



RELATÓRIO ESPECIAL

A justiça na América Latina como fator essencial para o desenvolvimento

Madrid, mayo 2015

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO
2. RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA E DESENVOLVIMENTO
3. O BLOQUEIO INSTITUCIONAL DA JUSTIÇA NA REGIÃO
4. O IMPULSO DAS REFORMAS DA JUSTIÇA
5. AS REFORMAS DA JUSTIÇA, SUA DIMENSÃO E SEUS RESULTADOS
6. ERROS COMETIDOS E LIÇÕES APRENDIDAS
7. CONCLUSÕES

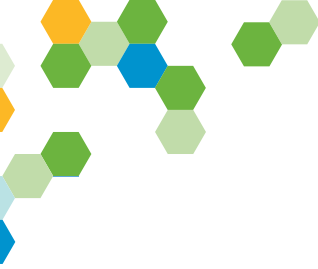
A análise da justiça na América Latina deve considerar três aspectos fundamentais que afetam, em termos gerais, embora em graus diferentes, toda a região: o atual impasse institucional da justiça, o esforço reformador realizado por todos os países latino-americanos em seus respectivos sistemas judiciais, os resultados limitados dessas reformas e as lições aprendidas para empreender novas iniciativas reformadoras.

Nos últimos trinta anos, dedicaram-se importantes fatias orçamentais à reforma da justiça e as reformas foram abordadas praticamente em todos os países latino-americanos. Isso indica uma alteração substancial na conscientização sobre a importância da justiça, uma área tradicionalmente marginalizada na região. No entanto, os resultados têm sido insuficientes, apesar do esforço realizado.

A análise destas questões é fruto da importância detida pela justiça como "ferramenta" do desenvolvimento, tanto em sentido mais amplo, quanto no puramente econômico. Em última análise, o bom funcionamento do sistema judicial é um pilar essencial de qualquer sistema democrático, bem como para a economia da respectiva democracia. Para tal, o Estado deve ter a capacidade para que o sistema legal seja o único critério existente para regular as relações sociais em geral.

A existência de um sistema judicial independente, confiável e eficiente proporciona o melhor ambiente possível para o investimento e o crescimento. No entanto, a estas características deve ser adicionada a sua acessibilidade a todos os cidadãos. Trata-se de configurar uma justiça que favoreça o desenvolvimento e o crescimento econômico, mas não só. Não é possível realizar uma justiça apenas para os negócios, mas sim para todos os cidadãos. Na verdade, não se poderá assegurar tal crescimento e investimento se as regras e o sistema judicial não garantirem a proteção dos direitos fundamentais de todos os cidadãos. Apenas assim, o referido sistema judicial terá legitimidade e, portanto, credibilidade suficiente para fazer cumprir a lei e exercer o seu papel como controlador dos outros órgãos do Estado; garantindo, assim, o melhor ambiente possível para o desenvolvimento e crescimento econômico.

A relação entre justiça e economia nem sempre foi colocada de forma tão evidente como atualmente. Atualmente, existe um amplo consenso entre os economistas e os juristas no que diz respeito a este relacionamento, dado que se entende que o desenvolvimento econômico e social de um país não depende apenas de seus recursos naturais ou de suas políticas econômicas. É certo que o crescimento econômico pode ocorrer sem um sistema judicial forte e eficiente,



**“É inútil abordar
uma reforma sem um
diagnóstico preciso das
causas”**

como alguns autores têm defendido, mas desta forma, não será possível obter todo o potencial de tal economia nem o referido crescimento apresentará solidez. Por outras palavras, não pode existir um desenvolvimento pleno, se não for assegurado o desenvolvimento da capacidade institucional, a modernização do direito, a reforma do sistema judicial, a proteção e defesa dos direitos fundamentais dos cidadãos, a luta contra a corrupção, a reforma dos sistemas de justiça penal, o acesso à justiça e às formas de controlar a violência e a garantir a segurança e a convivência dos cidadãos.

A tomada de consciência desta relação é evidente, dado que, desde há anos, as agências internacionais de desenvolvimento, incluindo o banco multilateral de desenvolvimento, veem como área de análise e interesse a governabilidade e o fortalecimento do estado de direito. O papel das agências e da cooperação internacional tem sido crucial para o processo reformador da região e, em parte, igualmente responsável pelas limitações e falhas destas reformas. As referidas agências, juntamente com os governos latino-americanos, realizaram, na década de noventa, uma onda de reformas que, apesar de conseguirem progressos, foram limitados e chegaram a fracassar. O saldo geral é que, apesar de ter havido melhoras, o certo é que não correspondem ao esforço levado a cabo.

No entanto, não se trata de procurar culpados, mas sim de

destacar a complexidade destas reformas. As soluções mais óbvias nem sempre são as mais bem-sucedidas. O investimento de recursos e a contratação de mais juizes não resolvem necessariamente os problemas da justiça. Nem um orçamento ilimitado nem a duplicação do número de profissionais dedicados à justiça serão necessariamente a solução. Nem sempre, ou não só, se trata de um problema de quantidade. A experiência tem demonstrado que é inútil abordar uma reforma sem um diagnóstico preciso das causas que bloqueiam o funcionamento do sistema. Na verdade, esta é uma das principais causas que explicam os fracassos ou os resultados limitados obtidos destas reformas.

Este fracasso não prova a impossibilidade de reformar a justiça, mas sim que é necessário conceber melhor as reformas. Espera-se que a região não desista de melhorar a justiça, agora ainda com mais razão, dado que existe uma experiência e conhecimento acumulado que devem ser aproveitados. As iniciativas estão presentes e a conscientização da necessidade de fortalecimento do Estado e de suas instituições também. Um ponto de partida imprescindível.

No entanto, nem sempre foi assim. O interesse revelado desde os anos oitenta relativamente aos sistemas judiciais na região não tem precedentes. Historicamente, o poder judicial foi sempre posto de parte na história da América Latina. As histórias políticas, econômicas, sociais e

“O conceito de desenvolvimento deve ser interpretado em relação ao bem-estar”

culturais da América Latina têm decorrido, ao contrário de outros países, independentemente do funcionamento de seus poderes judiciais. No entanto, as reformas, além de seus resultados, mostram que, ao contrário do passado, existe a consciência da impossibilidade de continuar a ignorar o poder judicial, dado que se trata de um protagonista. As suas decisões influenciam a estabilidade e o desenvolvimento das nossas economias, na capacidade de controlar a corrupção política, na defesa dos direitos humanos ou nos níveis de insegurança. Em suma, em áreas-chave para alcançar o desenvolvimento no seu sentido mais amplo. Esta nova percepção pode continuar a promover a vontade de superar os atuais problemas da justiça.

2. RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA E DESENVOLVIMENTO

Deve-se notar que não se trata de afirmar que o desenvolvimento e o crescimento econômico dependem do funcionamento da justiça, mas que este é um elemento fundamental que apoia e promove a quantidade e a clareza do desenvolvimento, embora devam intervir mais fatores para que tal seja possível.

Além disso, a ideia de desenvolvimento não deve ser interpretada de forma limitada, com base em indicadores restritos, cingidos exclusivamente ao mercado e às oportunidades de negócio. O conceito de desenvolvimento deve ser interpretado em relação ao bem-estar e à qualidade de

vida dos cidadãos em geral. Na verdade, este bem-estar generalizado é o fiador de uma projeção econômica forte e sustentável, para a qual a justiça realiza uma contribuição essencial. No entanto, a justiça não deve ser interpretada de forma restritiva, nem isolada. As possibilidades de um melhor funcionamento dela dependem não só dos órgãos judiciais e de sua força institucional, mas melhorarão significativamente se as restantes estruturas estatais também forem sólidas.

Sob esta percepção ampla quer da justiça quer do desenvolvimento, a avaliação de casos como o do Chile, da Costa Rica e do Uruguai permite revelar até que ponto é imprescindível considerar a força institucional, em geral e, em particular, a da justiça como um elemento fundamental para assegurar o desenvolvimento. Estes três países apresentam uma destacada posição em comparação com o resto da região, no campo das liberdades civis, da qualidade de vida democrática, das instituições, dos sistemas legais e judiciais e, não por coincidência, também se destacam no crescimento econômico e nos indicadores de desenvolvimento. Na verdade, estas nações destacam-se claramente como mais altamente ponderadas na região em relação a:

- Liberdades civis compreensivas da independência judicial e do Estado de Direito.
- Percepção da corrupção – transparência internacional–.

“É possível constatar a melhoria nos indicadores de desenvolvimento”

- Governabilidade –Banco Mundial–.
- Desenvolvimento democrático –IDD–.
- Estrutura jurídica e segurança dos direitos de propriedade –Fraser Institute–.
- Democracia, mercado e transparência –CADAL–.
- Qualidade institucional –CII-MA - ESEADE–.
- O Chile, em termos de taxa de resolução de casos e atribuição orçamental per capita ao Ministério Público, acompanhando a Costa Rica na mais elevada dotação de recursos per capita aos defensores públicos –CEJA–.
- A Costa Rica, quanto à maior proporção de advogados por 100.000 habitantes –CEJA–.
- O Uruguai, em relação com a taxa de policiais –CEJA–.

Por outro lado, o Chile detém a preponderância em outros indicadores, tais como:

- Proteção dos direitos da propriedade –Heritage Foundation e Wall Street Journal– (em que se destaca igualmente o Uruguai).
- Competitividade –Foro Econômico Mundial– (igualmente o Uruguai e a Costa Rica).
- Liberdade econômica –Fraser Institute– (acompanhado pela Costa Rica).
- Doing Business –Banco Mundial–.

Estes indicadores, relativos ao sistema judicial, são notáveis no caso do Uruguai e da Costa Rica, quanto a:

- Confiança na justiça –Latinobarômetro–.
- Taxas de juízes e de defensores –CEJA–.

- A Costa Rica e o Chile, em termos de níveis de acessibilidade à informação judicial através da Internet –CEJA–.

Conjuntamente com estes dados, que confirmam a qualidade democrática, a força institucional e o funcionamento do sistema judicial, simultaneamente, é possível constatar a melhoria nos indicadores de desenvolvimento dos países referidos:

- Crescimento do PIB, rendimento, consumo de energia elétrica, utilização de energia e utilizadores da Internet (Banco Mundial).
- Diminuição das taxas de mortalidade infantil, melhoria da expectativa de vida ao nascer, aumento dos níveis de investimento direto estrangeiro e crescimento médio do PIB real e per capita (UNCTAD).
- Foi ostensivo o progresso do Chile na medição do desen-

“A coincidência sobre a relação justiça e o desenvolvimento é realizada a partir de todas as perspectivas”

volvimento humano (PNUD), destacando-se igualmente a Costa Rica e o Uruguai, pela menor desigualdade econômica e menor diferença entre os 10% mais ricos e os 10% mais pobres da população.

Em suma, os dados e suas relações comprovam que estes três países, na medida em que gozam de uma maior coerência e previsibilidade institucional do que o resto da região, possuem possibilidades de bem-estar e uma generalização de uma boa qualidade de vida para seus cidadãos de forma sustentável muito mais elevada, tal como prova a realidade¹.

Além dos dados estatísticos, as opiniões dos profissionais diretamente envolvidos ou não na justiça concordam na correlação entre o desenvolvimento e a justiça. Assim, os agentes do poder judicial, profissionais e líderes políticos concordaram em afirmar a importância da justiça para o desenvolvimento e a influência que uma melhora no funcionamento dela poderia ter para atingi-lo². As evidências obtidas dão, assim, forma e substância a um caminho em direção ao desenvolvimento construído por nações que, baseadas no respeito pelas regras, pelo trabalho e pela consistência, geraram confiança

em suas sociedades e em seus setores públicos.

O acordo entre os especialistas é majoritário, embora se devam considerar diversos fatores para entender o desenvolvimento de uma realidade em particular. Por este motivo existiria alguma simplificação ao assumir, tal como o faz Julio H. G. Olivera, que a taxa de crescimento econômico de um país depende do seu grau de legalidade, considerando que, numa economia global, os recursos se mobilizam dos países de baixa legalidade para os de alta legalidade³. Esta afirmação necessitaria de uma observação empírica e, se se concretizasse através de casos reais, nem sempre coincidiria com a realidade. É inegável, no entanto, que o grau de legalidade é um fator de grande importância.

No entanto, a coincidência sobre a relação justiça e o desenvolvimento é realizada a partir de todas as perspectivas, sendo-o igualmente no mundo judicial. Neste sentido, Enrique Mendoza Ramírez, ex-presidente do Poder Judicial do Peru, acredita que "não é possível medir o nível de desenvolvimento de um país se não se levar em conta a qualidade do serviço de justiça"⁴. Indubitavelmente, as sociedades latino-americanas necessitam de siste-

¹ Todos os dados referidos encontram-se compilados em Luis M. Palma, *Justicia y desarrollo en América Latina*, las tesis de Belgrano, Universidad de Belgrano, 2013, http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63_palma.pdf.

