

2015 n.º 22

USO

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



LITÍGIOS,
Comunicação e Reputação

DESENVOLVENDO IDEIAS

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

Com o apoio de:



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:
AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:
Marisa Maestre

IMPRESSÃO:
Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil
São Paulo, dezembro 2015

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada..

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM.BR





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial
dos textos e das imagens contidas neste
livro sem a prévia autorização da
Desenvolvendo Ideias.

SUMÁRIO

2015 Nº 22

4

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

8

LITÍGIOS,
Comunicação e Reputação

11

GANHAR O PLEITO
E PERDER A *reputação*?

15

OS **MEIOS** DE **COMUNICAÇÃO**
INFLUENCIAM NAS *resoluções judiciais*?

17

RUMO A UMA **JUSTIÇA** MAIS
independente NA ARGENTINA

21

REPUTAÇÃO, ÉTICA E
EXERCÍCIO *Profissional*

23

A **REPUTAÇÃO**
EM *juízo*

25

A **REPUTAÇÃO DIGITAL**
EMPRESARIAL: UM *princípio essencial*

28

LITÍGIOS E **REPUTAÇÃO**
NO *setor* DA *aviação*

31

PROTEÇÃO **JUDICIAL** EFETIVA
E *separação* DE PODERES

35

A REPUTAÇÃO **CORPORATIVA**
NO *processo penal*

37

GARANTINDO DISPUTAS
QUE NÃO TERMINAM EM *descrédito*

41

PRÁTICAS EMPRESARIAIS **CORRUPTAS.**
UMA ANÁLISE DA *governança corporativa*
E PROPOSTAS DE *prevenção*

44

A GESTÃO DA **COMUNICAÇÃO**
corporativa NOS *litígios*

47

O IMPACTO DOS **PROCESSOS**
judiciais NA *reputação.*
ASPECTOS *legais*

51

#otribunaldaopiniãopública

57

PRÊMIOS
conquistados PELA *UNO*

58

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Graduado em Direito e Jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo de Bilbao*, Secretário-Geral do Grupo Vocento e Diretor do jornal ABC na Espanha. Na LLORENTE & CUENCA, exerce o cargo de **Assessor Externo** Permanente, tendo sido diretor-geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]



Purificación Pujol

É **jurista** e **doutora em Direito**. Exerceu o cargo de advogada em Barcelona de 1989 até 1997, ano a partir do qual passou a desempenhar funções jurisdicionais em Madri. Autora de numerosos artigos acadêmicos e de vários livros, como o *Guia de comportamento em processos judiciais*, publicados pela Editora A Lei, em 2008; *Um divórcio Elegante*, pela Grijalbo Editora, em 2012 e do *Manual de Atuação em Sala. Técnicas práticas do Processo Civil*, publicado pela Editora A Lei, em 2012. [Espanha]



Luis María Cabral

Atualmente é membro, em representação ao estamento de juízes, do **Conselho da Magistratura da Nação**, corpo colegiado do qual foi integrante entre os anos de 2006 e 2010. Entre 2010 e 2014 foi presidente da Associação dos Magistrados e Funcionários da Justiça Nacional. Com 45 anos de experiência profissional como advogado, exerceu a profissão até abril de 1993, quando foi nomeado juiz do Tribunal Oral no Criminal N° 9. Durante quatro anos também foi juiz substituto do Tribunal Nacional de Cassação Penal. [Argentina]



Arturo Costabal

É **sócio da Aninat Schwencke & Cia**. Advogado da Universidade Católica, possui vasta experiência nas áreas do direito civil, comercial, trabalhista, mercados regulados e defesa da livre concorrência. Concentrou sua prática no aconselhamento a clientes nacionais e estrangeiros em questões relacionadas ao setor agrícola, assessoria de empresas familiares, além de ter participado de importantes casos relacionados aos mercados regulados. É ainda professor da cátedra de Antimonopólio e Livre Concorrência da Escola de Direito da Universidade Finis Terrae e do módulo de Livre Concorrência e controle preventivo em fusões e aquisições no Mestrado em Direito Público da mesma universidade. [Chile]

QUEM SÃO OS colaboradores



Paulo Román

É diretor de Litígios na **Aninat Schwencke & Cia**. Advogado da Universidade Católica do Chile, também cursou o Mestrado em Direito na Universidade de Chile e mestrado em Filosofia na mesma universidade. Possui ampla experiência em litígios civis, comerciais e trabalhistas, assim como em arbitragem e livre concorrência. [Chile]



Jorge Badía

É diretor-geral do escritório de advocacia espanhol **Cuatrecasas, Gonçalves Pereira**, licenciado em Direito pela Universidade Autônoma de Barcelona. Como membro do Conselho de Administração da empresa, participa da elaboração de estratégias da companhia. Até a sua nomeação como diretor-geral, foi responsável por questões de comunicação e coordenador da prática de litigação e arbitragem da firma. Possui ampla experiência em litígios decorrentes de contratos comerciais, operações de compra e venda de empresas e disputas acionárias, muitas delas com forte repercussão midiática. Assessora, regularmente, a Conselhos de Administração em questões relacionadas à responsabilidade de administradores. [Espanha]



Juan Francisco Torres-Landa

É sócio do escritório **Hogan Lovells BSTL** na Cidade do México. Dedicar-se às áreas de direito comercial, investimento estrangeiro, energia, ambiental, imobiliário, comércio exterior, migração e contratos. Obteve os títulos de bacharel pela Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM), em 1988 e mestrado em Harvard, em 1990. Foi professor de Direito Comercial na UNAM e na Universidade Iberoamericana. É membro da *International Bar Association*, da Ordem dos Advogados do México e da *American Bar Association*. Ainda foi presidente do Clube Harvard do México até 2001, secretário-geral do México Unido contra a Delinquência a partir de 2005 e, desde 2014, é membro do Conselho da Fundação México em Harvard. [México]



António Moura

É sócio da **ABBC - Sociedade de Advogados**, responsável pelas áreas de prática de Direito Fiscal e Aviação. É árbitro tributário (CAAD) e advogado especialista em Direito Fiscal (Ordem dos Advogados). Exerce funções como docente convidado na Universidade Católica Portuguesa (Católica Tax LL.M) e na Universidade Europeia. Também é referenciado pelo Diretório Internacional *Chambers and Partners* como *Star Individual* em Aviação (Portugal) e orador frequente em conferências e seminários sobre aviação e direito fiscal. [Portugal]

Joan Roca



Sócio, Vice-presidente da Roca Junyent e presidente do Comitê de Direção da empresa. Atualmente compatibiliza suas funções de sócio-diretor com o assessoramento em contratações, particularmente fusões e aquisições, representando empresas públicas ou reguladas e a entidades financeiras espanholas e estrangeiras. Ainda possui vasta experiência no campo regulatório e atua como secretário do Conselho de Administração de várias empresas de setores regulados, seguradoras e instituições financeiras. Além da experiência e trabalho como advogado, tem sido tradicionalmente vinculado à docência. Participa ativamente em associações e na sociedade civil, e é autor de várias publicações. [Espanha]

Carlos Caro



Advogado formado pela Pontifícia Universidade Católica do Peru (PUCP). Doutor em Direito pela Universidade de Salamanca (Espanha). Publicou estudos post doutorais pelo Instituto Max Planck de Direito Penal Estrangeiro e Internacional da Alemanha. Professor de Direito Penal da PUCP e da Universidade de Lima. É **sócio-fundador da Caro & Associados** e do Centro de Estudos de Direito Penal Econômico e de Empresa. [Peru]

Gillian Duffy



Gillian Duffy é **associada sênior da Schillings** - uma consultoria internacional que atua na áreas de privacidade e reputação. Ao longo de sua trajetória profissional, sua expertise a fizeram participar de complexos casos de litígios comerciais e disputas multijurisdicionais. A partir da sua prática como advogada, Gillian traz suas habilidades na área para a linha de frente na defesa da reputação e da privacidade. [Irlanda]

Max Spiess



É advogado licenciado em Direito pela Universidade Católica do Chile e Mestre em Direito pela Universidade de Virgínia, EUA. Atualmente é **sócio do escritório Baraona Advogados**. Anteriormente, trabalhou na Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, em Nova York e Frankfurt. Assessorou o Ministério da Fazenda do Chile em projetos de financiamento público, instrumentos derivados e governos societários. Forma parte do painel de especialistas do Banco Mundial, à frente do projeto de Reforma da Previdência e do Mercado de Capitais para o Reino do Butão e do Ministério da Fazenda do Paraguai. Dirigiu os departamentos de Direito Comercial, Mercado de Capitais, Finanças e Governança Societária, Mercado de Valores e Governo Societário em diversas universidades chilenas. [Chile - Suíça]

Joaquín Mollinedo



Licenciado em Direito pela Universidade Complutense de Madri, com prêmio extraordinário por sua carreira. Setor público: advogado e secretário-geral do Parlamento de La Rioja e da Assembleia de Madri; advogado-chefe da Seção de Estudos do Conselho Geral do Poder Judiciário. Professor de direito público e constitucional nas Universidades de Zaragoza, Carlos III e San Pablo CEU. Setor privado: diretor de Relações Institucionais da Amena e Auna; secretário-geral do Conselho de Administração da Orange; secretário-geral do grupo Vocento. Atualmente é **diretor-geral de Relações Institucionais do grupo Acciona**. [Espanha]

Carolina Pina



Licenciada em Direito pela Universidade de Alicante, Mestre em Direito Internacional e Direito Comparado pela *City of London Polytechnic*, de Londres e pós-graduada em Gestão de Assuntos Públicos pelo ICADE. Recebeu o título de Agente da Propriedade Industrial. Desde 1997 trabalha no **Departamento de Propriedade Industrial e Intelectual do escritório de advocacia Garrigues**, onde foi nomeada **sócia** em 2005. Ganhou o Prêmio Internacional Prix Monique da União Internacional dos Advogados (UIA) em 2009. Autora de vários livros sobre direitos de mídia e esportes. Foi recomendada pelos ranking *Legal 500* e *Chambers* em Propriedade Intelectual, Marcas, Esportes, Tecnologia da Informação e Meios de Comunicação. [Espanha]

Adolfo Corujo



Sócio e diretor-geral para a Espanha e Portugal da LLORENTE & CUENCA. É especialista em gestão da reputação na Internet. Em seus vinte anos de trajetória profissional, tem colaborado na concepção e implementação de projetos tanto para a construção como para a defesa ou promoção da identidade digital de diferentes multinacionais na Espanha e na América Latina. No âmbito acadêmico, colabora com a Universidad Complutense de Madri (UCM) e a UC3, entre outras universidades e escolas de negócios, dando aulas e palestras sobre *Social Business*, *Marca Pessoal* e *Reputação Online*. Participa das redes a partir do seu site www.adolfocorujo.com e de conferências informativas e científicas internacionais, entre as quais destacam-se o projeto de investigação europeu 'LiMoSiNe'. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela UCM e *Executive-MBA* pela ESADE. [Espanha]

Luis Miguel Peña



É **diretor-sênior da Área de Litígios e da Área Organizações e pessoas da LLORENTE & CUENCA Espanha**. Acumula 15 anos de experiência em consultoria de comunicação, desenvolvendo planos estratégicos da área em diversos segmentos da companhia, geralmente em projetos de crise e processos judiciais para clientes de diferentes setores: alimentação, turismo, bens de consumo, tecnologia, entidades financeiras e instituições públicas, etc. Trabalhou em litígios relacionados a vários ramos do direito (penal, processual, comercial ou tributário). Em 2008 e 2009 recebeu prêmios por projetos liderados por sua equipe: um *Internacional Stevie Award* e um *European Excellence Award*. [Espanha]

LITÍGIOS, *Comunicação e Reputação*





José Antonio Llorente

Sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA / Brasil - Espanha

O contexto econômico, social e político dos últimos anos, especialmente nos países mais afetados pela grande recessão, mudou a relação existente entre as empresas e os cidadãos. De uma situação que poderíamos chamar de “convivência necessária” entre o público e as corporações, passamos a outra de “escrutínio permanente” sobre a atuação das companhias em suas diferentes dimensões: como geradoras de emprego, criadoras de valor para seus acionistas, motores da inovação, transparência, comportamento ético ou contribuição para a sociedade.

