (ainda que seja bastante atrativo), mas sim o que nos ocupa mais tempo e nos impede de concentrar no que é realmente importante.



25% do tempo dos advogados é despendido na resposta a pedidos de atualização de casos, na preparação de relatórios e na pesquisa de documentos e e-mails.

O tempo total dedicado a tarefas mundanas no dia-a-dia, embora muitas vezes não tão evidente, afeta significativamente a produtividade dos departamentos jurídicos. A soma de todo o tempo que dedicamos neste tipo de questões pode alcançar até 25% no nosso tempo.

>1 día invertido en tareas sin valor



É por isso que a implementação de ferramentas de Legaltech deve concentrar-se na automatização de tarefas legais que reúnem as seguintes 3 características:

- Alto volume/repetição;
- Baixa complexidade;
- Pouco valor acrescentado.

Espera-se que, à medida que a tecnologia vá progredindo, também seja possível considerar-se a automatização de tarefas jurídicas de mediana ou alta complexidade. Atualmente podem existir algumas ferramentas que o conseguem executar até determinado ponto, mas a maioria apresenta certas questões de fiabilidade dos seus resultados, impedindo-os de serem adotados

facilmente. A tecnologia que poderia automatizar estas tarefas mais complexas é a inteligência artificial.

As ferramentas de Legaltech não têm apenas uma função de automatização, mas também de gestão e visualização de dados sobre questões jurídicas, que digitalizamos por meio da sua utilização. Desta forma, deve considerar-se que o Legaltech não está unicamente pensado para tarefas de alto volume, baixa complexidade e pouco valor, mas também para a gestão de questões *ad-hoc*, de média ou alta complexidade e alto valor, mas sem chegar a automatizá-las.

Outra distinção importante que tem sido discutida é que o termo “Legaltech” refere-se exclusivamente ao fenómeno da tecnologia aplicada ao direito (*tech for law*) e não ao direito aplicado à tecnologia (*law for tech*). Apesar desta distinção ser bastante evidente, desde o seu surgimento que este termo tem sido empregue, em algumas ocasiões, para se referir a um serviço de aconselhamento jurídico relativamente às implicações legais das novas tecnologias (ainda que com cada vez menor frequência).

Legaltech também foi definida na perspetiva de ser um elemento fundamental, mas não o único, dos processos de transformação digital para os departamentos jurídicos. Neste sentido, a implementação da tecnologia num departamento jurídico não é o único factor para obter efetivamente as eficiências esperadas de um processo de transformação digital. Igualmente importante para obter um ROI é:

- Melhorar os processos;
- Incorporar as melhores práticas da indústria;
- Adotar e mudar o modo de trabalho das pessoas.

Desta forma, pode-se afirmar que é um erro de perceção pensar que a Legaltech é, por si só, a solução para todos os problemas e ineficiências presentes num departamento jurídico. Existem muitas formas de obter eficiências e melhorias nos tempos de resposta sem a necessidade de implementar tecnologias. Portanto, é muito recomendável realizar uma análise prévia da situação de cada departamento jurídico, a fim de conhecer o estado de progresso ou maturidade da função sobre a qual se pretende efetuar mudanças. Uma vez que esta informação esteja disponível, deve ser elaborado um roteiro no qual esteja claro quais as medidas a tomar antes da implementação da tecnologia, de modo a alcançarmos efetivamente o retorno esperado do investimento. O lançamento da implementação da tecnologia, sem fazer o anterior, poderia ter como resultado a seleção da ferramenta errada, num processo de implementação lento e com contratempos, e num baixo nível de adoção por parte das equipas; tudo isto, impactando diretamente o retorno esperado do investimento.

Assim, por exemplo, de nada serve automatizar processos se estes foram ineficientes, ou implementar uma ferramenta de automatização de contratos sem ter modelos, ou selecionar uma ferramenta de gestão de Ciclo de Vida do Contrato com um módulo complexo de negociação, quando os contratos que iremos gerir são, na sua maioria, para aderências e não requerem negociação. Desta forma, se o ponto de partida da implementação do Legaltech for mal planeado, por mais tempo ou esforço que seja investido ao longo do processo, jamais alcançaremos os níveis de ROI desejados.

