



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, A SUA DIMENSÃO E OS SEUS RESULTADOS
6. ERROS COMETIDOS E LIÇÕES APRENDIDAS
7. CONCLUSÕES

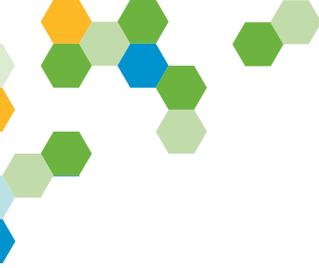
A análise da justiça na América Latina deve considerar três aspectos fundamentais que afetam, em termos gerais, embora em graus diferentes, toda a região: o atual impasse institucional da justiça, o esforço reformador realizado por todos os países latino-americanos nos seus respectivos sistemas judiciais, 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. Tal indica uma alteração substancial na consciencialização 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, quer no sentido mais amplo, como no puramente económico. Em última análise, o bom funcionamento do sistema judicial é um pilar essencial de qualquer sistema democrático, bem como para a economia da respetiva 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 económico, 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 económico.

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 económico e social de um país não depende apenas dos seus recursos naturais ou das suas políticas económicas. Certamente que o crescimento económico pode ocorrer sem um sistema judicial forte e eficiente, como alguns autores defenderam, mas desta forma, não



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

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 a banca 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 inclusivamente fracassaram. O saldo geral é que, apesar de terem existido melhorias, 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 re-

formas. 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 será necessariamente a solução. Nem sempre, ou não só, se trata de um problema de quantidade. A experiência demonstrou 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. Esperase que a região não desista da melhoria da justiça, agora ainda com mais razão, dado que existe uma experiência e conhecimento acumulado que devem ser aproveitados. As iniciativas estão presentes e a consciencialização da necessidade de fortalecimento do Estado e das 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, económicas, sociais e culturais da América Latina têm

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

decorrido, ao contrário de outros países, independentemente do funcionamento dos seus poderes judiciais. No entanto, as reformas, além dos 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 perceção pode continuar a promover a vontade de superar os atuais problemas da justiça.

2. RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA E DESENVOLVIMENTO

Deve notar-se que não se trata de afirmar que o desenvolvimento e o crescimento económico dependem do funcionamento da justiça, mas sim 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 interpreta-

do relativamente ao bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos em geral. Na verdade, este bem-estar generalizado é o garante de uma projeção económica 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 da justiça dependem não só dos órgãos judiciais e da sua força institucional, mas melhorarão significativamente se as restantes estruturas estatais também forem sólidas.

Sob esta perceção ampla quer da justiça e 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 relativamente ao 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 económico e nos indicadores de desenvolvimento. Na verdade, estas nações destacam-se claramente como mais altamente ponderadas na região em relação a:

- Liberdades cívicas compreensivas da independência judicial e do Estado de Direito.

“É possível constatar a melhoria nos indicadores de desenvolvimento”

- Percepção da corrupção – transparência internacional–.
- 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–.
- Taxas de juízes e de defensores –CEJA–.
- 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, relativamente à maior proporção de advogados por 100.000 habitantes –CEJA–.
- Uruguay, en lo concerniente a la Tasa de Policías –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 Económico Mundial (igualmente o Uruguai e a Costa Rica)–.
- Liberdade económica –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, relativamente a:

- Confiança na justiça –Latinobarómetro–.

- 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).

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

- Foi ostensivo o progresso do Chile na medição do desenvolvimento 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 as 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 os 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 melhoria no funcionamento da mesma poderia ter para o atingir². 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 nas suas sociedades e nos seus setores públicos.

O acordo entre os especialistas é maioritário, se bem que devem ser considerados 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. Embora, sem dúvida, o grau de legalidade seja 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 Ramirez, 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.

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%”

Indubitavelmente, as sociedades latino-americanas necessitam de sistemas 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 PERCEÇÃO SOCIAL DA JUSTIÇA

Para tal, deve diferenciar-se 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 trata-se de 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 Latinobarómetro 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 estagna-

da em 37% desde 2004⁵. Para os cidadãos, a justiça é lenta, cara e corrupta e está identificada com o poder. Tal 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 verificar-se que, para estes, o acesso à justiça não apenas dependia fundamentalmente da riqueza mas, além disso, consideravam que a discriminação e a corrupção existente jogavam contra si⁶:

- Quase dois terços (63,5%) referiram 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 Latinobarómetro, 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. Inclusivamente, 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 facto dos 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 os 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, "o facto de termos um sistema de administração judicial ineficiente, imprevisível e lento, torna-nos claramente muito menos competitivos relativamente a outros países que possuem uma administração judicial mais ágil, imparcial e concentrada na resolução de litígios comerciais"⁷.