Neste sentido, os processos judiciais nos quais se veem imersas quaisquer companhias podem gerar uma ruptura importante na confiança existente entre seus distintos *stakeholders*. O risco de que se coloque em xeque a reputação de uma organização quando esta se vê envolvida em um processo judicial é cada vez mais evidente. E a este respeito, é preciso ter atenção especial aos processos que, devido à sua própria natureza –por exemplo, porque entram dentro do âmbito penal– geram um maior interesse da mídia. Este tipo de processo muitas vezes resultam em uma maior visibilidade e um elevado nível de conversação sobre o assunto, permitindo a proliferação de todos os tipos de opiniões. Enquanto há alguns anos atrás a repercussão midiática de um processo judicial poderia colocar em causa questões fundamentais, tais como a presunção de inocência ou o segredo de justiça, a revolução digital e a socialização das informações fizeram com que esse impacto tenha se multiplicado.

“Os processos judiciais nos quais se veem imersas quaisquer companhias podem gerar uma ruptura importante na confiança existente entre seus distintos *stakeholders*”

Diante desta crescente complexidade do mercado e da incerteza gerada por esta evolução, as companhias estão cada vez mais conscientes da possibilidade de tornarem-se o foco de atenção social, quando confrontadas com estes tipos de situações.

Esse número da UNO reflete esta crescente preocupação que foi gerada no mundo empresarial e as chaves para gerenciar a reputação tanto de pessoas físicas quanto jurídicas quando estas enfrentam um litígio. Além disso, queremos que a UNO#22 seja um espaço que apresente e reúna os pontos de vista das diferentes partes envolvidas na formação da opinião pública durante processos judiciais: dos juízes, como garantidores máximos da lei; dos advogados, como defensores dos interesses legítimos de cada uma das partes; dos diretores de comunicação, em seus esforços para transmitir aos públicos o ponto de vista da empresa e seus gestores; dos consultores de comunicação, que aconselham e assessoram a estratégia de comunicação na tentativa de minimizar o impacto na reputação; e dos jornalistas, em sua função de transmitir informações atualizadas e de interesse para seus leitores. Todos eles com interesses e critérios que podem ser, às vezes, conflitantes.



GANHAR O PLEITO

E PERDER A *reputação*?



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do *El Correo* / Espanha

Se atribui à sabedoria cigana o ditado “tenha pleitos e os ganhe”, expressão que se aplica a muitas penalidades, de distintas ordens, e que, por vezes, resultam na obtenção de uma sentença favorável em um processo judicial. Se esta advertência popular era verdadeira antes, é ainda mais agora, se a partir da pessoa jurídica ou física e seus advogados –sejam demandantes ou demandados, requerentes ou requisitados– não se percebe que os processos judiciais –o que chamamos de litígio– gozam ou padecem de uma enorme publicidade, se nele concorrem fatores de notoriedade pública, que demandam o interesse dos meios de comunicação e, portanto, a atenção da opinião pública.

O conceito de “juízo paralelo” –aquele que se fundamenta e é julgado fora do órgão jurisdicional e à margem de qualquer procedimento– existe desde a antiguidade, mas a transformação dos cidadãos em formadores de opinião, através das redes digitais que as socializam, faz com que um pleito judicial com um conteúdo potencialmente interessante possa se converter em um enorme artefato contra as partes em um conflito diante de um juiz, e padeça, na cobertura informativa ou midiática, dessa “soma de intangíveis”, que nas palavras de Juan Manuel Mora é o que constitui a reputação das pessoas físicas e jurídicas.

“*Os julgamentos paralelos convertem-se em artefatos contra esta “soma de intangíveis”, que é a reputação das pessoas físicas e jurídicas, partes de um pleito*”

O presidente francês George Clemenceau (1841-1929) já havia advertido que os julgamentos são um “assunto demasiado importante” para deixa-los exclusivamente nas mãos dos advogados. Sendo eu também advogado –além de jornalista– com quase quarenta anos de colegiado, devo concordar que a declaração do

líder francês nunca foi mais atual ou mais correta como agora. Porque o que está em jogo em um litígio, qualquer que seja a sua natureza, não é apenas o *petitum* das partes, mas também os intangíveis que compõem a reputação de cada um dos contendores. Com frequência, a defesa ou o ataque em um processo judicial não se substancia apenas no órgão jurisdicional, mas também no campo da opinião pública, no qual uma sentença favorável poderia deixar de ter importância se, previamente, perdeu-se a reputação.

A conexão do litígio com os meios de comunicação –e através deles, com a opinião pública– é uma variável que todos os advogados devem calcular para saber implementar uma comunicação profissional que, longe de desprezar o interesse público pelo processo, ofereça satisfação. É neste ponto em que se ganha a possibilidade de que à equipe legal, unam-se os profissionais da comunicação para incorporar uma abordagem multidisciplinar na defesa do cliente, orientada a preservar

a imagem e a reputação diante de seus grupos de interesse, em primeiro lugar, e depois, da opinião pública. Além disso, e assumindo claramente que em um sistema democrático os juízes são independentes e imparciais, o clima social que é gerado diante de uma litígio notório é suscetível de permeiar a opinião profissional dos juízes até o ponto de chegar a influenciá-los.

Ainda que em todos os tipos e naturezas de processos o risco reputacional seja uma variável a se considerar, não resta dúvida de que nas áreas penal e comercial este se multiplica geometricamente, porque afeta, ou pode fazê-lo, a intangíveis de difícil recomposição, se ao longo do procedimento judicial este se deteriora. O objetivo do apoio da comunicação profissional ao advogado responsável pelo pleito — e sempre sob sua prescrição — consiste, precisamente, em amparar a marcha do



“ *A conexão do litígio com os meios de comunicação é uma variável que todos os advogados devem calcular para saber implementar uma comunicação profissional na estratégia de defesa* ”

processo judicial, acompanhá-lo com informações confiáveis e acessíveis, desfazer confusões —dolo- sas ou meramente imprudentes— e explicar os passos que irão determinando os trâmites do litígio.

Ocorre, com demasiada frequência, que advogados consideram-se suficientemente capacitados para desenvolver esta faceta de porta-vozes e interlocutores com os meios de comunicação. A realidade, no entanto, é que nem sempre é assim e, em muitos casos, suas intervenções, além de não alcançarem o objetivo clarificador que lhes é demandado, deterioram e gastam sua própria imagem, que também deve ser amparada para o bom fim da defesa dos interesses de seu cliente. Desdobrar-se no papel do advogado e de porta-voz diante dos meios de comunicação é a primeira decisão que deve ser avaliada em um pleito notório e a partir dessa decisão, desenvolver um plano de comunicação —inclusive para planejar o silêncio— que será usado no ritmo do próprio processo.

A comunicação em um processo de relevância pública deve superar as barreiras que separam radicalmente o âmbito jurídico do midiático e informativo. Frente ao imperativo da discricção que todo trâmite judicial exige —e que deixou de ter sentido em uma sociedade midiaticizada até extremos incontroláveis— há que se introduzir elementos de transparência que não incorrem em ilegalidade (segredo de justiça, por exemplo), porque o habitual é que o erro conceitual ou as insuficiências de dados acompanhem o que chamamos de “vazamentos”, instrumentos muitas vezes, de táticas de comunicação insidiosas. O silêncio, na maioria das vezes, não é rentável.

Superar este imperativo –mais inercial que exigível normativamente– com o que o mundo da jurisprudência e da advocacia se identifica de uma maneira tão pouco realista deve ser acompanhado de um esforço didático extraordinário. O campo jurídico é técnico em sua linguagem, preciso e pautado. O dos meios e das pessoas que discutem sobre os processos judiciais com notoriedade, no entanto, é coloquial, simples e acessível. Por isso, é necessário fazer uma “tradução” do técnico para a linguagem coloquial a fim de que se alcance uma boa compreensão do mecanismo profissional utilizado no processo.

Os advogados –além de quebrar o pudor da discrição e adaptarem-se a uma linguagem pedagógica, tudo isso preparado e planejado por profissionais de comunicação que trabalham no pleito–, devem mudar cento e oitenta graus a concepção sobre os repórteres e a imprensa. A atitude habitual de considera-los “adversários” e, portanto, agentes negativos para a causa, deve ser revertida e transformada. Os jornalistas e os meios de comunicação são, em um processo, grandes aliados se uma estratégia amigável for estabelecida, se longe da ocultação inercial das entranhas do litígio, ele é explicado com espírito didático. Acabou o tempo dos habituais especialistas no gênero jornalístico de tribunais –salvo exceções contadas, ao menos na Espanha–, de modo que não há que dar por certo que os profissionais da informação dispõem de especiais conhecimentos técnicos. Daí a necessidade de evitar os desastres na imprensa durante a explicação das ações judiciais.

Outros artigos desta mesma edição incidirão em vários aspectos da comunicação e os litígios como um binômio imposto pela contemporaneidade de uma sociedade interconectada, que alcança quase por osmose todos os tipos de conteúdos informativos. O que acontece, como um “último ratio” das considerações anteriores, é que muitas vezes pode-se obter uma sentença ou resolução favorável aos interesses de um cliente, mas tendo tornado o veredito uma autêntica vitória pírrica,

porque no caminho do processo foram deixados pedaços da sua reputação. Além disso, o fenômeno da inundação informativa faz com que os acontecimentos se sobreponham e a memória coletiva seja frágil. Um processo que começa com muito ruído na mídia –além disso, negativo para uma das partes– pode transcorrer na maior das indiferenças depois de alguns dias ou meses. O profissional de comunicação, ao lado do advogado e alinhado à estratégia jurídica de defesa dos interesses do cliente, deve ser, nas palavras do já citado Juan Manuel Mora, a *reputação guardiã*, que segundo o autor, “são os promotores de uma cultura compartilhada, que protegem a reputação, a preservam, a qualificam e a ampliam”.

“*Os jornalistas e os meios devem ser amigavelmente contemplados em um pleito e não vistos como adversários, mas como aliados para a correta divulgação da causa*”



OS **MEIOS** DE **COMUNICAÇÃO** INFLUENCIAM NAS *resoluções judiciais*?



Purificación Pujol

Jurista e doutora em Direito / Espanha

A comunicação converteu-se no fator-chave da sociedade do século XXI, tal e como apontou José Antonio Llorente em seu livro *O oitavo sentido*, que reflexiona sobre as consequências da passagem de uma comunicação tradicional a uma virtual, através de múltiplos suportes ou dispositivos, sem limites espaciais ou temporais. Na era da informação e da interação permanente, também enfrentamos novos desafios com o desaparecimento das barreiras éticas e de instrumentos de controle que, há apenas alguns anos, exerciam a função de fronteiras. Por isso, José Antonio Llorente refere-se à necessidade de desenvolver um “oitavo sentido” de sobrevivência, para diferenciar a verdade da mentira em um mundo onde impera um “ruído” que muitas vezes contamina e asfixia como uma nuvem tóxica e impede discernir, claramente, os fatos das interpretações. É neste contexto de transformação na forma como recebemos as informações e nos comunicamos, onde nos perguntamos: o juiz pode estar à margem das grandes mudanças da nossa época, isto é, da transformação digital que constitui a grande revolução do nosso tempo?