² *Ibidem*, o autor realizou uma entrevista sobre uma amostra dos profissionais referidos na Argentina.

³ *Ibidem*.

⁴ *Peru & Lex: inversiones y justicia*, Lima, 2014.

“A confiança no sistema judicial permanece estagnada em 37%”

mas judiciais estáveis e confiáveis para avançar de forma previsível no caminho do desenvolvimento.

3. O BLOQUEIO INSTITUCIONAL DA JUSTIÇA NA REGIÃO

Para analisar os principais problemas da Justiça, convém considerar dados que revelem os principais problemas que afetam a justiça, embora em diferentes medidas, em toda a região.

A PERCEPÇÃO SOCIAL DA JUSTIÇA

Para tanto, deve-se diferenciar a imagem social que existe da justiça e o próprio estado da justiça. Certamente nem sempre existe coincidência entre a percepção pública e a realidade institucional, mas este é um indicador importante, dado que a visão dos cidadãos informa sobre o nível de legitimidade e credibilidade da justiça. A falta de prestígio e de confiança por parte da população tornou-se parte da definição da justiça.

Essa avaliação, de acordo com o Latinobarômetro, é das piores, em conjunto com a da polícia, comparativamente com outras instituições. Segundo esta fonte, desde 2003, a confiança na polícia aumentou, até se igualar à da justiça, mas a confiança no sistema judicial permanece estagnada em 37% desde 2004. Para os cidadãos, a justiça é

lenta, cara e corrupta e está identificada com o poder. Isso significa que, de acordo com essa percepção, a justiça não é independente, nem imparcial, nem acessível a todos.

Essa caracterização é basicamente consistente com a descrição da população com poucos recursos. Tomando como referência uma sondagem realizada nos setores urbanos pobres no Chile, pode-se verificar que, para estes, o acesso à justiça não apenas dependia fundamentalmente da riqueza mas, além disso, consideravam que a discriminação e a corrupção existente eram contrárias a eles⁶:

- Quase dois terços (63,5%) disseram que os juízes se comportam de forma diferente com ricos e pobres.
- Apenas um quarto dos entrevistados (26,3%) considerou que os juízes "resistiam ao vil metal".
- Quase 90% consideraram que os advogados eram demasiado caros.
- 17,4% consideraram que o objetivo dos advogados, mais do que defender as pessoas, era ganhar dinheiro, chegando a atrasar os procedimentos para cobrar mais.
- Quase 80% concordaram que os advogados eram corruptos.

⁵ Latinobarômetro, 2003-2006.

⁶ Corre, Jorge y Barrios, Luis (eds.), Justicia y marginalidad. Percepción de los pobres. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, 1993.

“Nem sempre os ricos e poderosos podem contar com a justiça”

- Quase 90% consideravam que, no Chile, existia uma justiça para os ricos e outra diferente para os pobres.

Esta percepção de justiça por parte dos setores mais desfavorecidos pode ser generalizada para a maioria dos países da região. Igualmente, prevê-se que pode ser pior, dado que o Chile é um dos países onde as instituições detêm um dos mais elevados níveis de confiança.

No entanto, o fato de os mais pobres considerarem que os mais ricos têm uma melhor justiça não significa que estes estejam muito mais satisfeitos com o sistema judicial, problema que afeta diretamente seus investimentos. Alejandro Werner Wainfeld, Diretor do Departamento do Hemisfério Ocidental do FMI, afirmou que a corrupção e os conflitos de interesse inibem os investimentos produtivos no México. De acordo com este alto representante, "por termos um sistema de administração judicial ineficiente, imprevisível e lento, somos claramente muito menos competitivos em comparação com outros países com uma administração judicial mais ágil, imparcial e concentrada na resolução de litígios comerciais"⁷.

Apesar de serem apenas alguns exemplos, parecem suficientemente representativos da percep-

ção social existente do sistema judicial. Um problema que realmente afeta toda a sociedade apesar de suas diferentes formas. Não pode deixar de ser mencionada a acessibilidade à justiça por falta de recursos como um dos principais problemas da justiça em toda a região. No entanto, nem sempre os ricos e poderosos podem contar com a justiça. O problema é mais complexo e não se resolve apenas com dinheiro. Para os ricos e para a classe empresarial, a imparcialidade, a corrupção e a lentidão podem igualmente constituir um problema.

Quando existem casos incomuns que se resolvem rapidamente e os acusados são grupos poderosos que ocuparam igualmente altos cargos na administração estatal, podem não ser necessariamente exemplos de rigor e competência judicial. Na realidade, em muitos casos, respondem à aplicação de uma justiça seletiva. O acusado, imerso numa luta de poder entre grupos de influência, é o perdedor e tal explica não apenas que seja o acusado mas igualmente condenado de forma rápida e expedita. O julgamento é, assim, um reflexo da relação de poder entre fortes interesses em conflito e não tanto um possível exemplo de rigor, eficácia e aplicação do princípio da igualdade de todos os cidadãos perante a justiça, independentemente de sua condição social, econômica ou política⁸.

⁷ Conflictos de interés y corrupción en México inhiben las inversiones, alerta Alejandro Werner", 15/02/15, <http://www.sinembargo.mx/13-02-2015/1248829>.

⁸ Frühling, Pierre, "Violencia, corrupción judicial y democracias frágiles. Reflexiones sobre la actual situación en Centroamérica", *Cuadernos del Presente Imperfecto* 6, Guatemala: F&G Editores, 2008, pp. 341-343.

“De 2005 a 2006, os processos pendentes chegam a quadruplicar os casos apresentados”

São numerosas e graves as implicações decorrentes desta falta de credibilidade da justiça. Entre elas, a procura de justiça à margem do Estado. Sob esta ótica, devem ser considerados os casos de aplicação de justiça popular, sem quaisquer garantias, nem presunção de inocência para o "suposto" criminoso, que geralmente leva a linchamentos. Além deste tipo de casos dramáticos, vale a pena destacar a procura de formas alternativas de resolução de litígios que, em qualquer caso, também evitam a intervenção da justiça estatal, por considerá-la lenta e ineficaz. O parecer do empresário mexicano é bastante representativo do fato "supostamente, nós, há 12 anos, redigimos uma lei de falências e de concursos públicos que era a melhor do mundo e que refletia as melhores práticas a nível internacional. A seguir, tivemos assuntos que poderiam ter sido tratados pelos tribunais tais como os assuntos de corrupção da Comercial Mexicana, da Cemex... mas ninguém quis apelar para a justiça, todos disseram que se virariam por fora, porque se se intrometessem com o sistema judicial, ficariam paralisados". Não deixa de ser igualmente interessante a relativa eficácia em legislar se o sistema judicial não funciona corretamente.