Apesar de serem apenas alguns exemplos, parecem suficientemente representativos da percepção social existente relativamente ao sistema judicial. Um problema

que realmente afeta toda a sociedade, apesar das suas diferentes formas. Não pode deixar de ser referida 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, inclusivamente, 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 da sua condição social, económica 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. Nesta 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 a considerar lenta e ineficaz. O parecer do empresário mexicano é bastante representativo do facto "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 ir a tribunal, todos disseram "arranjamo-nos por fora, porque se nos metemos no sistema judicial, ficaremos paralisados". Não deixa de ser igualmente interessante a relativa eficácia em legislar se o sistema judicial não funciona corretamente.

Esta avaliação não deixa de coroar a legitimidade do sistema judicial e mesmo a do Estado, com o risco que essa dinâmica

implica para o desenvolvimento económico e social.

O ESTADO DA JUSTIÇA

Certamente, 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 relativamente aos 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 tais como a Argentina, o Brasil, a Costa Rica, o Equador ou o México⁹.

De acordo com estas estatísticas, existem inúmeros problemas que não têm a ver unicamente 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

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”

o acesso de todas as pessoas à justiça, como tem sido o caso na região andina¹⁰. A estes problemas internos, soma-se a falta de coordenação com outras instituições, cujo trabalho afeta diretamente a investigação e, portanto, o esclarecimento dos factos. 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.

A tentativa de compreender as razões para esta situação, que - convém insistir - não possui um carácter conjuntural, mas afetam as próprias estruturas do sistema estão relacionados 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.

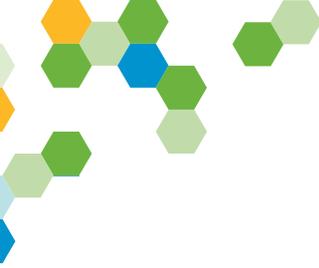
Sem dúvida, para entender os problemas atuais, é necessário analisar as reformas, as suas preocupações e os seus objetivos, dado que nos proporcionará informação sobre as suas limitações. Este é o passo fundamental para realizar um diagnóstico adequado para aprofundar as causas que impedem o funcionamento 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 relativamente a este poder e a sua absoluta marginalidade. Certamente que assim foi tradicionalmente, mas não nos últimos trinta anos. Muito pelo contrário, a partir deste período, praticamente em toda a região foram realizadas ambiciosas reformas.

¹⁰ VV.AA, *La reforma judicial en la región andina. ¿Que 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”

Na raiz deste impulso, encontra-se a confluência de processos de diferentes naturezas mas onde, em 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 no 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 serem 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. Tal significa que, na medida em 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, para além deste espaço sendo, então, o sistema judicial que deve resolvê-los. Este aspeto 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, a administração eficiente dos mesmos, uma maior formação judicial em termos de 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 que o poder judicial é um pilar fundamental para a defesa do estado de direito e para a proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos.

“A nível popular, o nível de ignorância e desconhecimento da justiça é particularmente notável”

Consistente com esta abordagem, a preocupação central deste ponto de vista, é a democratização do sistema judicial, aumentando a adesão dos juízes 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 relativos 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. Inclusivamente, 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. A nível popular, o nível de ignorância e desconhecimento da justiça é particularmente notável.

5. AS REFORMAS DA JUSTIÇA, A SUA DIMENSÃO E OS 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.

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”

AS DIMENSÕES DA REFORMA. O 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 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 a sua modernização, informatização e melhorias gerais foram visíveis e tangíveis.

A consideração de algumas das reformas proporcionou-nos uma ideia mais aproximada da sua dimensão e do seu âmbito. Como parte das suas transições para a democracia, a Argentina, o Salvador, o Panamá, o Peru, a Costa Rica, a Colômbia, o Paraguai e o Equador alteraram as suas Constituições para criar "Conselhos de Magistratura" destinados a governar os seus poderes judiciais. A Guatemala, as Honduras, o Chile e a Nicarágua discutiram, nessa altura, projetos semelhantes de refor-

ma constitucional. Um número semelhante de países reformaram as 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 da Costa Rica, do Salvador, da Guatemala, das Honduras, do Panamá, do Paraguai, da Bolívia e do 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 as suas Constituições, também nesse sentido, com o Salvador e o Panamá em 1991, as Honduras, em 1992, a Costa Rica em 1993 e a Guatemala em 1985. Também na Argentina, em 1994. Outros países como a Colômbia, em 1991 e o Paraguai, em 1992, mudaram o sistema de nomeações e o Chile e o Peru realizaram alterações no mesmo sentido, em 1998 e 1992, respetivamente.