Devemos partir da base de que o juiz ou o assessor jurídico, dependendo de quem é o emissor da resolução, não vive em uma bolha. Assiste à TV, ouve o rádio quando está no carro e lê o jornal. Ao menos é o que se percebe quando nós, juízes

“*Devemos partir da ideia de que o juiz ou o assessor jurídico não vive em uma bolha. Assiste à TV, ouve o rádio quando está no carro e lê o jornal*”

e secretários, discutimos as notícias durante os cafés matinais e, obviamente, falamos sobre os temas mais atuais: políticos, judiciais, econômicos, etc. A grande questão é se os meios de comunicação e as redes sociais podem chegar a condicionar resoluções de um juiz que, por diversas razões, resultam “midiáticas”. Observando ainda a dificuldade de gerir qualquer crise de reputação que, todos sabemos, pode causar danos irreparáveis às pessoas físicas, empresas e até mesmo países, esta questão torna-se ainda mais importante. Obviamente, a resposta “politicamente correta” seria um sonoro “não”. Mas, sendo transparente –outra das grandes exigências do nosso tempo– resulta evidente admitir que todas as pessoas são, em maior ou menor medida, influenciáveis, o que nos levaria a responder à pergunta com um sonoro “sim”.

No entanto, a resposta não deveria ser branco ou preto. O que é realmente interessante em *O Oitavo Sentido* é a conclusão de que todos enfrentamos uma nova era, que exige aguçar a cautela e a prudência, virtudes que sempre caracterizaram a um julgador. Nesse sentido, a bem da verdade, em letras maiúsculas, o certo é que somente “às vezes” a pressão da imprensa e da opinião pública influencia as resoluções judiciais. Pelo menos essa é a minha experiência em mais de 18 anos à frente de um tribunal.

Evidentemente, não podemos esquecer que toda pessoa, seja ela física ou jurídica, deve estar ciente de que quando a opinião pública e os meios de comunicação exigem informações e esta não é oferecida de forma rápida, verdadeira e precisa, as consequências podem ser nefastas tanto para a reputação da pessoa como para a empresa, bem como para sua economia.

Desta maneira, qual seria a chave para que um artigo, comentário radiofônico ou uma opinião de programa televisivo realmente chegue a influenciar um julgador? Pois, infelizmente, a chave não existe. Poderia ser qualquer uma, por mais inócuas ou inofensivas que pareçam as informações. Por isso, me parece fundamental que, quando há grandes interesses em jogo, as empresas sejam colocadas nas mãos de especialistas em comunicação que podem “orientar”, “alterar” ou “retificar” aquelas informações que podem contribuir para camuflar a verdade ou divulgar falsidades sob afirmações parciais. Clarificar resulta imprescindível em um mundo tão turbulento.

Estou convencida de que as empresas com uma trajetória respeitável no mundo da comunicação podem evitar linchamentos, condenações da opinião pública e males ainda maiores, simplesmente pelo fato de gerir a informação que vai vindo à tona. Como em muitas outras disciplinas, nada melhor que os protocolos e os procedimentos mais sérios para manter o rumo em tempos de desconcerto e até mesmo caos. A experiência e o rigor são sempre a melhor garantia diante de um despropósito.

“*Somente “às vezes” a pressão midiática e da opinião pública influencia as resoluções judiciais. Ao menos essa é a minha experiência em mais de 18 anos à frente de um tribunal*”

A partir da minha visão como juíza, muitas vezes tive que lamentar a atuação pouco profissional de advogados em defesa de seus clientes. Por exemplo, no caso de advogados que chegam a julgamentos e dizem: “Meritíssimo, venho em substituição a meu colega e não pude estudar o assunto”. O que se responde diante desta nefasta afirmação? Pois este exemplo, que ocorre nos tribunais algumas vezes –mais do que seria desejável– pode ser trasladada para a circunstância onde uma pessoa, física ou jurídica, se vê imersa em um conflito judicial com repercussão na imprensa. Como dizia, a solução perfeita é colocar-se nas mãos dos melhores profissionais para que estes desenvolvam uma estratégia de comunicação em linha com a defesa jurídica. Ao final, é o juiz quem sempre tem a última palavra, mas pode acontecer que o interessado em causa não seja tão culpado como se deduz a partir dos artigos da imprensa ou que sendo, possa fazer frente à repercussão da mídia de uma maneira digna, profissional e até mesmo engenhosa.

RUMO A UMA **JUSTIÇA** MAIS *independente* NA ARGENTINA



Luis María Cabral

Membro do Conselho da Magistratura da Nação / Argentina

O novo tempo político que se abre na Argentina, diante da mudança de governo que ocorrerá em 10 de dezembro, oferece a possibilidade de produzir uma série de reformas que permitirão contar com uma Justiça mais independente e que responda de melhor maneira às demandas da sociedade. Há duas questões sobre as quais pode-se agir rapidamente e obter resultados. Uma delas é a composição e o funcionamento do Conselho da Magistratura e a outra é como preencher as vagas jurídicas nos tribunais enquanto não se realiza a nomeação definitiva de um juiz titular.

É prioritário, em primeiro lugar, que o Congresso Nacional sancione uma nova lei para o Conselho da Magistratura, órgão criado na última reforma constitucional com o objetivo de limitar a intervenção da política na seleção e exoneração dos magistrados.

Deve-se assegurar o respeito ao equilíbrio entre os diferentes níveis exigidos pela Constituição e que hoje foi desconstituído em benefício dos órgãos políticos. É imprescindível garantir uma maior participação dos juízes, o que deve incluir a participação no organismo do Supremo Tribunal de Justiça, através do seu presidente. Tam-

“É prioritário que o Congresso Nacional sancione uma nova lei sobre o Conselho da Magistratura. Deve-se assegurar o respeito ao equilíbrio entre os distintos estamentos exigidos pela Constituição Nacional

bém é preciso propiciar uma representação mais adequada dos advogados de matrícula federal e de personalidades do âmbito científico e acadêmico. Os advogados, além disso, também devem ter lugar na Comissão de seleção do Conselho, que é o responsável por levar adiante os concursos da oposição e os antecedentes para preencher as vagas de magistrados jurídicos.

Quando me refiro ao equilíbrio entre os vários estamentos que devem existir no Conselho da Magistratura não estou pensando apenas na sua integração, mas também na forma como o organismo toma as suas decisões. É essencial que existam maiorias especiais para determinadas resoluções, de modo que se assegure um consenso que inclua os distintos níveis e que não prevaleçam maiorias políticas circunstanciais.

Outra necessidade impostergável é a plena integração dos juízes que compõem o Conselho da Magistratura na Comissão de Administração e Finanças. Os representantes dos magistrados devem ter o controle do orçamento do Poder Judiciário, que atualmente é o único poder na Argentina administrado por conta própria. Isto afeta a sua independência e repercute na qualidade do serviço recebido pelos habitantes do país.



A segunda questão fundamental tem a ver com a chamada lei de sub-rogação, que regula a maneira como as vagas são preenchidas de maneira transitória.

O sistema de nomeação dos juízes na Argentina tem sido tradicionalmente político, uma vez que as nomeações eram e seguem sendo feitas pelo Poder Executivo, com a aprovação do Senado. Na reforma constitucional de 1994, o critério de indicação política, uma vez que a eleição do Executivo agora se limita a uma lista restrita de candidatos selecionado com base na sua idoneidade, por um órgão colegiado, que é o Conselho da Magistratura.

Esse sistema foi completamente desconstituído pela Lei de sub-rogação sancionada este ano pelo Congresso Nacional e promulgada pelo Poder Executivo. Assim, graças a esta nova norma, o Poder Executivo monta uma lista de juízes substitutos com total discricção, sem controle do Conselho da Magistratura, e é sobre a base desta lista que logo em seguida o próprio Conselho, com uma maioria simples e circunstancial, nomeia juízes sub-rogantes (ou substitutos).

Assim, não só se evita o controle da idoneidade das pessoas que irão ocupar a titularidade de um julgamento, mas também o sistema de consenso, já que as regras exigem a intervenção de várias classes e a obtenção de uma maioria composta por dois terços no Conselho, para formar uma lista de candidatos para preencher uma vaga de juiz.

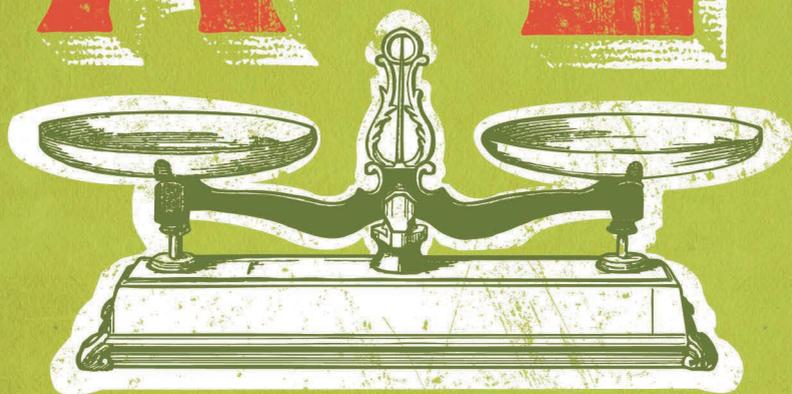
A nomeação de juízes sub-rogantes com a lei atual coloca os magistrados em um estado de vulnerabilidade.

“A nomeação de juízes sub-rogantes com a lei atual coloca os magistrados em um estado de vulnerabilidade

Essa vulnerabilidade teve destaque este ano com a remoção de Ulpiano Santiago Martinez do tribunal federal 1 da cidade de Bahía Blanca, e do autor desta nota, de uma vaga na Câmara Federal de Cassação Penal. Estes duas transferências foram realizadas a partir de uma decisão administrativa, tomada, por maioria simples, pelo Conselho da Magistratura, em violação à própria lei e à Constituição, que apenas permitem a remoção de juízes, incluindo os substitutos, após um julgamento político.

A politização do Conselho da Magistratura e a vulnerabilidade dos juízes são dois males que afetam o Poder Judiciário. As principais vítimas, no entanto, são as pessoas que recorrem a ele, que precisam de magistrados independentes e que não podem ser deslocados de acordo com o humor ou a conveniência do funcionário administrativo de plantão.

A E



REPUTAÇÃO, ÉTICA E EXERCÍCIO *Profissional*



Arturo Costabal
Sócio da Aninat Schwencke & Cia / Chile

Paulo Román
Diretor de Litígios da Aninat Schwencke & Cia / Chile

Hoje a competição manda. As empresas competem por seus clientes a partir do espaço que estes ocupam em um determinado mercado. E para isso, ponderam, uma ou outra vez, o produto ou serviço que pretendem oferecer para, em seguida, por meio da publicidade, distinguir e promover suas virtudes e omitir seus defeitos.

Neste cenário, os advogados tentam participar do mercado assumindo a histórica e tradicional dignidade de uma profissão que lida com a justiça. A matéria-prima com a qual se trabalha é uma das *virtudes cardeais* e supõe, em primeiro lugar, o respeito à forma no modo de atuar, e em segundo, mas ainda mais importante, que o exercício da profissão se ajuste de maneira estrita à deontologia que lhe é própria.

Tendo em vista os limites (necessários) que a profissão impõe, devemos nos perguntar sobre qual é a forma legítima em que os advogados podem competir em um mercado cuja espessura ética diminui a conveniência. Esta questão não é nova: a Ordem dos Advogados do Chile reconheceu esta preocupação e se colocou a cargo dela: até 2011, o artigo 13 do Código de Ética (“CE”) se valia de uma fórmula antiquada em matéria de publicidade; os advogados deviam, em resumo, limitar sua publicidade à entrega de um “cartão”. A realidade

“*Devemos nos perguntar sobre qual é a forma legítima em que os advogados podem competir em um mercado cuja espessura ética diminui a conveniência*”

econômica obrigou a reformulação deste modelo: em 2011, formulou-se um novo código de ética, que substituiu o arcaico artigo 13, por um que concentra sua regulação na *Proibição da Solicitação*.

Agora, o que é a solicitação e como esta se refere à concorrência entre os advogados?