Esta avaliação não deixa de corroer a legitimidade do sistema judicial e mesmo a do Estado, com o risco que essa dinâmica implica para o desenvolvimento econômico e social.

O ESTADO DA JUSTIÇA

Não se pode negar que existem dados para reforçar a percepção do público. Os dados estatísticos assim o corroboram. Um dos sintomas óbvios dos problemas existentes manifesta-se no baixo índice de casos resolvidos de delitos cometidos. De acordo com os dados do Centro de Estudos de Justiça das Américas (CEJA), no decorrer de um ano, de 2005 a 2006, os processos pendentes chegam a quadruplicar os casos apresentados em países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Equador ou México⁹.

De acordo com estas estatísticas, há inúmeros problemas que não são unicamente relacionados com a existência de lacunas no acesso e na independência judicial. Atrás destes, existe uma vasta lista de problemas: má gestão de pessoal, dos recursos e dos casos apresentados à justiça; falta de preparação e de capacidade dos funcionários; incentivos perversos e falta de transparência no funcionamento. As tentativas de reforma, desde os anos noventa, não têm sido suficientes para evitar o colapso de um poder que não foi capaz de ser independente, que ainda não democratizou o seu sistema de administração e que não foi capaz de controlar os abusos no exercício do poder do Estado, nem de assegurar o acesso de todas as pessoas à justiça, como tem sido o caso na região andi-

⁹ "La Seguridad Pública en las Américas: retos y oportunidades", OEA, 2008, p. 30. <https://www.oas.org/dsp/documentos/Observatorio/FINAL.pdf>.

“A justiça é o poder que menos poder exerce”

na¹⁰. A estes problemas internos soma-se a falta de coordenação com outras instituições, cujo trabalho afeta diretamente a investigação e, portanto, o esclarecimento dos fatos. Assim, em muitos casos, as relações entre a administração judicial e as forças de segurança baseiam-se mais na desconfiança e na obstrução do que na coordenação e na colaboração¹¹.

A consequência de tudo isto é que as decisões judiciais são tardias, insuficientes em fundamentação, inconsistentes, imprevisíveis e incertas. Por isso, os especialistas concordam em afirmar que o aparelho judicial não oferece o que se esperaria da justiça: acesso a todas as pessoas em condições mínimas de igualdade, tempo razoável para resolver os litígios apresentados e decisões imparciais que imponham soluções adequadas para os mesmos. Estes problemas, no entanto, não são recentes, mas sim históricos.

As razões para esta situação, que - convém insistir - não possuem um caráter conjuntural, mas afetam as próprias estruturas do sistema, estão relacionadas com a falta de independência do poder judicial, quer de poderes formais quer de informais. Em última análise, a justiça é o poder que menos poder exerce e é condicionada por terceiros. A consequência do problema não afeta apenas os cidadãos que se

encontram diretamente afetados por este sistema judicial, mas sim o sistema social como um todo, as iniciativas e os projetos de qualquer natureza abordados, dado que o poder, dedicado a resolver os litígios e a fazer cumprir os limites estabelecidos pela lei para a atuação de quem governa, é fraco.

Sem dúvida, para entender os problemas atuais, é necessário analisar as reformas, suas preocupações e seus objetivos, dado que nos proporcionará informação sobre suas limitações. Este é o passo fundamental para realizar um diagnóstico adequado para aprofundar as causas que impedem o funcionamento da justiça.

4. O IMPULSO DAS REFORMAS DA JUSTIÇA

Nesta altura, depois de termos considerado os principais problemas e o estado da justiça, poderia supor-se que, em parte, este estado da justiça seria explicado pela falta de atenção a este poder e à sua absoluta marginalidade. Certamente o era tradicionalmente, mas não nos últimos trinta anos. Muito pelo contrário, a partir deste período, praticamente em toda a região foram realizadas ambiciosas reformas.

Por causa deste impulso, encontra-se a confluência de processos de diferentes naturezas, mas em

¹⁰ VV.AA, *La reforma judicial en la región andina. ¿Qué se ha hecho, ¿Dónde estamos? ¿Dónde vamos?* Lima: Comissão Andina de Juristas de 2009.

¹¹ Frühling, Pierre, “Violencia, corrupción judicial y democracias frágiles. Reflexiones sobre la actual situación en Centroamérica”, pp. 344-347.

“As economias de mercado aumentam necessariamente os conflitos judiciais”

todos eles, o sistema judicial adquire um lugar relevante, motivo pelo qual se torna necessário iniciar as reformas. Em primeiro lugar, é necessário ter muito presente a transformação econômica iniciada desde meados dos anos oitenta, através da qual se liberalizaram os mercados e se modernizou a economia. O segundo fator é o próprio processo de democratização e a importância adquirida pelos direitos humanos. No mesmo período, na década de noventa, iniciou-se um aumento da insegurança, que se tornaria o terceiro fator. E, finalmente, o surgimento de novas reivindicações e exigências sociais de caráter étnico, cultural ou de gênero que recorreram igualmente à justiça para ser reconhecidas.

A RETIRADA DO ESTADO E O AUGE DO MERCADO

Todos os países da região, em maior ou menor grau, com as transições democráticas, iniciaram um processo de transformação econômica com a retirada do Estado. O estado intervencionista, tão característico de grande parte da segunda metade do século XX, começa a ser desmontado. Isso significa que, à medida que deixa de ser o maior investidor, o maior empregador e quem controla os preços, os conflitos sociais e econômicos deixam de ser resolvidos nas instâncias governamentais e nos partidos.

Configuram-se economias abertas de mercado e, portanto, é no mercado onde se dirimem as diferenças e os conflitos, além

deste espaço é, então, o sistema judicial que deve resolvê-los. Este aspecto proporciona não só um maior protagonismo do sistema judicial, mas também mais pressão para garantir o seu correto funcionamento. As economias de mercado aumentam necessariamente os conflitos judiciais, resultantes da desregulamentação e da maior quantidade e complexidade das operações de mercado. Assim, a partir deste espaço, foi solicitada a criação de mais tribunais, o aumento dos orçamentos judiciais, sua administração eficiente, uma maior formação judicial em comércio e finanças e a procura de sistemas alternativos de resolução de conflitos.