Assim, o processo de inovação no departamento jurídico baseia-se na soma de 3 fatores:

Equipa profissional + Processos + Ferramentas (Legaltech -> reflexão digital do processo)

Por outro lado, concluiu-se que, embora possa existir uma noção de que para que as ferramentas tecnológicas sejam categorizadas como “Legaltech”, que estas devem incluir algum componente sofisticado (como a inteligência artificial ou a cadeia de bloqueio), que na prática, a maioria das ferramentas utilizadas nos departamentos jurídicos não o fazem; e, ainda assim, acrescentam muito valor. Deste modo, mesmo que se possa afirmar que existe atualmente um “hype” na indústria de Legaltech, esta afirmação deve ser entendida, atualmente, como aplicável exclusivamente a elementos como a IA ou a cadeia de bloqueio no mundo jurídico, uma vez que existem tipos de ferramentas Legaltech sobre as quais não existe “hype” e, agora, a discussão sobre as mesmas deve concentrar-se na forma de aumentar o seu retorno sobre o investimento. Um exemplo claro disto são as ferramentas para a Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos, o *Contract Lifecycle Management*.

As ferramentas de *Contract Lifecycle Management* (ou “CLM”) são atualmente as mais solicitadas pelos departamentos jurídicos, apesar da sua implementação ser frequentemente uma das mais complexas. Isto deve-se principalmente às seguintes razões:

- O número de contratos que pode ser gerido por uma empresa pode ser bastante elevado;
- Os requisitos contratuais dos departamentos jurídicos podem provir de diferentes áreas da empresa (compras, recursos humanos, negócio, empresa, *compliance*, entre outras);
- Os contratos são frequentemente sujeitos a várias fases de aprovação interna, dependendo de uma variedade de fatores;
- A informação contida nos contratos é muito valiosa para a empresa e a sua gestão adequada acrescenta muito valor;
- Os processos de negociação de certos contratos podem ser complexos;
- Existem obrigações nos contratos que requerem controlo por parte de diferentes áreas da empresa.

Entre os elementos a considerar para a implementação de um tal instrumento estão os seguintes:

- Tipos de contratos a gerir através da ferramenta (compra, vendas, legais, outros);
- Contratos que são suscetíveis à automatização;
- Processos internos a serem seguidos em cada fase do Ciclo de Vida dos Contratos;
- Modelos de contrato a serem utilizados;
- Playbooks de negociação;
- Bibliotecas de cláusulas autorizadas;
- Fluxos de aprovação internos;
- KPIs, métricas e indicadores de desempenho, tanto para os contratos, como para o processo de gestão do ciclo de vida do contrato.



Existem diferentes formas de avaliar que tipos de ferramentas Legaltech ainda se encontram influenciadas por um certo "hype" e quais ultrapassaram essa fase e provaram acrescentar valor onde quer que sejam implementadas.

Os seguintes fatores são alguns indicativos deste facto:

- Tempo em que se encontram operantes no mercado;
- Tamanho das empresas que ofereceram este tipo de ferramentas (quer sejam na sua maioria empresas em fase de arranque ou empresas já estabelecidas).

Um exemplo muito claro deste tipo de análise é o Hype Cycle Legaltech, publicado periodicamente por Gartner, no qual, baseado numa série de parâmetros, as ferramentas de Legaltech são representadas numa curva de acordo com o seu nível de maturidade, adoção na indústria e grau de sobre expectativa, em seu torno.



Fonte: Gartner (“Hype Cycle Legaltech”).

Têm existido bastantes casos em que, como reflexo deste *hype*, gerou-se um *overpromising* dos vendedores de determinados tipos de ferramentas, causando expectativas excessivas não correspondidas aos clientes. Isto é prejudicial, não só para o vendedor, como para a industrial no geral, uma vez que irá produzir uma desconfiança justificada no cliente, relativamente às restantes ferramentas de Legaltech.

Ter conhecimento sobre quais as ferramentas ainda “jovens” e que são afetadas pelo *hype*, e quais são realmente testadas pela indústria e têm um bom número de histórias de sucesso, é essencial para qualquer pessoa que se disponha a liderar um projeto para implementar as ferramentas de Legaltech.

Entre as ferramentas Legaltech disponíveis, as de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato são, atualmente, as mais procuradas. Não obstante, são também as que mais planeamento e trabalho requerem para serem implementadas com sucesso. É por esta razão que é recomendado procurar aconselhamento próximo de consultoras especializadas na matéria.