De acordo com o artigo 13 do novo CE é “toda comunicação de um advogado relativa a um ou mais assuntos específicas, dirigidos a um destinatário específico, seja diretamente ou através de terceiros, e cujo significado seja a contratação de seus serviços profissionais”. A solicitação é expressamente proibida pela CE. E esta proibição reconhece limites cujo objetivo exclusivo é o de permitir a *formação de clientela*. No entanto, a norma é prolixa e restritiva em seu conteúdo, pois só exclui da proibição aqueles atos destinados a pessoas com as quais o advogado tenha parentesco ou amizade; aquela dirigida a um cliente ou ex-cliente; a outro advogado ou escritório; a um órgão de Estado ou aquelas realizadas como prestação *pro bono*. Fora de tais hipóteses, e se levamos ao extremo a aplicação da norma, qualquer outra conduta encontra-se eticamente proibida e, por conseguinte, é passível de sanção.

É evidente que o mercado jurídico difere radicalmente daquele dos anos quarenta —época em que

“Ainda resta uma ampla margem de atuação na qual advogados e outros profissionais do direito podem enfrentar zonas éticas cinzentas

entrou em vigor a primeira CE-. Atualmente, 3.500 novos advogados surgem anualmente, a partir das várias escolas de direito do país. Esta cifra dá conta da ampliação da oferta na carreira de direito e da crescente demanda cidadã por assessoria jurídica. Se há mais advogados, estes deveriam competir para obter a preferência dos potenciais clientes. Mas esta competição não libera de uma tarefa básica: equilibrar duas forças em tensão, ou seja, por um lado, participar do mercado, e, por outro, preservar a dignidade da profissão.

O advogado desenvolve uma atividade de relevância social e, como em muitas outras profissões, o seu exercício gera uma assimetria no tratamento das informações, porque o cliente em grande parte desconhece o conteúdo do serviço prestado. Na advocacia, esta dita assimetria se torna especialmente sensível, uma vez que os seus serviços são bens de confiança¹, o que não permite uma pré-avaliação da prestação do mesmo. Dificilmente um cliente poderá ponderar, com precisão, as implicações que tem um serviço jurídico, o trabalho, as habilidades que isto requer e, consequentemente, seu custo. Portanto, o advogado deve agir em estrita conformidade com a ética e com o mandato deontológico que rege a sua disciplina; caso contrário, um abuso de poder baseado na assimetria da informação é gerado, o que viola a dignidade da profissão.

Então a questão é como harmonizar ambas pretensões: a partir da perspectiva do mercado e da experiência comparada é possível observar que se fazem cada vez mais toleráveis políticas mais agressivas de captação de clientes, aquelas que com o tempo são compensadas com maiores controles do exercício da mesma profissão, em detrimento daquelas que pretendem controlar a formação de carteiras de clientes. Por outro lado, tem se evidenciado uma crescente difusão de *rankings* e escritórios de advocacia, o que têm servido para o mercado reavaliar seus atuais assessores jurídicos, bem como para conhecer outros escritórios em processo de crescimento ou consolidação.

Em suma, é evidente que o atual texto do CE faz uma tentativa séria de resguardar a ética da profissão, evitando ofertas sem escrúpulos ou asfixiantes. No entanto, ainda resta uma ampla margem de atuação na qual advogados e outros profissionais do direito podem enfrentar zonas éticas cinzentas. Estas áreas são aquelas nas quais os advogados devem competir e tomar uma decisão quanto às condições em que isso será feito. Nossa posição, em primeiro lugar, consiste em postular que a concorrência, no seu sentido mais lato, deve ser tolerada e permitida, mas sempre sujeita a um controle *a posteriori*; em segundo lugar, que serão os próprios advogados que, com vista à dignidade da própria profissão, deverão dotar de conteúdo as limitações impostas à possibilidade de competir e promover-se. Tal como demonstra o teor do novo artigo 13 do CE, é impossível petrificar um conceito em uma norma positiva que expresse taxativamente todos os casos em que se pode competir e como. A regra aplica-se apenas sob a forma de recomendação ou de proibição expressa para casos pontuais especialmente relevantes. Em tudo o mais, será o próprio advogado quem deverá decidir.

¹ DE LA MAZA GAZMURI, Iñigo. A tradicional dignidade da profissão: advogado e publicidade no Chile. In *Latin American and Caribbean Law and Economics Association (ALACDE), Annual Papers*, p. 10.

A **REPUTAÇÃO** EM **juízo**



Jorge Badía

Diretor-geral do escritório de advocacia espanhol Cuatrecasas, Gonçalves Pereira / Espanha

No início da sessão de julgamento, o juiz, depois de constatar que as partes estão presentes, pronuncia solenemente as palavras “audiência pública”. Através delas, qualquer cidadão é convidado a assistir o que vai acontecer nas salas de audiência. Não se trata de mera formalidade, mas de respeitar um princípio fundamental do nosso estado de direito: proteger o cidadão da justiça de uma subtração do controle público e assim manter a confiança da comunidade nos Tribunais. Nas palavras de Mirabeau: “Dê-me o julgamento que queiras; parcial, venal, até mesmo inimigo, pouco importa, desde que possa fazê-lo diante do público”.

Se a esta dimensão pública do julgamento, de origem legal, se acrescenta a presença de um elemento noticiável ao processo, o mundo da Justiça e da Comunicação se entrelaçam inexoravelmente. Por mais que isso possa incomodar o operador jurídico, esta união é inevitável e essencialmente democrática.

Colocado assim, não parece razoável gerenciar o risco reputacional relacionado ao litígio confiando que o que acontece no Julgamento ficará apenas no Julgamento. Ao contrário, deveria partir-se da premissa de que, quando o processo incorpora um feito potencialmente noticiável, será inevitável

“*A própria cidadania se encarrega de sancionar aqueles fatos que objetivamente ou através de um julgamento puramente subjetivo podem merecer reprovação*”

que fora da sala se produza um julgamento paralelo, em um campo muito mais aberto, onde as regras do jogo não são tão claras ou são simplesmente desconhecidas para o jurista.

Desta primeira premissa me permito extrair algumas outras, baseadas na minha própria experiência.

A primeira é que uma adequada exposição dos fatos e uma interpretação da lei no ambiente do processo não são suficientes para que o advogado defenda adequadamente os interesses de seu cliente. A liquidez do ambiente nos impõe um papel mais integral de jurista dos negócios, que deve incorporar uma visão de longo prazo, conhecer a fundo a atividade de seu cliente e seu valor reputacional, e exercer a liderança para além da sala de audiência, incorporando a comunicação na estratégia jurídica.

A segunda conclusão é que isso deve ser feito em um ambiente particularmente exigente em termos de reputação. O simples fato de nosso cliente estar envolvido em uma contenda judicial –inclusive quando esta circunscreve no âmbito civil– carrega, em si, uma profunda –e muitas vezes injustificada– carga negativa: estar em um julgamento está inevitavelmente associado, pela opinião pública, a alguma incerteza a respeito da sua atividade, à

incapacidade de resolver os conflitos no campo dos negócios, ou apenas à culpabilidade. Isso não deveria ser assim, se fosse considerado, por um momento –este é o primeiro desafio da comunicação neste ambiente– que o sistema judiciário é o meio mais civilizado de resolver as diferenças em um sistema democrático ou se a presunção da inocência fosse realmente assumida.

A terceira conclusão é que nós, advogados, devemos humildemente admitir que os efeitos sobre a reputação de uma resolução judicial são limitados, se comparado à força extraordinária do julgamento popular: a própria cidadania se encarrega de sancionar aqueles fatos que objetivamente ou através de um julgamento puramente subjetivo podem merecer sua reprovação. Se não for capaz de convencer aos cidadãos de que esta é a decisão *justa*, estes atribuirão o resultado a um erro judicial ou a conspirações sombrias, mas continuará condenando quem tenha sido absolvido pelos tribunais.

Tampouco podemos ignorar o fluxo inverso, ou seja, a influência do julgamento público em um processo judicial. Sem supor questionar a sua independência e o bom tino jurídico, seria ingênuo pensar que a decisão do juiz não será influenciada, em maior ou menor grau, pela reputação dos contendores.

Finalmente, nós, juristas, devemos estar cientes de que a comunicação em geral é regida por uma linguagem e princípios que não têm a ver com aqueles que imperam em um processo judicial, ou podem ser até mesmo conflitantes, o que requer a participação de profissionais na matéria. A título de exemplo, ao passo que no processo penal o direito de defesa permite que o acusado seja considerado falso e a mentira fique impune (“*tem o direito de permanecer em silêncio, tudo o que disser pode ser usado contra você*”), a opinião pública jamais perdoará quem demonstre que faltou com a verdade.

“A Comunicação precisa ser entendida como uma ferramenta estratégica, que permite que o público interprete corretamente o que acontece no Tribunal e impede que a reputação de nossos clientes seja colocada em xeque

Em suma, a preparação de qualquer caso que transcenda a opinião pública e que exponha a reputação de nosso cliente ao escrutínio público exige uma estratégia de comunicação alinhada com a ação judicial. Isto implica certa metodologia e a confluência de profissionais com *expertise* em ambas as áreas. Requer, além disso, um esforço em trazer o rigor e a precisão da linguagem jurídica, com o imediatismo e a brevidade que regem a informação.

Os julgamentos paralelos são inevitáveis e uma consequência do caráter público da Justiça. A Comunicação precisa ser entendida como uma ferramenta estratégica, que permite que o público interprete corretamente o que acontece no Tribunal e impede que a reputação de nossos clientes seja colocada em xeque ou, na pior das hipóteses, que se produza um quebra de confiança.



A **REPUTAÇÃO DIGITAL**

EMPRESARIAL: UM **princípio essencial**



Juan Francisco Torres-Landa

Sócio da Hogan Lovells BSTL, S.C. / México

Estamos em uma era em que a comunicação é simplesmente vertiginosa. Apenas nos poucos minutos usados para ler este artigo, na rede terão sido criadas mais informações e dados do que em muitas décadas antes deste século. Neste cenário em que a troca de dados é imediata e ilimitada, estamos diante de um novo fenômeno no qual todos estamos expostos ao julgamento de tudo o que fazemos, e esta observação é particularmente verdadeira para as companhias. A avaliação é realizada através da ampla utilização das redes sociais. Inclui eventos, notícias e outras atividades corporativas. A revisão abrange uma comunidade, uma região, um país, um hemisfério ou todo o mundo. Esse é o potencial alcance do julgamento digital, o mesmo que, em princípio, não tem limites geográficos ou culturais.

As fronteiras vêm sendo derrubadas de maneira constante, particularmente desde a queda do Muro de Berlim, em 1989. A tecnologia, hoje, permite aos habitantes de todo o mundo um grau de imediatismo sequer sonhado antes. Neste contexto, companhias de todos os tamanhos têm acesso a um mercado global, real e ativo. As oportunidades de negócios estão espalhadas por todo o planeta, mas do mesmo tamanho são os riscos de fazer negócios, já que o julgamento sobre o que se faz ou se deixa de fazer em uma empresa é

“O regulador mais importante é o cidadão, que através de um telefone celular pode espalhar, em segundos, informações, imagens ou dados através das redes sociais

permanente e comunicado no mesmo instante.

Agora a avaliação do desempenho corporativo não depende apenas das ações que podem ser realizadas por autoridades que operam num determinado país. Neste contexto, talvez o mais importante regulador seja o cidadão, que através de um telefone celular pode espalhar, em segundos, informações, imagens ou dados através das redes sociais. As empresas podem fazer dos cidadãos e das redes sociais seus melhores aliados, mas também podem convertê-los em seus piores inimigos. A opção anterior exige que as empresas contem com uma política de comunicação destinada a uma melhor divulgação de suas atividades em benefício da comunidade. Neste trabalho de redução de riscos, a assessoria jurídica desempenha um papel significativo, que deve estar focado na prevenção.