AS TRANSIÇÕES DEMOCRÁTICAS

Em conjunto com as exigências que a liberalização do mercado implica, devemos analisar as transições democráticas como outro fator que pressionou a reforma judicial. A defesa dos direitos humanos tornou-se um tema central, e a forma de resolver a violação desses direitos durante as ditaduras do passado constituiu mais um motivo para dar relevância ao poder judicial. Tomou-se consciência de que o poder judicial é um pilar fundamental para a defesa do estado de direito e para a proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos.

Consistente com esta abordagem, a preocupação central, por este ponto de vista, é a democratização do sistema judicial, aumentando a adesão dos juízes

“Entre o povo, o nível de ignorância e desconhecimento da justiça é particularmente notável”

aos valores democráticos bem como a sua independência.

A INSEGURANÇA DOS CIDADÃOS

Desde a década de noventa, o aumento da criminalidade violenta e a proliferação do crime organizado constituíram outros motivos importantes para impulsionar as reformas da justiça penal. Esta questão tem sido motivo de preocupação constante, convertendo-se mesmo numa prioridade para todos os cidadãos. Uma pressão social que obrigou todos os governos da região a prestar especial atenção à necessidade de tais reformas.

O RECONHECIMENTO DA DIVERSIDADE

A justiça também adquiriu um particular protagonismo ao ter que resolver conflitos complexos referentes a questões que suscitaram debates em toda a sociedade. O reconhecimento gradual da diversidade, tanto do ponto de vista individual como social, étnico e cultural, gerou reivindicações que tiveram que ser resolvidas pelos tribunais. As questões de discriminação contra as mulheres, os direitos dos homossexuais ou dos povos indígenas deram uma particular relevância e presença à justiça, quando, tradicionalmente, era um poder sem importância social¹².

Na verdade, a confluência das questões assinaladas retira a justiça de um isolamento histórico, dado que sempre ocupou um lugar marginal na América Latina. Esta tendência tem vindo a mudar desde há cerca de trinta anos. Inclusive foi mesmo objeto de atenção por parte dos meios de comunicação, embora os temas e questões abordadas tivessem sido tratados com sensacionalismo e não em profundidade e com rigor. No entanto, nem as universidades se preocuparam, durante bastante tempo, em estudar o aparelho judicial. Entre o povo, o nível de ignorância e desconhecimento da justiça é particularmente notável.

5. AS REFORMAS DA JUSTIÇA, SUA DIMENSÃO E SEUS RESULTADOS

Enunciados os problemas e contemplados os fatores que confluem para tomar consciência da necessidade de abordar a reforma da justiça, sem dúvida, a onda de reformas em curso evidencia como, de forma definitiva, se toma consciência da relevância desse poder.

AS DIMENSÕES DA REFORMA. SEU ÂMBITO E PROJEÇÃO

As dimensões das mudanças, o esforço e os recursos investidos são bons exemplos da importância dada ao setor. Desde os anos

¹² Sobre as causas que deram maior importância e visibilidade à justiça e favoreceram a sua reforma, consulte-se Jorge Correa Sutil, “Acceso a la justicia y reformas judiciales en América Latina. ¿Alguna esperanza de mayor igualdad?”, <http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/117Accesoalajusticiayreformasjudiciales.pdf>.

“Igualmente importantes foram os esforços para regular a carreira judicial”

oitenta, foram introduzidas alterações no enquadramento legal, na organização e nos orçamentos da justiça em praticamente todos os países da região. Foram concebidos inúmeros programas de reforma que beneficiaram de fundos virtualmente ilimitados, por agências estrangeiras. Além disso, a troca de experiências nacionais, regionais e internacionais, entre juízes e procuradores tem continuado, desde então, a ser realizada através de debates centrados em questões de importância vital, como o papel do poder judicial e das instituições relevantes para o seu funcionamento. Os recursos materiais dos quais começaram a dispor os tribunais foram igualmente importantes e sua modernização, informatização e melhorias gerais foram visíveis e tangíveis.

Considerar algumas das reformas nos proporciona uma ideia mais aproximada de sua dimensão e de seu âmbito. Como parte de suas transições para a democracia, Argentina, Salvador, Panamá, Peru, Costa Rica, Colômbia, Paraguai e Equador alteraram suas Constituições para criar "Conselhos de Magistratura" destinados a governar seus poderes judiciais. Guatemala, Honduras, Chile e Nicarágua discutiram, nessa época, projetos semelhantes de reforma constitucional. Um número semelhante de países reformou suas Constituições para garantir um mínimo do orçamento do estado dedicado ao poder judicial, definindo que serão os órgãos da magistratura

que o administra. Estes foram os casos de Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguai, Bolívia e Equador. Igualmente importantes foram os esforços para regular a carreira judicial, com a intenção de que seja baseada unicamente no mérito profissional. A maioria dos países da América Central alterou suas Constituições também nesse sentido, com Salvador e Panamá em 1991, Honduras em 1992, Costa Rica em 1993 e Guatemala em 1985. O mesmo na Argentina, em 1994. Outros países, como a Colômbia em 1991 e o Paraguai em 1992, mudaram seu sistema de nomeações. Chile e Peru realizaram alterações no mesmo sentido, em 1998 e 1992, respectivamente.

Também foram realizadas alterações nos procedimentos penais e no reforço dos Ministérios Públicos. Na mesma década, Argentina, Guatemala, Costa Rica, Colômbia, Peru, Salvador, Uruguai, Venezuela, Chile, Honduras, Equador, Bolívia, Nicarágua e Paraguai aprovaram legislação neste sentido.

Da mesma forma, a maioria dos países da região não ignorou a importância sobre a formação permanente de seus juízes e a preparação dos que aspiravam a sê-lo, chegando a criar escolas judiciais. Neste sentido, deve destacar-se o esforço realizado por Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Bolívia, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai¹³.

¹³ Sobre estas reformas Ibidem

“As principais melhorias são observadas na independência do poder judicial”

Por último, também não se negligenciou o acesso à justiça; para facilitá-lo e torna-lo universal, foram discutidos programas para melhorar a assistência jurídica gratuita e foi constituída ou discutida a figura do "Provedor de Justiça". Igualmente, em todos os países da região foram incluídos programas e projetos sobre sistemas alternativos de resolução de litígios, bem como de modernização de gabinetes jurídicos.