### **Como surge a necessidade de implementar soluções de Legaltech nos departamentos jurídicos?**

Normalmente trata-se de um processo de transformação digital corporativo, que pode envolver uma reorganização do organigrama da empresa para torná-la mais eficiente. A cultura interna (= *querer*) é fundamental para se lançar este tipo de projetos. Por outras palavras, a opção de digitalizar o departamento jurídico, em particular, é uma consequência ou resultado de uma iniciativa mais geral de transformação digital em toda a empresa.





Fuente: *El Abogado del Future 2021 de Wolters Kluwer.*

É frequentemente nestes casos que as decisões sobre o tipo de instrumentos a implementar e o processo a seguir são lideradas e geridas pela área da empresa encarregue de o fazer para a restante organização. É, portanto, necessário vender a nova filosofia de trabalho à equipa. Há, contudo, ocasiões em que o departamento jurídico é pioneiro em iniciar esse processo.

Os *triggers* para este processo, no departamento jurídico, são normalmente os seguintes:

- Alterar a perceção do departamento jurídico como um “Centro de Custos”, mediante uma redução de custos através da implementação de tecnologia e da capacidade de fornecer e disponibilizar a outras áreas da empresa dados em tempo real, métricas e outras informações valiosas e estratégicas contidas em contratos ou outros documentos legais, para a tomada de decisões com base em dados.
- Reduzir os riscos causados por erro humano através da automatização de várias tarefas que são propensas a erro humano.

- Poder ter visibilidade em tempo real de todos os assuntos tratados pelo departamento jurídico e feedback sobre o seu atual estado aos seus clientes internos.
- Ter os dados, métricas e outros indicadores de desempenho para mostrar o volume de trabalho e os tempos de resposta do departamento jurídico.
- A fim de poder medir os níveis de desempenho e os KPIs para poder determinar a conformidade ou não conformidade com os níveis de serviço exigidos pelo departamento jurídico.
- A fim de não ficar atrás do impulso de iniciativas de outros departamentos.

Os departamentos jurídicos necessitam, frequentemente, de implementar tecnologia para aumentar os níveis de eficiência em várias funções. Por razões de recursos financeiros e humanos disponíveis, nem sempre será possível executar todos os projetos simultaneamente, pelo que será necessário um planeamento prévio a fim de priorizar as diferentes iniciativas. Para

tal, é importante identificar *quick-wins*, ou seja, gerar resultados positivos no mais curto espaço de tempo possível, assim:

- Começar-se-á a assistir a um retorno de investimento mais rápido;
- Convencer-se-á a equipa jurídica de que um projeto de implementação tecnológica acrescenta realmente valor.
- Gerar-se-á confiança junto dos *stakeholders* de que o departamento jurídico tomou a decisão certa sobre a necessidade de implementar a tecnologia, na seleção da ferramenta específica, bem como sobre o processo seguido para a sua implementação.
- Reduzir-se-á a resistência à mudança, facilitando assim a adoção, por parte dos utilizadores finais, das ferramentas implementadas.

É também importante mencionar que, tal como uma implementação tecnológica bem-sucedida produziria todos os efeitos positivos inframencionados, o fracasso de um projeto de implementação também produzirá efeitos bastante negativos, por exemplo:

- Muito possivelmente teria de ser incorrer a custos adicionais, comprometendo assim o retorno esperado do investimento.
- A equipa jurídica e os *stakeholders* possivelmente perderiam a sua confiança no projeto em questão;
- A equipa jurídica e os *stakeholders* também muito provavelmente perderia a sua confiança em futuras iniciativas desta natureza.
- Em geral, geraria uma aversão à mudança relativamente à implementação de Legaltech no departamento jurídico e na empresa em geral.

Assim, tal como um projeto bem-sucedido facilitaria a aprovação, implementação e adoção de projetos subsequentes, um fracasso bloquearia (pelo menos durante algum tempo) qualquer iniciativa semelhante no futuro.

Isto irá requerer o desenho de processos para assegurar a gestão de toda a informação de modo adequado. E, em qualquer caso, será necessária a figura do **supervisor** para garanti-lo.

### **Como se vende internamente um projeto deste tipo, pelo departamento jurídico?**

Este é precisamente um dos principais desafios para os departamentos jurídicos e é frequentemente justificado pelos seguintes argumentos:

- Contribuição do departamento jurídico para a estratégia empresarial.
- Existência de uma necessidade pontual no mercado (por exemplo, o surto de uma pandemia).
- Melhoria significativa nos tempos de resposta.
- Redução dos custos internos do departamento jurídico.
- Diminuição das despesas relacionadas com o pagamento de honorários profissionais a consultores externos.
- Melhoria da qualidade do trabalho e redução dos erros humanos.