Neste contexto, um tema que pouco tem sido falado é o que acontece nos julgamentos que fazem parte uma empresa e se nos mesmos existe uma conexão em relação ao que está acontecendo nas redes sociais. Embora, em teoria, os procedimentos de um juiz não devam ser afetados pelo que acontece no ambiente externo, na comunicação cidadã, a realidade é que a conectividade com o que ocorre na sociedade afeta em diferentes

SHARE



“Atualmente, a profissão jurídica na era digital tem enormes desafios em termos de trabalho para elaborar e implementar estratégias legais direcionadas a preservar a reputação de seus clientes

formas o ânimo de um juiz, no entendimento das circunstâncias do caso, e, eventualmente, no veredito final. Por esta razão, as companhias e seus assessores não podem perder de vista a importância de manter uma política ativa de posicionamento e contenção, que evite justamente que temas formalmente alheios aos procedimentos impactem negativamente os resultados finais dos mesmos.

A velha frase de que é preciso um grande esforço para se construir um edifício, mas basta a retirada de apenas algumas paredes para fazê-lo cair é uma maneira clara de entender o que está acontecendo nesta era digital. Para uma companhia, um acontecimento ruim e sua difusão podem gerar um impacto tão grande em sua reputação e prestígio comercial que a recuperação poderá não ser possível no curto prazo. Nada como a prevenção e uma política ativa de comunicação para prevenir este tipo de desastre, algo que nos atrevemos a dizer e que é particularmente verdadeiro e importante em se tratando de processos contenciosos, que podem ser afetados por uma má ou limitada política de comunicação.

A contribuição que queremos fazer a esta discussão é que as companhias devem inculcar em todos os seus funcionários uma nova cultura em relação ao cuidado no modo de atuar: a exposição a uma crise digital é permanente. A imagem da empresa pode se deteriorar subitamente. Daí a importância de contar com ferramentas de prevenção e, dependendo do caso, com a capacidade de reação para mitigar situações de risco. Este paradigma de aversão ao risco certamente se aplica para o caso

de processos judiciais em que uma empresa esteja envolvida.

As novas gerações precisam estar imersas nas políticas de comunicação, especialmente porque para elas esta é uma realidade tangível. Essa parte da pirâmide populacional é quem melhor está capacitada para empreender os esforços da comunicação corporativa. No entanto, são estes mesmos jovens que, por serem tão profusos na utilização de redes sociais, estão mais propensos a cometer erros. Daí a importância da capacitação e do treinamento com caráter preventivo e, por sua vez, também reativo.

Diante destas mudanças, os advogados não estão isentos. Atualmente, a profissão jurídica na era digital tem enormes desafios em termos de trabalho para elaborar e implementar estratégias legais direcionadas a preservar a reputação de seus clientes. Os juristas devem participar desta nova realidade com entusiasmo, responsabilidade e criatividade. Aqueles que não entenderem esse novo contexto, se tornarão obsoletos no curto prazo.

No mundo em que nos movemos não há um retorno. Ao contrário, o avanço da tecnologia será cada vez mais intenso e mais profuso. As mudanças vão continuar penetrando no cotidiano de nossas vidas. Do mesmo modo, continuarão criando novas oportunidades e riscos para as empresas. Não há outra opção senão preparar-se para estas mudanças, mas reconhecendo a importância de sermos cuidadosos diante dos múltiplos riscos, que inclui estar em constante vigilância pelos consumidores e da comunidade em geral. As empresas que aprenderem a viver sob esta grande lupa terão melhores chances de continuidade de sucesso e de capitalizar os benefícios que a era digital coloca a seu alcance. Renovar-se ou morrer. Digitalizar-se ou extinguir-se.

LITÍGIOS E REPUTAÇÃO

NO **setor** DA **aviação**



António Moura

Sócio da ABBC, Sociedade de Advogados, RL / Portugal

A crescente complexidade dos litígios judiciais não resulta apenas da existência de mais regulamentação e de um maior grau de monitorização e consciencialização de direitos e deveres por parte de cidadãos e de empresas. Resulta igualmente de uma maior atenção que os media e a opinião pública dedicam a estes temas, antecipando julgamentos e proferindo condenações sumárias de que empresas, administradores e imagem corporativa poderão ser vítimas, se não forem tomadas as precauções necessárias.

Esta mudança teve reflexos no papel do Advogado. Sendo Advogado há quase vinte anos, senti esta mudança de paradigma nos problemas que me têm sido colocados, não só porque a minha carreira me levou a representar e assumir funções em associações setoriais, onde o foco é também o de defender os interesses do setor e dos associados, mas também porque os próprios clientes exigem mais de quem os aconselha. Frequentemente, não se trata de saber se o cliente tem ou não razão. Ou se têm muitas ou poucas hipóteses de ganhar o “caso”. A verdadeira questão é o que tem primordial importância para o cliente empresarial nos dias que correm é saber se, no final da lide, ao fim de anos de litigância, o resultado valeu a pena

“ *A crescente complexidade dos litígios judiciais não resulta apenas da existência de mais regulamentação e de um maior grau de monitorização e consciencialização de direitos e deveres por parte de cidadãos e de empresas* ”

e se houve danos colaterais. A resposta a esta questão exige muito mais do que o simples conhecimento da lei.

Para ilustrar o que referi, socorri-me de duas situações vividas num setor que tenho acompanhado de perto, que é o da aviação.

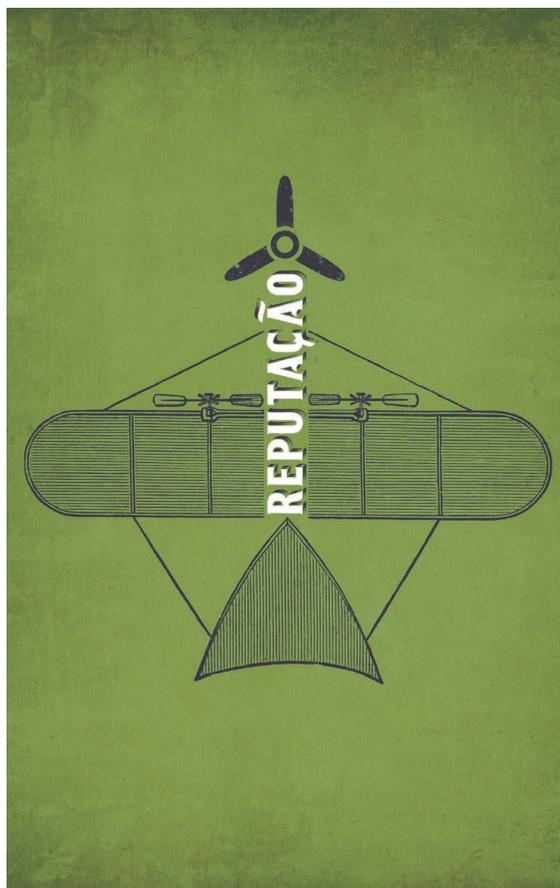
Com o advento das companhias ditas “low cost” o setor registou uma baixa significativa no valor médio das tarifas. O “no-frills” anunciado —uma espécie de corte com luxos ou serviços não essenciais ao passageiro— foi acompanhado por uma degradação do nível de serviço, a coberto de um défice de regulação e de uma legislação “protecionista” que dava cobertura a atrasos, perdas de bagagem e situações de recusa de embarque (*overbooking*) com limitações objetivas dos montantes a pagar aos passageiros que fossem vítima destes infortúnios. A pressão criada pelo advento das “low cost” induziu outras transportadoras a seguir o mesmo movimento. Para competir em termos de tarifas, baixaram a qualidade do serviço e o passageiro reagiu.

Multiplicaram-se as reclamações, não existiam endereços de contato para o cliente, foram criadas barreiras de língua e horários restritos para atendimento ao cliente, dando o flanco a ações

judiciais que, embora de montante limitado (por via da dita legislação protecionista), causaram prejuízos sérios em termos de imagem e credibilidade a muitas companhias aéreas. O resultado foi uma subida vertiginosa do número de queixas e ações judiciais em Tribunal, com resultados econômicos pouco significativos para as transportadoras, dada a morosidade dos tribunais e as limitações legais dos montantes das indemnizações, mas com um prejuízo reputacional sério para as que optavam por este tipo de conduta e, de forma reflexa, para o próprio setor.

A reação foi dura e quiçá desproporcionada. A legislação endureceu em 2004, a reboque da Comissão Europeia e da necessidade de proteger os passageiros contra abusos das companhias aéreas em casos de atraso, cancelamento de voos e recusa de embarque (*overbooking*). Os litígios que surgiram no período pós-2004 e que tiveram como propósito clarificar aspetos de interpretação do regulamento foram quase todos em sentido desfavorável às companhias aéreas, com a agravante de colocarem na agenda dos *media* situações que pouco ou nada contribuem para a reputação do setor, não só porque evidenciam situações de atraso ou cancelamento, como inclusivamente porque revelam, invariavelmente, verdadeiras histórias de horror dos passageiros contadas na primeira pessoa.

É por isso que hoje a indústria da aviação vive com o pior de dois mundos. Tem de conviver com uma lei considerada demasiadamente penalizadora e garantística dos direitos dos passageiros (sobretudo se comparada com a aplicável ao transporte rodoviário, ferroviário e marítimo), que em muitos casos obriga as companhias aéreas a pagar compensações por atrasos que são 10 vezes superiores ao valor da tarifa paga pelo passageiro e que, pasme-se, potenciou o aparecimento de novos segmentos de negócio (empresas que se dedicam a reclamar em nome do passageiro, cobrando uma percentagem da compensação, assumindo o risco do pleito) e, para além do exposto, tem a reputação de ser uma indústria onde o nível



de serviço é considerado baixo (quando em muitos casos a responsabilidade pelo mau serviço é dos aeroportos, embora não a percepção do público em geral não seja essa).

Eis, pois, como a incapacidade para lidar com queixas e ações judiciais de passageiros insatisfeitos e o conforto dado pelo quadro legal vigente levaram a um resultado indesejado no plano reputacional e no plano regulatório.

O segundo exemplo que escolhi, no mesmo setor e com os mesmos atores, revela um *modus operandi* distinto mas neste caso face a situações inesperadas. Veja-se o caso dos recentes acidentes aéreos,

“*Evitar certo tipo de litígios pode, efetivamente, ter um custo imediato significativo, sobretudo se tivermos presente que existe hipótese de vitória ou, pelo menos, de adiar a decisão definitiva do caso por uns bons anos, até que o Tribunal se pronuncie*

trágicos, com inúmeras vítimas, felizmente pouco frequentes. O acidente é escrutinado, é objeto de tratamento mais ou menos sensacionalista, mas não é frequente ouvir-se qualquer notícia sobre litígios envolvendo familiares das vítimas e companhias aéreas. Precisamente porque são situações de limite, em que a transportadora tem em risco o seu maior ativo –a confiança dos passageiros– e em que a questão econômica é claramente secundária. O cuidado e os recursos colocados neste tipo de casos são enormes e as questões legais que surgem são analisadas sob um prisma distinto, devidamente ponderadas e sopesadas à luz de critérios que vão muito além do “tenho razão?” ou “consigo ganhar?”.

Mas, não é necessário o recurso a casos extremos para identificar a mesma postura ponderada no setor e, em particular, a adotada por companhias aéreas que perceberam que os *stakeholders* mais importantes são os seus clientes e que, quando colocadas perante a ameaça de litígios judiciais onde existe probabilidade séria de ganho de causa, não deixam de aceder a pagar algo ou a compensar os passageiros. Isto foi visível no famoso caso do vulcão Eyjafjallajökull e no caos que provocou no espaço aéreo europeu. A erupção colocou advogados e responsáveis de comunicação a trabalhar

lado a lado, procurando minorar os danos de um evento inesperado que pôs à prova a resiliência do setor e que levou as companhias aéreas a ir muito para lá daquilo que muito provavelmente lhes seria exigido em caso de condenação pelos Tribunais, na sequência de ações judiciais que pudessem vir a ser interpostas por passageiros afetados.