OS PROBLEMAS CONSIDERADOS E REALIZAÇÕES ALCANÇADAS

No entanto, apesar de tudo, não existe um consenso absoluto na ideia de que a relação entre o esforço realizado e os resultados obtidos são proporcionais. Os referidos resultados têm sido limitados. Os principais problemas que foram abordados são a independência do poder judicial, a eficiência e o acesso à justiça. As principais melhorias são observadas na independência do poder judicial e, muito atrás, permanecem as outras duas questões.

- **A independência:** O progresso é considerável. Foram dados passos importantes para a criação de fórmulas que impeçam a interferência de outros poderes. No entanto, permanece pendente, em grande parte, a independência dos juízes.

Certamente existem países, embora não todos, que adotaram sistemas mais transparentes para definir um perfil de juiz, procurador

ou oficial e mecanismos de transparência no processo. Os critérios de seleção ainda se baseiam principalmente nos valores de relação pessoal e não por mérito profissional. Na mesma linha, são igualmente necessários métodos de avaliação. No entanto, apenas o caso colombiano parece o mais notável.

- **A eficiência:** Para este objetivo, foram realizados diversos processos, tanto nos anos oitenta quanto nos anos noventa. O principal problema é que foram tratadas as questões de gestão à margem das restantes reformas. Nos anos noventa, além desta compartimentação, a eficácia foi abordada como um problema que unicamente afetava as questões administrativas.

Podem ser citados diferentes casos, tais como os da Colômbia e, parcialmente, do Chile e do Peru. Nestes casos, foi introduzida a informatização como ferramenta para aumentar a eficácia. No entanto, o aumento dos recursos humanos e materiais não é necessariamente a solução se os problemas de gestão se repetirem. Ou seja, no interesse da eficiência não se trata necessariamente de aumentar os recursos humanos ou materiais, se os problemas que realmente bloqueiam a eficácia não forem resolvidos. Na realidade, trata-se de

“As desigualdades econômicas, sociais, culturais e étnicas existentes na região também afetam a área da justiça”

organizar a administração judicial de acordo com critérios racionais, o que nem sempre significa a aplicação de critérios de quantidade, mas de qualidade.

Outro dos problemas tem sido a própria resistência de juízes e procuradores, dado que determinadas reformas poderiam modificar a estrutura e distribuição de poder dentro da organização, o que retiraria protagonismo a estes atores. Além disso, a aplicação de alterações parciais e insuficientes tem impedido atingir um nível de eficiência que, muitas vezes, não chega a ser aceitável.

- **O acesso à justiça:** Esta é uma das questões pendentes que as reformas não conseguiram resolver. As desigualdades econômicas, sociais, culturais e étnicas existentes na região também afetam a área da justiça. São muitas as dificuldades para uma parte considerável da população ter acesso à justiça, pela distância, pela falta de recursos ou pelo idioma¹⁴, mas caso o consiga, os custos da justiça e a discriminação serão uma barreira adicional, que impede de tornar realidade o velho princípio de igualdade perante a lei. No entanto, esta

é uma questão que transcende a justiça e que afeta as próprias características da sociedade. Nesse sentido, não depende da justiça a solução e, portanto, as reformas implementadas neste campo não poderão resolver um problema de desigualdade e discriminação que, na realidade, se reproduz em todos os aspectos da sociedade¹⁵.

Neste sentido, deve-se assinalar que, apesar da importância dos avanços, estes não foram suficientes. A vantagem agora é que o conhecimento e a experiência acumulada são muito maiores do que na década de noventa, o que permite poder enfrentar com muito mais critério e precauções as reformas que ficaram pendentes. É necessário persistir nas questões consideradas, mas naturalmente sob um foco e uma abordagem diferentes.

6. ERROS COMETIDOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Um dos principais problemas que explica as limitações e também os fracassos, foi que a falta de conhecimento sobre este campo sempre foi escassa e nem sempre foi bem abordada. Em qualquer caso, não existe uma

¹⁴ Não deixa de ser uma boa notícia, apesar de simbólica que, pela primeira vez, no Peru, se tenha redigido uma sentença em aimará. Este é um exemplo da acessibilidade à justiça em países multiétnicos e multiculturais. *El País*, 21/03/2015, http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/21/actualidad/1426967054_237944.html.

¹⁵ Sobre avanços e limitações nas reformas, consulte-se, Luis Pásara, “Reformas del sistema de justicia en América Latina: cuenta y balance”, <http://www.juridicas.unam.mx/inst/evacad/eventos/2004/0902/mesa11/278s.pdf>

“Trata-se de ajustar as expectativas e desenhar objetivos muito mais modestos”

causa única para os resultados limitados das reformas. Deve considerar-se uma visão pluri-causal através da qual é possível efetuar um balanço completo.

Os fracassos das reformas não significam que os problemas da justiça não têm solução, por mais graves que sejam. Desta forma, é necessário avaliar a sua concepção e aplicação. Trata-se de uma informação imprescindível, dado que esses erros podem ser evitados, analisando as alterações que se pretendem introduzir e a forma como foram realizadas para não repetir erros.

Tudo indica que o fracasso das reformas se deve principalmente à falta de um bom diagnóstico dos problemas a resolver, à escolha correta de soluções adequadas, à capacidade insuficiente para implementá-las e à incapacidade de superar a oposição às alterações. Todas estas limitações, em maior ou menor grau, têm afetado as reformas e explicam seus resultados limitados.

Neste sentido, as lições aprendidas são essenciais, uma vez que proporcionam maiores possibilidades de elaborar uma reforma ajustada à realidade. Desta forma, o mais conveniente seria limitar aquilo que é exequível abordar. Geralmente, nas reformas anteriores, foram contemplados como objetivos do sistema judicial aquilo que não é viável resolver através do referido sistema. A justiça social, a igualdade real ou a resolução de todos os conflitos foram reafir-

madadas como objetivos da reforma judicial em toda a região, considerando aspectos que, em rigor, não correspondem à justiça, mas sim ao espaço político.