Seguem-se alguns exemplos de aplicações de Legaltech:

- Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos (Contract Lifecycle Management).
- Gestão de assuntos jurídicos.
- Plataformas de resolução de litígios em linha.
- Sistemas de análise de jurisprudência.
- Sistemas de gestão de documentos (DMS).
- Preparação de contratos em linha ou serviços de documentação jurídica.
- Gestão da conformidade regulamentar.
- Pedidos de registo de propriedade intelectual em linha.
- Ferramentas de selecção.
- Gestão de fornecedores jurídicos terceiros.
- Aplicações de gestão da conformidade com a privacidade.
- Sistemas de gestão de litígios.
- Análise de inteligência artificial de contratos ou documentos jurídicos.
- Gestão de empresas.
- Gestão de ficheiros jurídicos.

### **Processo a ser seguido para a implementação da Legaltech:**

#### **Passo 1 - O que é que fazemos?**

Deve ter-se em conta que este primeiro passo requer trabalho interno, que será realizado em função do tempo disponível (recursos internos). Por conseguinte, é aconselhável incorporá-lo nos objetivos de desempenho do Staff: tanto para a montagem do projeto, como para a sua manutenção e evolução.

Dentro da estratégia empresarial, de modo a determinar os requisitos (mínimos, adequados e ótimos), temos de identificar todos os fluxos de trabalho a fim:

- Diagnosticá-los para detetar áreas a melhorar.
- Procurar e propor soluções.
- Identificar as ferramentas internas e externas que devem ser utilizadas.
- Integrar todas as ferramentas e aplicações empresariais existentes (por exemplo: SAP), bem como as funções necessárias para o seu bom funcionamento.
- Isto deve ser feito numa base contínua. Desta forma, os seguintes pontos devem ser revistos:
  - Compatibilidade entre ferramentas.
  - Verificação da cobertura das necessidades operacionais do departamento jurídico e da empresa.
  - Monitorização da procura de serviços internos (Clientes Internos do Departamento Jurídico)
  - Intensidade de utilização/procura esperada.
  - Capacidades internas disponíveis.
  - Estimar o ROI do investimento necessário vs. Conveniente.
  - % Risco Legal (para otimização de custos).

## **Passo 2 – Aconselhamento sobre vendedores.**

A fim de selecionar os vendedores mais adequados em cada caso, devem ter tidos em conta os seguintes elementos:

- Fusões de empresas, vendas, aquisições e novos lançamentos: tudo isso torna o mapa do ecossistema de fornecedores de Legaltech bastante dinâmico. Por este motivo, é altamente recomendável ter uma cópia de segurança interna de todas as informações e documentos que são geridos através das diferentes ferramentas.
- Mudança e evolução das ferramentas: É preciso conhecer e garantir a capacidade de adaptação do fornecedor. Assim, o fornecedor que escolhemos deve ter um historial comprovado de constante inovação e melhoria dos seus produtos e serviços. Caso contrário, corremos o risco de ficar presos a uma ferramenta que na altura era a mais avançada, mas que pouco tempo depois, devido à sua passividade, ficou para trás em relação aos restantes concorrentes.
- Identificação do verdadeiro empenhamento da empresa na manutenção e desenvolvimento dos seus produtos.
- Atenção ao excesso de promessas!!! São possíveis adaptações locais *ad-hoc* à nossa casuística?
- Identificar o *owner* de cada ferramenta ou processo.
- Cuidado com o efeito de emulação! Não podemos perder o foco das particularidades do nosso negócio e da nossa empresa.
- É essencial garantir a sustentabilidade do sistema: tanto o seu fornecimento como a sua utilização (o desuso significa o fracasso e a morte do projeto).
- O resultado NÃO é imediato, pois leva tempo de amadurecimento. E também para implementar um processo de melhoria contínua.
- Deve ser garantida a coerência com os resultados da automatização.

## **Passo 3 – Alavancar os desenvolvimentos de outros projetos internos para reduzir o custo de implementação.**

Desta forma, podemos conseguir poupanças e não incorrer em novos custos.

É que aqui surgem as “**Janelas de Oportunidades**”:

- Ambiente Microsoft 365.
- Ambiente Google.
- Trello e Jira (Gestão de Projetos).
- SAP.
- Força de vendas.
- Oráculo.
- Adobe.