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

Da mesma forma, a maioria dos países da região não ignorou a importância sobre a formação permanente dos seus juízes e a preparação dos que aspiravam a sê-lo, chegando a criar escolas

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

judiciais. Neste sentido, deve destacar-se o esforço realizado pela Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Bolívia, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai¹³.

Por último, também não se negligenciou o acesso à justiça; para o facilitar e o tornar 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 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 relativamente à criação de fórmulas que impeçam a

interferência de outros poderes. No entanto, permanece dependente, em grande parte, a independência dos juizes

Certamente que existem países, embora não todos, que adotaram sistemas mais transparentes relativamente à definição de 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. Apesar de apenas o caso colombiano parecer o mais notável.

- **Eficiência:** Para este objetivo, foram realizados diversos processos, quer nos anos oitenta quer 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 referidos diferentes casos, tais como os da Colômbia e, parcialmente, no Chile e no Peru. Nestes casos, foi introduzida a informatização como ferramenta para aumentar a eficácia. No entanto, o aumento dos recursos

¹³ Sobre estas reformas Ibidem.

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

humanos e materiais não é necessariamente a solução se os problemas de gestão forem repetidos. 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 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.

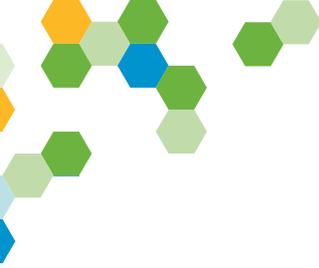
- **O acesso à justiça:** Esta é uma das questões pendentes que as reformas não conseguiram resolver. As desigualdades económicas, sociais, culturais e étnicas existentes na região também

afetam a área da justiça. São muitas as dificuldades para uma parte considerável da população aceder 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 os próprios traços 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 aspetos da sociedade¹⁵.

Neste sentido, deve assinalar-se 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 e tal permite poder enfrentar com muito mais critério e precauções as reformas que ficaram pendentes. É necessário persistir nas questões consideradas, mas certamente, sob um foco e uma abordagem diferentes.

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”

6. ERROS COMETIDOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Um dos principais problemas que explica as limitações e, inclusivamente, 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 causa única para os resultados limitados das reformas. Deve considerar-se uma visão pluricausal 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 conceção 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.

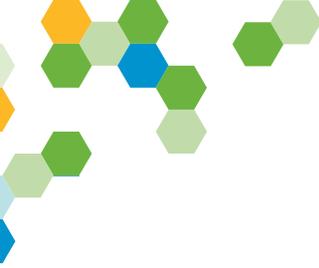
Tudo indica que o fracasso das reformas se deve principalmente à falta de um bom diagnóstico dos problemas que devem ser resolvidos, à escolha correta de soluções adequadas, à capacidade insuficiente para as implementar e à incapacidade de superar a oposição às alterações. Todas estas limitações, em maior ou menor grau, têm afetado as reformas e explicam os 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 reafirmados como objetivos da reforma judicial em toda a região, considerando aspetos 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 à falha e, sem dúvida à frustração. Em suma, trata-se de ajustar as expectativas e desenhar objetivos muito mais modestos, em função das possibilidades existentes. Para tal, é essencial considerar a realidade particular de cada país. Relativamente 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, existirão mais possibilidades de a realizar com êxito.

Sob esta abordagem genérica, deveriam ser apontadas questões mais específicas relativas à abordagem das reformas, à natureza dos problemas, aos protagonistas que as realizaram e



“São imprescindíveis análises abrangentes, em profundidade”

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. As soluções mais clássicas, como nova legislação, orçamentos mais elevados, mais tribunais ou purgas judiciais massivas têm produzido resultados espetaculares e, por vezes, foram contraproducentes. Está mais do que comprovado que o aumento salarial por si só não produz melhores resultados, dado que não garante 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 estejam de acordo relativamente àquilo que deve ser modificado. Alcançado esse consenso, é necessária a continuidade no mesmo. Além de conseguir iniciar a reforma, é necessário que este consenso seja mantido para garantir a sua

implementação. É possível que alguns dos participantes, uma vez atingidos os seus objetivos, abandonem a aliança, ou que esse abandono também aconteça porque a continuidade do processo prejudicaria os 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 das suas causas, é necessário manter um trabalho de avaliação permanente, a fim de detetar 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 tal, é necessária alguma flexibilidade para adequar o projeto às novas circunstâncias.