Os objetivos realistas serão aqueles que contemplem garantir a resolução de conflitos entre particulares e a constitucionalidade e legalidade no desempenho governamental. Pretender ir mais longe, excedendo as possibilidades da justiça, conduzirá necessariamente a falhas e, sem dúvida a frustrações. Em suma, trata-se de ajustar as expectativas e desenhar objetivos muito mais modestos, em função das possibilidades existentes. Para tanto, é essencial considerar a realidade particular de cada país. No que toca a esta realidade particular, sem dúvida, a força do Estado em cada caso será um elemento imprescindível para poder conceber a reforma de forma mais ambiciosa e, sem dúvida, haverá mais possibilidades de realizá-la com sucesso.

Sob esta abordagem genérica, deveriam apontar-se questões mais específicas relativas à abordagem das reformas, à natureza dos problemas, aos protagonistas que as realizaram e aos fundos disponíveis para tais reformas, fatores que, conjuntamente, não deixam de salientar a complexidade de uma reforma:

- **Qual é a melhor reforma:** A primeira questão a colocar é pensar qual é a melhor reforma, dado que a mais evidente não é necessariamente a mais adequada.



“São imprescindíveis análises abrangentes, em profundidade”

As soluções mais clássicas, como nova legislação, orçamentos mais elevados, mais tribunais ou purgas judiciais massivas têm produzido resultados espetaculares e, por vezes, contraproducentes. Está mais do que comprovado que o aumento salarial por si só não produz melhores resultados, por não garantir sentenças menos corruptas ou mais acertadas. Quanto à ameaça de purgas, pode suscitar mais abusos, para obter mais benefícios ilegais antes de deixar o cargo.

Além da oposição ou obstaculização à mudança pela existência de interesses, como aconteceu em muitos casos, não é suficiente conseguir que todos considerem a reforma necessária; é igualmente preciso que todos os intervenientes cheguem a um acordo quanto ao que deve ser modificado. Alcançado esse consenso, é necessária sua continuidade. Além de conseguir iniciar a reforma, é necessário que este consenso seja mantido para garantir sua implementação. É possível que alguns dos participantes, uma vez atingidos seus objetivos, abandonem a aliança, ou que esse abandono também aconteça porque a continuidade do processo prejudicaria seus interesses diretos.

Um critério fundamental para a definição de uma reforma é a realização de um

bom diagnóstico. Não existe qualquer possibilidade de resolver problemas se as causas que os provocam forem desconhecidas. Por esta razão, são imprescindíveis análises abrangentes, em profundidade e que não sejam elaboradas pela parte interessada ou apenas por esta. Muitas ações têm sido realizadas com apenas um conhecimento superficial, sem uma estratégia, o que resultou em fracassos retumbantes.

No entanto, além da identificação dos problemas e de suas causas, é necessário manter um trabalho de avaliação permanente, a fim de detectar possíveis reações provocadas pelas alterações introduzidas e que não tenham sido previstas. Desta forma, será possível ir realizando os reajustes necessários para alcançar os objetivos propostos na reforma. Para tanto, é necessária alguma flexibilidade para adequar o projeto às novas circunstâncias.

- **Abordagem às reformas:** Um elemento essencial para realizar um diagnóstico adequado parte da abordagem adotada para analisar os problemas. A abordagem tradicional tem sido mecânica. Com esta abordagem pretendeu-se resolver os problemas da justiça introduzindo inovações isoladas através da aprovação de nova legislação. A referência para tanto foi a experiência

“Não se pode deixar de insistir na persistência de problemas estruturais”

de outros países, principalmente na Europa ou nos Estados Unidos.

A ultrapassagem desta abordagem realizada tanto por agentes nacionais quanto por internacionais começou na década de noventa, quando se começa a entender que soluções isoladas não poderão dar resultados. Os problemas, geralmente, eram resultado de diversas causas e estas deveriam ser confrontadas simultaneamente. Assim, na onda de reformas da década de noventa, os agentes internacionais começaram a adotar estratégias mais abrangentes e integradas. As alterações na legislação não eram suficientes. Além disso, era necessário considerar a formação de pessoal, os sistemas de nomeação por recomendação e não por mérito, os sistemas administrativos vulneráveis à corrupção, as instalações mal equipadas, etc. mas de forma integrada e de acordo com as circunstâncias particulares de cada país.

Obviamente a aplicação de uma abordagem sistêmica, como se tem vindo a realizar, deu resultado. No entanto, não se pode deixar de insistir na persistência de problemas estruturais, que esta abordagem também não resolveu. Segundo esta abordagem, foi reformulada mais legislação, mas ainda não se presta atenção suficiente à sua qualidade; investiu-se em in-

fraestruturas, equipamentos e programas de formação, mas os sistemas de nomeação ainda são regidos por contatos pessoais e critérios subjetivos, os sistemas disciplinares e de avaliação não existem ou não se aplicam, e a acumulação de casos por resolver continua a crescer. Também se continuou a purgar o sistema judicial, mas as vagas são preenchidas com profissionais que continuam com uma formação deficiente, já desde a universidade.

Tudo volta a reincidir na complexidade de uma reforma judicial. Definitivamente, não existe uma forma única para alcançar a melhor das reformas. A mudança institucional efetiva funciona através de uma série de mecanismos interligados e depende da sua influência conjunta, mais do que do impacto de apenas um deles. Certamente, a realidade apresenta que, apesar de tudo, parece não ser suficiente, o que mais uma vez conduz à necessidade de um diagnóstico particularizado para cada caso.

- **Orçamento:** As agências internacionais nos anos noventa emitiram cheques em branco. A ajuda da US-AID, da Europa e do Japão, bem como os empréstimos do Banco Mundial e do Banco Interamericano e também o aumento orçamental destinado à justiça, em cada uma das repúblicas da América latina,

“A disponibilidade de recursos nem sempre constitui a solução”

colocaram em evidência que não se trata - ou não se trata unicamente - da disposição de dinheiro mas sim da forma como é empregado.

Atualmente, parece que esta disponibilidade infinita de fundos, apesar de ainda não de todo controlada, não é mais possível. Em qualquer caso, o acesso a mais recursos e a orçamentos mais elevados, graças ao financiamento externo, resultou num desperdício considerável de recursos. Certamente é mais fácil construir novos escritórios, comprar computadores e contratar mais pessoal do que modificar o pessoal já existente. Os problemas com este método não são resolvidos, mas não existe resistência por parte do setor e além disso, os resultados têm uma visibilidade rápida, embora de curta duração. Os obstáculos estruturais persistem e inclusive aumentam de gravidade, dado que existem mais funcionários e escritórios, reproduzindo os mesmos problemas que existiam anteriormente. Além do orçamento, sem racionalizar sua despesa e sem mecanismos de controle e transparência na sua utilização, longe de resolver os problemas, por maiores que sejam os recursos disponíveis, existe a possibilidade de aumentar as práticas de corrupção.