Este segundo exemplo –na reação a situações inesperadas– revela uma maior percepção do dano reputacional que certo tipo de litígios pode causar (em contraste com a falta de visão que o primeiro exemplo evidencia). Evitar certo tipo de litígios pode, efetivamente, ter um custo imediato significativo, sobretudo se tivermos presente que existe hipótese de vitória ou, pelo menos, de adiar a decisão definitiva do caso por uns bons anos, até que o Tribunal se pronuncie. Mas, há que ponderar se os danos em termos de confiança, reputação e credibilidade (que o envolvimento em certo tipo de litígios inevitavelmente acarreta) não serão seguramente superiores e mais dificilmente recuperáveis, sendo que a resposta correta não se consegue obter se o prisma de análise for o da mera legalidade.

PROTEÇÃO **JUDICIAL** EFETIVA E **separação** DE PODERES



Joan Roca

Sócio e Vice-presidente da Roca Junyent / Espanha

Todo processo judicial com impacto midiático afeta a reputação de empresas e indivíduos que se veem envolvidos no mesmo. Para posicionar o debate neste contexto, creio que é obrigatório ir além da imagem que nos assalta quando tratamos desta questão, que é a da capa de um jornal com uma imagem de uma figura pública sendo escoltada ao carro da polícia; gostaria de ampliar o espectro e leva-los a casos em que não apenas o acusado sofre o impacto, mas também terceiros, que nada têm a ver com o processo judicial. Como em “Watergate”, também temos tido, na Espanha, casos em que a imprensa acabou por divulgar o nome do restaurante onde foram gravadas algumas conversas ilícitas. O impacto sobre o negócio de restaurante foi sangrento.

E coloco este exemplo para evitar um prejuízo habitual quando tratamos desta questão: estamos acostumados a pensar que “se foi citado, por algo será”. E isso dá origem à legitimação de um ataque que afeta dois princípios básicos do nosso sistema. Por um lado, o princípio da *proteção judicial efetiva*. Por outro, o da *presunção da inocência*.

O marco de indicadores da justiça na União Europeia difere entre os que avaliam a eficiência dos procedimentos (*disposition time* ou *clearance rate*), a qualidade da justiça e, finalmente, a independência dos órgãos judiciais¹. Analisando

“*Os juízes e magistrados devem fazer esforços gigantescos para preservar a sua autonomia diante de opiniões publicadas*”

esta questão nos meus tempos universitários, imerso no “basement” de uma biblioteca da Law School, me deparei com um livro intitulado “Who controls the controller?”, sobre como deviam incidir os “checks and balances” entre poderes

sobre o então novo “quarto poder”, dos “media”. O mais apaixonante do livro é que a análise não está centrada em como controlar a imprensa, mas em como defender o sistema judiciário para preservar o seu necessário quadro de independência no estudo, investigação e resolução de seus casos.

Os juízes e magistrados devem fazer esforços gigantescos para preservar a sua autonomia diante de opiniões publicadas –e reforço o termo “opinião” porque, na maioria dos casos, a notícia não se limita a uma descrição dos fatos–. E quando conseguem ditar uma resolução, ignorando a opinião publicada, ninguém pode negar que se põe em causa a sua independência, se a sentença ou despacho é contrário ao que a imprensa profetizava. Está doente uma sociedade que não aceita aquelas resoluções judiciais que não coincidem com as que previamente –durante meses!– foram preconizadas por articulistas e comentaristas? Quiçá pareça dura a expressão “sociedade do-

¹ ALONSO-CUEVILLAS, J. Eficiência e transparência do sistema judicial espanhol no contexto europeu. Ed. Bosch, 2015. p. 34.



“O impacto sobre a reputação das empresas e indivíduos, quando enfrentam um litígio, é apenas a ponta de um iceberg muito maior, que estende as suas raízes na construção de nosso sistema democrático

ente”, mas sem dúvida esta alcançou sua rota de colisão: a credibilidade do sistema judiciário e a efetiva tutela judicial.

O principal aporte na construção do Estado de Direito e do “Rule of Law” foi justamente quando o conceito inquisitorial da “presunção de culpabilidade” foi substituído pelo princípio da presunção da inocência. E esta é precisamente sobre a qual repousa qualquer processo judicial, e que sofre tremendo impacto –como um torpedo em rota de colisão– quando há repercussão midiática. O Estado de Direito vacila quando os meios de comunicação criticam um advogado ou um juiz por levar a defesa ou o pleito de alguém de ideologia diferente à linha editorial do jornal.

² É apaixonante a análise que o autor realiza, já em um âmbito de aplicação internacional de um direito como a liberdade de expressão. BASSIOUNI, M.C. *An embryonic system of checks and balances: judicial review of global and national governance bodies*. In *Globalization and its impact on the Future of Human Rights and International Criminal Justice*. Ed. Intersentia, 2015.

³ E isto deve ser resolvido rapidamente porque o novo debate a partir da doutrina americana, sobre a necessidade de reexaminar o equilíbrio entre a transparência e o dever do segredo governamental diante do direito à informação na era pós-Snowden já chegou até nós. Deixe-me apontar esta questão como um novo foco de discussão, juntamente com o que foi tratado neste artigo, sobre concentrar a preocupação do legislador. Confer KROZNER, Debra. *Transparency, Surveillance and the Future of First Amendment Law*, Volume 2, Verão, Yale Law Report, 2015.

A “freedom of speech” diante da proteção judicial efetiva e a independência do poder judicial: este é o desafio². A repercussão na reputação das empresas e indivíduos, quando enfrentam um litígio, é apenas a ponta de um iceberg muito maior, que estende as suas raízes na construção de nosso sistema democrático e que hoje deve rever os “checks and balances” na separação dos poderes –incluindo, hoje, o quarto poder, o midiático– e o respeito às instituições e operadores do sistema judicial.

A cada um de nós cabe um papel e daí o acerto da UNO, ao abordar esta questão a partir de diferentes prismas: o poder legislativo deverá encontrar as fórmulas que permitam a tutela judicial efetiva e os processos judiciais adaptados aos tempos em que vivemos (com especial ênfase ao “timing” e ao segredo de justiça); o poder executivo deverá ser zeloso e extremamente isento no que diz respeito ao sistema judiciário; e este deveria proteger a sua autonomia e independência, o que exige o respeito aos demais poderes... incluindo o quarto poder, que deveria saber levar as notícias que preocupam a opinião pública e converte-las em propostas de debate para a melhoria do sistema –e não apenas a sua denúncia–³.



A REPUTAÇÃO **CORPORATIVA** NO **processo penal**



Carlos Caro

Sócio-fundador da Caro & Associados / Peru

A Volkswagen, a gigante companhia automobilística alemã, enfrenta a pior crise de sua história após a descoberta e o reconhecimento de que instalou, em mais de 11 milhões de veículos movidos a diesel, um software que adulterava os resultados das medições de gases, para fraudar os controles estatais dentro e fora da Europa. Calcula-se que a queda no valor de mercado da empresa, somente até o final de setembro de 2015, foi superior a US\$ 29 bilhões, e que o grupo deve enfrentar multas nos EUA que ultrapassam os US\$ 18 bilhões. Em paralelo, o Departamento de Estado e Fiscalização americano, assim como o Ministério Público alemão, iniciaram as primeiras investigações que poderiam levar à imputação de acusações criminais contra a empresa e seus diretores por fraude contra o consumidor e delitos ambientais. A marca VW –o “carro do povo”, “feito na Alemanha”– está severamente danificada e os processos judiciais, que apenas começaram, aprofundarão o dano reputacional. A VW precisa de um plano de crise jurídico, financeiro e de imagem.

A relação entre o Direito Penal e a opinião pública, tão antiga quanto o próprio Direito Penal –o famoso “*juízo romano*” contra Jesus de Nazaré foi a expressão disso–, adquiriu nos últimos anos uma outra dimensão, resultado da explosão informativa contemporânea. Diante de um fato jurídico ou litigioso,

“O sistema de justiça ideal é aquele em que o juiz interpreta e aplica a lei, mas também seu fracasso é aceito e comunicado à comunidade, que é uma decisão justa e coerente com os valores da sociedade

os meios digitais não tardam em transmitir em segundos ou escasos minutos, ao redor do mundo, se for o caso, imagens, comentários e opiniões em todas as línguas que provocam um verdadeiro “*juízo midiático*”, público e paralelo, com o mesmo poder que o maior ou menor interesse que o caso desperte na opinião pública. Neste julgamento público, como no marketing, antes das provas e dos argu-

mentos, destacam-se as percepções, preferências, a conexão sentimental positiva ou negativa do consumidor da informação, que terminam por converter verdadeiros culpados em inocentes, inocentes em culpados ou simples culpados em mais culpados do que são. Dependendo das fortalezas do sistema de justiça de um país, juízes atuarão com maior ou menor independência, descartando ou adicionando ao sentido deste julgamento o chamado “quarto poder”.

No entanto, a justiça não é apenas justiça no sentido da aplicação estrita da lei, mas vai além ao requerer legitimidade. O sistema de justiça ideal é aquele em que o juiz interpreta e aplica os fundamentos do Direito, mas também sua sentença é aceita e comunicada à comunidade, como uma decisão justa e coerente com os valores da sociedade. Por esta razão, nos últimos anos, muitos estudos sobre a relação entre a imprensa e a justiça penal, a partir de abordagens jurídicas, filosóficas, sociológicas, psicológicas,

“Muitas vezes, após a revelação de um caso, o *corporate compliance* parece ficar reduzido a um mero instrumento de marketing ou *cosmética corporativa*”

econômicas, antropológicas e comunicacionais, entre outras, todas elas destinadas a elucidar os limites, caso estes existam, de como a sociedade deve ou a pode aceitar, entre o sentido de uma decisão judicial e da demanda pública. E é onde a tomada de decisão pelo juiz, como o jurista espanhol Manuel Atienza observa, não obedece unicamente a razões de justificativa legal (“*contexto de justificação*”), mas também às chamadas razões explicativas ligadas às ideias, crenças e valores culturais de quem decide (“*contexto da descoberta*”), âmbito em que é inevitável o julgamento público, a percepção social, cumprindo um papel fundamental.

Neste cenário, especialmente em áreas onde a responsabilidade penal das empresas (EUA, Reino Unido, Espanha, França, Chile) é aceita, as regulações geram importantes incentivos para que as empresas se autorregulem e administrem o risco de cometer delitos diante dos chamados sistemas de conformidade ou *compliance*, ou seja, programas de prevenção da atividade criminosas empresarial, a fim de prevenir a prática de crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, fraude, etc., como forma de mitigar o risco patrimonial, legal e reputacional, o dano à marca, derivados de uma potencial condenação. E mais, porque o simples fato de uma empresa ser investigada criminalmente, traduzida na expressão “sentar-se no banco dos réus”, pode afetar seriamente uma marca, mas além de sua inocência ou culpa, como no famoso caso da Arthur Andersen LLP, que embora finalmente absolvido pelo Supremo Tribunal dos Estados Unidos, em 2005, pelo crime de obstrução da justiça, ao final do julgamento a empresa estava falida, não havia forma de continuar, dado o enorme dano reputacional sofrido durante o julgamento.