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

- **Abordagem às reformas:** Um elemento essencial para realizar um diagnóstico adequado parte da abordagem adotada para analisar os problemas. A abordagem tradicional tem sido mecanicista. Através desta abordagem pretendeu-se resolver os problemas da justiça introduzindo inovações isoladas através da aprovação de nova legislação. A referência para tal foi a experiência de outros países, principalmente na Europa ou nos Estados Unidos.

A ultrapassagem desta abordagem realizada quer por agentes nacionais quer internacionais, começou na década de noventa, onde começa a ser entendido que as soluções isoladas não poderão resultar. 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.

Certamente, a aplicação de uma abordagem sistêmica, como se tem vindo a realizar, deu resultado. No entanto, não pode deixar de se 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 infraestruturas, equipamentos e programas de formação, mas os sistemas de nomeação ainda são regidos por contactos 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

“A disponibilidade de recursos nem sempre constitui a solução”

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 inclusivamente o aumento orçamental destinado à justiça, em cada uma das repúblicas da América latina, colocaram em evidência que não se trata - ou não se trata unicamente - da disposição de dinheiro mas sim da forma como é empregue.

Presentemente, parece que esta disponibilidade infinita de fundos, apesar de ainda não toda controlada, já não é 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 inclusivamente aumentam de gravidade, dado que existem mais funcionários e escritórios, reproduzindo os mesmos problemas que

existiam anteriormente. Além do orçamento, sem racionalizar a sua despesa e sem mecanismos de controlo 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 disponibilidade 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 deficits. Existem deficiências significativas na formação do pessoal que exerce funções na justiça. No entanto, as limitações vão mais além, porque, embora a possibilidade de os substituir existisse, não existiria pessoal disponível mais treinado.

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

- **Consensos:** Quer para a conceção da reforma, como para a sua aplicação, é necessário

“As agências internacionais mantêm um papel importante na assistência financeira e técnica”

consenso. Existe a possibilidade de ter encontrado a melhor reforma possível, mas de não a poder realizar por falta de acordo. Por esta razão, recomenda-se uma participação plural para 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 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, dado que são os principais protagonistas. Conjuntamente com estes, os políticos são aqueles que devem reformar as normas e aprovar orçamentos, as organizações da sociedade civil e as agências internacionais de cooperação.

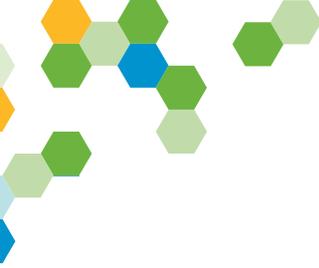
- **Agências internacionais:** A sua singularização é justificada pela sua importância nos processos de reforma no domínio da justiça na América Latina, uma questão que contrasta com a debilidade dos intervenientes nacionais. Existem inúmeros casos em que a iniciativa das reformas tem sido das agências internacionais. Certamente e ao longo do tempo, na maioria dos países, existe um 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 e, inclusivamente, as agências têm protegido os grupos locais que promoviam as alterações. Na realidade, sem a sua presença não teria sido possível qualquer alteração. No entanto, tal não é motivo para deixar de referir os seus erros. O transplante de conceções 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 a sua imagem do que para resolver os problemas reais são algumas das questões que têm sido repetidas com alguma frequência. As 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 perguntar-se se é possível formular uma reforma que resolva os problemas



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

levantados. Por outras palavras, se a reforma da justiça é possível. A resposta é claramente positiva.

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

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 destacar-se a importância da justiça e a necessidade de uma reforma, mas tal não significa que as referidas reformas tragam consigo a solução dos problemas económicos e/ou sociais, dado que aquilo que funciona além da justiça não está ao alcance da justiça.

Neste sentido, é de salientar que a solução para as principais preocupações da cidadania latino-americana, 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 certamente os elevados níveis de impunidade existentes e tal teria impacto na

insegurança mas, dado 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 na medida em que este não depende unicamente da justiça, apesar de constituir um pilar essencial, não gerará, só por si, o crescimento económico.

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 que um sistema judicial com profissionais formados de forma excelente, se a universidade não é capaz de os formar 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 a sua competência e jurisdição e, se estas não funcionam corretamente, tal será necessariamente repercutido na justiça. Sendo assim, convém ter em conta as limitações existentes, para 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
Sócio 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
Sócio 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
Sócio
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