- **Recursos humanos:** Dado que se revelou que a dispo-

nibilidade de recursos nem sempre constitui a solução, como se verificou no âmbito da justiça, o que é imprescindível é a formação das pessoas que integram a justiça. E, neste caso, existem grandes déficits. Existem deficiências significativas na formação do pessoal que exerce funções na justiça. No entanto, as limitações vão mais além, porque, ainda que fosse possível substituí-los, não existiria pessoal disponível mais treinado.

Sem dúvida, temos de continuar a melhorar os sistemas de seleção, mas isso não será suficiente se as universidades não transmitirem formação adequada. Portanto, se as universidades não forem capazes de formar as necessidades de pessoal profissional de que os processos de reforma necessitam, estes não podem ser realizados.

- **Consensos:** Tanto para a concepção da reforma quanto para sua aplicação, é necessário consenso. Existe a possibilidade de se ter encontrado a melhor reforma possível, mas de não se poder realizar por falta de acordo. Por esta razão, recomenda-se uma participação plural para se evitar a exclusão. Esta é uma questão fundamental, dado que, caso contrário, os setores marginalizados colocarão obstáculos e resistirão às propostas de alteração para boicotar o processo. Os participantes

“A reforma da justiça é possível”

essenciais numa reforma são os juízes, os promotores e os advogados. A experiência latino-americana mostrou que os principais adversários às mudanças são estes protagonistas, mas uma tentativa de reforma sem eles seria inútil por eles serem os protagonistas. Conjuntamente com estes, os políticos são quem deve reformar as normas e aprovar orçamentos, as organizações da sociedade civil e as agências internacionais de cooperação.

- **Agências internacionais:** Sua singularização é justificada pela sua importância nos processos de reforma no domínio da justiça na América Latina, uma questão que contrasta com a debilidade dos intervenientes nacionais. Existem inúmeros casos em que a iniciativa das reformas tem sido das agências internacionais. Certamente e ao longo do tempo, na maioria dos países, existe certo grau de apropriação nacional do processo de reforma judicial, o que significa que, enquanto as agências internacionais mantêm um papel importante na assistência financeira e técnica, já não mantêm o papel central que tinham originalmente.

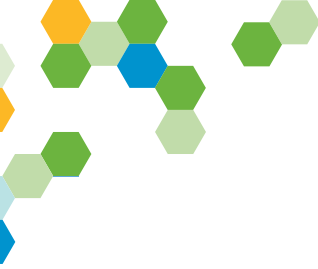
Estas iniciativas permitiram reformas em alguns países. As agências têm inclusive protegido os grupos locais que promoviam as alterações. Na realidade, sem

sua presença não teria sido possível qualquer alteração. No entanto, esse não é motivo para deixar de citar os seus erros. O transplante de concepções institucionais, sem considerar as particularidades de cada caso e a sua adaptabilidade, o desperdício de recursos, sem uma estratégia clara e o desenvolvimento de atividades realizadas mais para melhorar sua imagem do que para resolver os problemas reais são algumas das questões que têm sido repetidas com alguma frequência. Tais atuações foram mais simples de realizar quando os nacionais não têm demonstrado muito interesse em assumir o protagonismo e as responsabilidades devidas.

7. CONCLUSÕES

Depois de descrever o estado atual da justiça e das tentativas frustradas das reformas realizadas na região, pode-se perguntar se é possível formular uma reforma que resolva os problemas levantados, em outras palavras, se a reforma da justiça é possível. A resposta é claramente positiva.

Como se disse acima, é necessário pensar nos erros cometidos e nas lições aprendidas. Para começar, um diagnóstico correto é fundamental e, para tanto, apesar de se carecer de dados suficientes, é certo que existem deficiências detectadas que, se não resolvidas, nenhum projeto de melhoria poderá progredir.



“É indubitável a incidência do bom funcionamento da justiça no desenvolvimento”

Além de todos os fatores acima, é essencial também abandonar definitivamente a retórica. As extraordinárias expectativas suscitadas pela aplicação de uma reforma apenas geraram decepção e descrença perante novas iniciativas. Deve-se destacar a importância da justiça e a necessidade de uma reforma, mas isso não significa que as referidas reformas tragam consigo a solução dos problemas econômicos e/ou sociais, já que não dependem unicamente da justiça.

Neste sentido, é de salientar que a solução para as principais preocupações dos cidadãos latino-americanos, tais como a segurança e o desenvolvimento, dependerá da justiça. Certamente, o funcionamento da justiça é um elemento-chave para ambas as questões, mas não significa que a reforma da justiça possa resolvê-las. O funcionamento da justiça penal diminuiria indubitavelmente os elevados níveis de impunidade existentes, o que teria impacto na insegurança, mas, visto que a violência e o crime são igualmente motivados por outras causas, a melhoria da justiça significaria uma melhoria parcial, mas não resolveria o problema.

Da mesma forma, deverá ser interpretado o desenvolvimento. É indubitável a incidência do bom funcionamento da justiça no desenvolvimento, mas por este não depender unicamente da justiça, apesar de constituir um pilar essencial, não gerará, por si só, crescimento econômico.

A melhor abordagem é a realista, é necessário limitar a reforma aos seus resultados e, assim, evitar novas decepções, o que acaba por prejudicar a credibilidade de novas iniciativas. Não se pode esperar um sistema judicial com profissionais formados de forma excelente se a universidade não é capaz de formá-los com este nível de exigência, nem um sistema de justiça sem corrupção quando ela existe no resto da sociedade... É necessário também ter em conta que o funcionamento da justiça depende de instituições que transcendem sua competência e jurisdição e, se estas não funcionarem corretamente, isso será necessariamente repercutido na justiça. Sendo assim, convém ter em conta as limitações existentes para se limitar igualmente os objetivos das reformas. Desta forma, eventualmente, os resultados poderão ser melhores do que até agora.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallornte@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO RR.HH

Antonio Lois
Diretor de Recursos Humanos para
a América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de Recursos Humanos
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Madrid

Juan Navarro
Sócio e Vice-presidente de
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 — planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 — PH7
05120 Bosques de las Lomas
(México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio
Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

REGIÃO ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B — of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

Quito

Catherine buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center
Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DO SUL**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o
Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 — sala 1801
Rio de Janeiro — RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las
Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com