Mas os sistemas de conformidade tampouco são a panaceia. Muitas vezes, após a revelação de um caso, o *corporate compliance* parece ficar reduzido a um mero instrumento de marketing ou *cosmética corporativa*. Assim ficaram marcadas, por exemplo, as primeiras condenações do caso Petrobras, empresa estatal brasileira em que, como no caso da multinacional alemã Siemens, a existência de medidas de conformidade, códigos de conduta e sistemas de denúncias internas que agora se supõem de simples fachada ou para cumprir mera formalidade não impediram que seus altos diretores negociassem com particulares nas contratações e licitações, em troca de somas milionárias de dinheiro, que durante anos foram maquiadas na contabilidade como pagamentos por serviços diversos às empresas *off shore*, e lavadas em complexos esquemas de engenharia financeira. Justamente nos limites do *compliance*, a análise de sua capacidade de rendimento, fica a pergunta de por que uma empresa alemã como a Siemens não foi capaz de cometer atos de corrupção na Alemanha, mas sim na Argentina, Bangladesh e Venezuela, ou por que a Volkswagen, apesar de seus altos e prévios sistemas de conformidade, e depois de ter enfrentado acusações particularmente graves ao longo de sua história, como o uso de prisioneiros em suas fábricas durante o nacional-socialismo, agora se viu envolvida no caso do software de controle de emissões.

Contudo, como disse Alejandro Romero, sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA, a respeito de uma defesa midiática e judicial em que atuamos, em 2004: “diante de um caso penal midiático, os advogados não podem comunicar o que não existe”, ou seja, devemos aprender a comunicar, a comunicar coisas reais, a “publicizar” ou vender a nossa verdade. Esse é o caminho não apenas para proteger a marca de uma empresa, mas também para ganhar o caso, apoiado na legitimidade requerida por juízes para resolver com justiça e com base no Direito. Em algumas ocasiões, como Sun Tzu escreveu no século IV a.C., “*a guerra é uma competição moral que é ganha nos templos antes do campo de batalha*”.



Gillian Duffy

Associado Sênior da consultoria Schillings / Irlanda

Salvaguardar a reputação de clientes no calor de um litígio deve ser o centro de qualquer estratégia judicial. Em uma época em que as notícias podem ser distribuídas em todo o mundo antes de seu cliente sequer pisar em um tribunal, é fundamental que assessores se preparem com antecedência para as ameaças à reputação impostas por um processo judicial. Ao fazer isso, estes estarão melhor posicionados para avaliar, prever e reagir às ameaças que pesam sobre seus clientes.

O interesse da mídia sobre um caso geralmente começa muito antes do início de um julgamento, com comentários e contínua cobertura mesmo após o seu término. Assessores envolvidos em procedimentos de litígio devem, portanto, tomar medidas para proteger e minimizar os danos à reputação causados por tal interesse da imprensa. Então, o que fazer?

Em primeiro lugar, reconhecer que o tribunal representa uma grande oportunidade para jornalistas e detratores disseminarem informação privada sobre o seu cliente e seu negócio. Artigos da imprensa produzidos com base em processos judiciais contêm informações que, normalmente, podem ser protegidas pelas leis de privacidade ou difamação. Isso significa que é extremamente fácil para a imprensa repercutir alegações prejudiciais ou infor-

“O tribunal representa uma grande oportunidade para jornalistas e detratores divulgarem informação privada sobre o seu cliente e seu negócio

mações pessoais disseminadas como parte de um processo judicial. Além disso, jornalistas, muitas vezes, têm direito ao uso de ferramentas como os tweets em um tribunal, o que permite expor detalhes apresentados perante um julgamento irem muito além das quatro paredes da sala da corte.

Em segundo lugar, avaliar potenciais vulnerabilidades e criar uma estratégia preventiva para mitigar alegações potencialmente prejudiciais ou informações pessoais que possam ser apresentadas no tribunal. Ser proativo significa não esperar uma crise de reputação acontecer, uma vez que o processo judicial está em andamento. Isto requer que conselheiros antecipem onde os potenciais riscos de reputação podem surgir em um julgamento e planejar a melhor forma de combatê-los.

Em terceiro lugar, é preciso garantir a capacidade de reagir imediatamente a qualquer deturpação dos processos judiciais. Dado o imediatismo dos relatórios da imprensa, inevitavelmente haverá erros, que podem proliferar-se rapidamente, às custas da reputação de seu cliente. Os jornalistas que fazem a cobertura de um processo judicial –bem como quaisquer potenciais detratores que têm a ganhar com seu cliente no centro de uma tempestade de reputação– precisam ser identificados e monitorados. Notícias sobre um pro-



“ *A reputação pode ser muito mais vulnerável a uma pessoa ou empresa que a matéria real do próprio litígio* ”

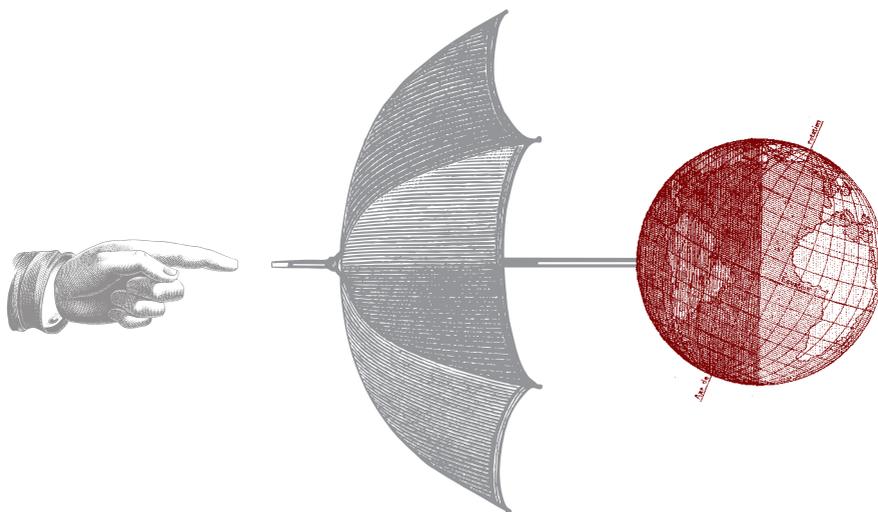
cesso judicial devem ser justas e precisas e não fazê-lo irá expor legalmente o editor ou escritor. Imprecisões pode ser modificadas e sua disseminação interrompida, mas é preciso fazê-lo de forma eficaz e, para isso, a equipe precisa estar em condições de reagir imediatamente. Transmissões ao vivo exigem monitoramento ao vivo.

Por fim, observe o controle dos conteúdos das provas e fatos que serão expostos ao longo dos processos judiciais. Equipes jurídicas envolvidas em litígios têm acesso a testemunhas, declarações e outros documentos antes destes serem apresentados no tribunal. Por isso, é preciso tomar medidas para minimizar a quantidade de materiais

pessoais e comerciais sensíveis que podem ser divulgados pela imprensa. Desde solicitar supressões nas evidências até pedir que aspectos dos depoimentos sejam conduzidos em particular, há muito que pode ser feito preventivamente para defender a reputação do seu cliente.

É fundamental que as considerações sobre a reputação sejam construídas em qualquer estratégia de litígio porque a reputação pode ser muito mais vulnerável a uma pessoa ou empresa que a matéria real do próprio litígio. É crucial que assessores de clientes envolvidos em processos judiciais garantam que todos as estruturas e os riscos potenciais sejam antecipados e avaliados. Só então será possível lidar de forma eficaz com quaisquer questões de reputação que possam surgir durante o processo judicial.

Em última análise, o mais importante é atuar proativamente nos bastidores a despeito do que passa na frente das câmeras.





PRÁTICAS EMPRESARIAIS CORRUPITAS.

UMA ANÁLISE DA **governança corporativa** E PROPOSTAS DE **prevenção**



Max Spiess

Sócio-fundador, Baraona - Advogados / Chile - Suíça

Observamos como certos eventos de corrupção, financiamento ilegal da política e o tráfico de influências converteram-se em discussão pública no Chile. Estes fenômenos anômalos e representáveis decorrentes do financiamento privado e irregular da atividade política pode assumir diversas formas, tais como o suborno, o envio de brindes para as iniciativas relacionadas a, ou patrocinadas por uma autoridade pública, o tráfico remunerado –comércio– de influências políticas e lobby destinado a determinar a vontade de uma autoridade pública e a obtenção de lucros anormais em empresas privadas, com base no uso de informações privilegiadas de natureza administrativa (“Práticas Corruptas”).

A análise das Práticas Corruptas pode ser abordada a partir de diferentes ângulos, entre os quais também se deve incluir o das pessoas jurídicas privadas com fins lucrativos: a empresa. Entre o universo de entidades nesta categoria; por seu papel exemplar, magnitude e impacto no mercado de capitais, destaca-se a Sociedade Anônima Aberta (“SAA”).

No âmbito do SAA, a prática corrupta se insere no capítulo dos “Conflitos de Interesse”, embora não seja regulamentada como tal.

No entanto, é preciso considerar que os Conflitos de Interesse descansam na tensão existente entre, por

“ *A análise das Práticas Corruptas pode ser abordada a partir de diferentes ângulos, entre quais também se deve incluir o das pessoas jurídicas privadas com fins lucrativos: a empresa* ”

um lado, os direitos do titular (o acionista), e por outro, dos administradores (o diretor), assunto conhecido como “problema da agência” que é, como sabemos, a pedra angular de toda a teoria da governança corporativa –*corporate governance*–.

No contexto chileno, considerando a hiperconcentração de capital que o universo acionário evidencia em relação a um número muito limitado de acionistas controladores e/ou majoritários, a dicotomia do acionista vis-à-vis o diretor, não ocorre, mas reconfigura-se, tomando a forma de uma luta entre os interesses do controlador versus dos acionistas minoritários. O anterior é consequência de ter recebido a administração exercendo uma influência decisiva sobre os poderes da presente direção desta.

Esse assunto não pode ser ignorado, pois, notavelmente, a carga regulatória de obrigações e o padrão de cuidado ou diligência devida –*fiduciary duties* e *due diligence*– que a lei colocou sobre os ombros dos diretores, não se dá conta da presença imanente do controlador, que é, realmente, o mandante –principal– e o beneficiário último da governança corporativa. No entanto, a legislação chilena finge que o controlador não existe e que o gestor opera em um ambiente livre de qualquer influência determinante. Esta dicotomia entre a realidade jurídica e factual é, sem dúvida, um dos fatores que dificultam significativamente a perseguição de responsabilidades por

parte dos acionistas minoritários e, por outro, exige do legislador adaptar-se a qualquer estratégia legislativa de conformidade, centrando-se no aumento da carga operativa dirigida contra diretores, a fim de aumentar os custos da conformidade legal.

Os Conflitos de Interesse nos SAAs foram abordados pela lei com um dossiê de dispositivos regulatórios que funcionam de maneira concatenada, como pilares da igualdade e controle¹. No entanto, dado o contexto de hiperconcentração já mencionado, estes são complementados pela proibição estabelecida contra o controlador, de exercer os seus direitos em detrimento dos interesses dos demais acionistas –por exemplo, o minoritários–.

Deve notar-se que o objeto único e absoluto das SAAs é o lucro, isto é, ganhar dinheiro, o máximo possível, dentro dos limites da lei. Então, os diretores só podem gerenciar a SAA para levar adiante atividades lucrativas que lhes permitam gerar a maior quantidade possível de dividendos a serem distribuídos entre os acionistas. Este princípio é a base de tudo e, analisado do ponto de vista amplo e a partir das políticas públicas, a atribuição generalizada desta finalidade de lucro é essencial para orientar os fatores produtivos à sua máxima eficiência e promover o crescimento econômico da Nação.

Então, em relação às Práticas Corruptas, isto pode ter dois efeitos esperados: (1) que a Prática Corrupta permita gerar melhores resultados para a SAA, ou (2) que envolva um mero desperdício de recursos sem justificação econômica capaz de reduzir o nível geral dos dividendos, afetando a *prima facie* de todos os acionistas.

No primeiro caso, a Prática Corrupta provocará uma quebra no comércio justo ou à livre concorrência, para o qual já existe um plano de controle na lei e que excede o âmbito da análise de governança corporativa.