## **Passo 4 – Convencer o Departamento de IT:**

É absolutamente necessário *ir de mãos dadas* com IT.

Para que todo o projeto funcione da melhor forma, é aconselhável que o departamento de IT esteja presente desde o início, para nos certificarmos de que tomamos em consideração as suas necessidades para a ferramenta.

Muitas vezes, inclusive, será necessário que as IT participem em algumas das sessões com os vendedores para que estes coloquem as questões técnicas necessárias.

#### **Passo 5 – Definir a governação do sistema.**

É muito importante que existam papéis bem definidos dentro a empresa para a questão deste tipo de projetos. Um Gestor de Projeto é normalmente nomeado para o liderar e tomar as decisões que são necessárias ao longo do projeto.

#### **Passo 6 – Implementação do projeto.**

Nesta fase, todos os processos, formulários, estrutura de dados, automatizações, modelos e outros elementos que foram identificados como parte da solução nas fases anteriores são traduzidos para a ferramenta.

#### **Passo 7 – Testar o sistema e implementar um procedimento de melhoria contínua.**

Para o efeito, é aconselhável identificar e *recrutar* “Power Users” dentro da organização.

#### **Passo 8 – Testar o sistema e implementar um procedimento de melhoria contínua.**

De nada serve implementar com sucesso uma ferramenta se ninguém a utilizar. É necessário levar a cabo atividades internamente para promover a sua adoção. Há muitos casos em que as ferramentas de Legaltech são subutilizadas ou simplesmente ignoradas no seu conjunto.

#### **Passo 9 – Ler e analisar KPIs (automaticamente mensuráveis) para monitorizar o desempenho do sistema.**

Desta forma, mediante a implementação de painéis de controlo para monitorizar o desempenho do sistema e/ou implementar sistemas de ticketing para medir e priorizar o volume de trabalho gerado, assim como a satisfação do cliente interno, podemos medir a **qualidade** do sistema comparando a sua eficiência com a sua velocidade de execução/resolução.

#### **Passo 10 – Evolução do sistema.**

Implementar a ferramenta é apenas o primeiro passo. Quase sempre serão necessários ajustes e melhoramentos. Uma vez implementados os KPIs e outros indicadores de desempenho, será mais fácil identificar os pontos de estrangulamento nos processos e resolvê-los. Os mesmos KPIs que nos indicaram quais os problemas, também nos auxiliarão a verificar se a solução que propusemos é eficaz ou não.

#### **Para onde vamos? (próximos 5 anos)**

Estas novas capacidades vão revolucionar o departamento jurídico de “certificar a impossibilidade” de poder fazer algo (do ponto de vista empresarial), para “mostrar-me como se faz”.

Será cada vez mais importante poder registar a rastreabilidade total de trabalho do departamento jurídico, mediante um sistema de ticketing que permita medir o desempenho e, desta forma, mostrar o trabalho deste departamento.

Além disso, a participação ativa em reuniões de negócio apoiará a ganância de visibilidade do departamento jurídico. Isto obrigará a uma transformação cultural no seio do departamento legal.

Poderíamos também esperar a implementação generalizada de certos tipos de instrumentos pelos departamentos jurídicos, por exemplo:

- Gestores de documentos.
- Gestão de Ciclo de Vida do Contrato.
- Gestão de Assuntos Jurídicos.
- Gestão de entidades jurídicas e conselhos de administração.
- Gestão de disputas.





Fonte: International BAR Association (Task Force on the Future of Legal Services)

## Agradecimentos:

*Os seguintes profissionais participaram no focus group Legaltech do IE – ECIJA Digital Law Observatory:*

- D. Justo Garzón Ortega. Director de Planificación y Gobierno Corporativo SSJJ de Iberdrola.
- Doña Diolimar García González. Corporate Legal Director Alarm Business, Digital Transformation & Global Projects de Prosegur.
- Doña Teresa Parada Cano-Lasso. Legal Advisor Manager de Heineken.
- Don Juan Riego Vilas. Director de Asesoría Jurídica de Carrefour.
- Doña Melissa Casas. Directora Área Jurídica de Globalcaja.
- Doña Marina Monasterio. Responsable Asesoría Jurídica Banca Comercial Corporativa de Banco Santander.
- Doña Maite Pérez-Piérola. Responsable del soporte jurídico contractual a la práctica de negocio y operaciones IT de Inetum.