No segundo caso, a análise é mais complexa, pois não pode entender-se que o conselho, supostamente independente, incorra em um risco que poderia

afetar diretamente em seu patrimônio e reputação. Portanto, esta ação temerária só pode ser entendida na medida que a administração tenha um respaldo: a garantia e a instrução do controlador para realizar tal Prática Corrupta. Isto é, a Prática Corrupta é geralmente uma determinação do controlador ou sob a sua concomitância, executada materialmente pela SAA que financia o ato repreensível; ou seja, quem suporta por último o custo da Prática Corrupta é a base geral de acionistas e não apenas o controlador, mas o benefício da Prática Corrupta é capturada apenas pelo controlador.

Em suma, a execução de uma Prática Corrupta viola a função do lucro da SAA e, portanto, os interesses dos acionistas.

Como pode acontecer uma situação como esta descrita? Não existe uma lei que se oponha, preventivamente, a esse efeito anômalo?

Bem, devemos considerar que os diretores devem a toda a SAA e não aos acionistas que votaram para serem eleitos. Se nos apegamos com fervor ao que a lei diz, o controlador não pode influenciar a gestão, já que esta está delegada, de maneira autônoma e independente, a um órgão de administração: o conselho. No entanto, a mesma definição de controle na lei N° 18.045, de mercado de ações, fala de uma influência decisiva sobre a administração, o que seria incompatível com a estrutura jurídica instituída com base na Lei N° 18.046, sobre Sociedades Anônimas. Esta questão não é puramente acadêmica, pois a interpretação de ambas as regras exige um trabalho de exegese que sempre permitirão espaços vagos ou arbitrários, em cujos interstícios embalam as práticas anormais.

Para complicar um pouco as coisas, um fator adicional foi somado, alterando a análise precedente em sua base: existe ou não concordância entre o que a lei prevê como substância abstrata absoluta da SAA e o que a sociedade exige dela, atualmente, como resultado da sua evolução histórica?

No momento, parece que a matriz de demandas sociais a qual está submetida a SAA sofreu uma mutação que a fez deixar de ser uma unidade de geração de lucro, para transformar-se em conceito complexo e vago de entidade moral de responsabilidade *cidadã* ou *responsabilidade social*. Ou seja, tem emergido, gradualmente, uma concepção da SAA que a vai equiparando suas responsabilidades as de um indivíduo. Mesmo em seus empreendimentos mais modernos, a entidade moral é reconhecida como um verdadeiro *cidadão corporativo*.

Como e quão razoavelmente justificadas e aprovadas deveriam ser estas atividades que se desviam do parâmetro lucrativo e que poderiam levar a uma redução significativa do nível de dividendos? Suponhamos que sem entrar totalmente na coisa pública, a SAA resolve, razoavelmente, favorecer uma iniciativa cultural ou social que tem um componente ou externalidade política; pois bem, a fronteira vai cada vez para mais longe e torna-se difícil distinguir onde precariamente se localiza a tênue linha entre a contribuição partidária e o compromisso social –ou seja, uma empresa de

¹ Confer: (i) estabelecendo um objeto (*charter*) ao qual é dirigida e subordinada a ação e administração da entidade e que tem, ao menos no Chile, um explícito foco no lucro; (ii) estabelecendo um padrão de cuidado aplicável aos administradores da SAA (diretores), que centra-se no lucro final, mantendo-os alheios aos interesses dos acionistas que promoveram sua nomeação, e que os compromete como devedores solidários em seu patrimônio pessoal; (iii) particularizando o padrão de cuidado em um catálogo explícito de condutas proibidas que são prejudiciais à sociedade ou a seus acionistas; (iv) exigindo um sistema de fiscalização da administração sofisticado, mediante a participação de comitês “independentes” de auditoria e controle preventivo do propósito específico e de empresas de auditoria externa; (v) estabelecendo um sistema de divulgação contínua e oficial de informações relevantes ao mercado e ao público em geral; (vi) exigindo o cumprimento de procedimentos de divulgação e igualdade (*arm’s length*) para a aprovação de contratos com contrapartes relacionadas à SAA, seus administradores ou controladores; (vii) proibindo e sancionando o uso de informações privilegiadas em negociações de valores mobiliários e de aproveitamento de posição dominante de mercado, no caso de utilidades; (viii) estabelecendo um sistema de demanda coletiva simplificada dos acionistas contra diretores que violam seus obrigações com a LSA; (ix) estabelecendo um sistema de publicidade e de oferta pública de compra de ações para situações de mudança de controle da SAA; e (x) introduzindo alterações jurídicas específicas às regras de resolução coletiva –super maioria- ligadas aos direitos de reembolso forçado de ações.

mineração financia uma iniciativa cultural infantil empreendida ou patrocinada por um senador–.

É justo concluir que é muito difícil exigir “voto de castidade” à SAA para alguns propósitos, e demanda-la uma conduta de bom cidadão em outras, alegando uma mudança de circunstância ou cenário. A lei não pode ser abstraída e fazer tais distinções sem incorrer em graves iniquidades ou abrir espaço a potenciais evasões.

Então condenar a SAA por sua contribuição espúria à política, mas demanda-la uma integração ativa com as suas comunidades e ser socialmente responsáveis, não é, talvez, um olhar um tanto esquizofrênico?

Uma ou outra alternativa, e na ausência de uma jurisprudência que ajude a traçar um caminho de convergência, sou da opinião de que a lei tende a preferir uma opção *profilática*. Ou seja, explicitar na lei que os desvios de recursos fora do marco de razoabilidade exigido pela norma de responsabilidade dos administradores –para o qual deverá apresentar prova, mediante o estabelecimento dos administradores *ad-hoc*–, viola o fim lucrativo da SAA e que, tendo diminuído por este meio, os dividendos a serem distribuídos periodicamente pela SAA aos acionistas, qualquer um deles pode ser titular de uma ação de indenização contra os administradores; ao que a facilitação da ação judicial será fundamental para a eficiência do modelo preventivo de Práticas Corruptas.

Do contrário, ao menos, deveria exigir-se da SAA, o estabelecimento explícito e antecipado de uma política de contribuição social e de responsabilidade, de modo que os gastos com arte, caridade, esportes e até mesmo atividades políticas sejam conhecidos e, talvez, também aprovados pelos acionistas para que depois ninguém reclame se o controlador decidiu financiar, com o caixa da SAA, seus interesses partidários em detrimento da minoria. Assim, os administradores também podem salvaguardar a sua responsabilidade e evitar demandas que façam sangrar a operação e as finanças da SAA.

A GESTÃO DA **COMUNICAÇÃO** **corporativa** NOS **litígios**



Joaquín Mollinedo

Diretor-geral de Relações Institucionais da ACCIONA / Espanha

Quando uma empresa se vê afetada por um problema judicial de qualquer natureza tem de enfrentar um incômodo transe que, para além de seus efeitos jurídicos materiais, podem influenciar a imagem e a reputação da companhia, de acordo com maior ou menor grau de transcendência que os fatos venham a ter nos meios de comunicação e ante à opinião pública, inclusive independe dos resultados, favoráveis ou desfavoráveis, do litígio.

Em geral, a informação pública sobre questões judiciais prolifera hoje mais do que em outras épocas, transbordando a clássica seção destinada a “tribunais” dos jornais clássicos, chegando mesmo a ocupar as primeiras páginas, nos casos mais marcantes. Quando afeta as empresas, a transcendência midiática destes incidentes judiciais surpreende, por vezes, as próprias companhias, cujos responsáveis expressam sua estranheza a portas fechadas, pelo fato de que tais informações despertem o interesse da mídia. Convém não perder muito tempo neste debate interno. Por mais desproporcional que possa parecer o tratamento informativo de um assunto, são os próprios meios e não as empresas os que decidem o que pode ou não ser notícia. É inegável que os problemas judiciais das empresas –em particular, das grandes companhias– despertem uma lógica atenção dos meios –particularmente dos meios de comunicação mais especializados em

“*A estratégia básica do processo será determinada pelo ritmo e exigências do processo judicial e, portanto, as ações de comunicação devem estar subordinadas a este interesse processual*”

economia–, que, inevitavelmente, dão eco a esta informação. Estas são as regras e, como tal, temos de assumi-las. Por mais acertada que tenha sido a política de comunicação em circunstâncias anteriores de normalidade, as probabilidades de um conflito judicial que afeta uma empresa alcançar notoriedade midiática são elevadas e isto significa, quase sempre, uma “má notícia” para a empresa.

Nestes casos, utilizando uma expressão empregada por José Antonio Llorente, no livro *O Oitavo Sentido*, resulta inútil tentar “converter um incêndio em um show de fogos de artifício” e tentar transformar esta má notícia em uma notícia positiva e mais ainda, tentar ignorá-la; sempre será melhor dedicar-se, diligentemente, à tarefa e tentar extinguir, o mais rapidamente possível, o incêndio causado para, ao menos, minimizar seus efeitos potenciais sobre a reputação da companhia. Então será necessário organizar e dispor de equipes especializadas e dedicadas à resolução do problema, de modo que sua gestão e resolução interfira o mínimo possível no curso normal dos negócios. Como é óbvio, é essencial contar com bons advogados, capazes de lidar juridicamente com o litígio com êxito e sucesso; mas também será necessário envolver especialistas com *expertise* em comunicação nesta tarefa, de modo que estes possam definir a estratégia a ser desenvolvida, segundo as circunstâncias do caso. Em última análise,

trata-se de lidar, paralela e simultaneamente –e de forma consistente e coerente– tanto o processo judicial quanto o julgamento da mídia. Será normal um certo grau de tensão entre as necessidades de discrição ou silêncio sobre os processos judiciais geridos pelos advogados e a conveniência de informar, que muitas vezes é proposto pelos responsáveis pela comunicação. Sem dúvida, a estratégia básica do processo será determinada pelo ritmo e exigências do processo judicial e, portanto, as ações de comunicação devem estar subordinadas a este interesse processual; mas sem esquecer que qualquer que seja a estratégia de comunicação que decida ser implementada –ativa ou reativa–, uma comunicação transparente, rigorosa e fundamentada na empresa é uma condição mínima para o sucesso: se os argumentos utilizados por um advogado no julgamento são realmente legítimos e convincentes diante de um juiz, estes devem ser transmitidos e deveriam ser percebidos como tal pela opinião pública.

Por um lado, porque, mesmo supondo a independência do poder judicial, não há como negar que a informação influencia, de uma forma ou de outra, no contexto e no desenvolvimento do processo judicial e, que portanto, a gestão da comunicação pode contribuir para o bom fim do litígio. Uma percepção pública negativa no julgamento midiático pode influenciar no processo judicial; talvez não tanto nos seus resultados jurídicos quanto nas consequências destes sobre a imagem e a reputação da empresa, mesmo que esta alcance uma decisão judicial favorável. Não é de se estranhar por isso que, às vezes, em certas ocasiões, aquela parte que se sente menos segura da solidez de suas reivindicações legais intensifique seus esforços de comunicação para influenciar a opinião pública e tentar obter através deste, ou através de um desfecho judicial, –ou talvez extrajudicial– mais benéfico.

Além disso porque, atualmente, temos que partir da premissa de que tudo o que acontece em um processo judicial pode chegar a ser conhecido. Assegurar a divulgação dos processos judiciais é um traço distintivo da atuação de uma justiça democrática em um Estado de Direito, que torna visível e fiscalizável

o poder; e, neste contexto, o acesso da imprensa às informações não representa qualquer privilégio injustificado, mas um direito reconhecido em virtude da função social que esta cumpre. É certo que a divulgação do processo judicial não é absoluta, pois conta com restrições tão excepcionais quanto legítimas; no entanto, seria ingênuo ignorar que, nos dias de hoje, mesmo essas restrições são oprimidos pela dinâmica da informação pública e não é incomum, por exemplo, que as partes do processo de mudança cheguem aos meios de comunicação pelos próprios interesses contidos aos que tiveram acesso a essa condição e que isso resulte favorável, ou mesmo que, quebrando-se o segredo judicial, por sorte a imprensa tenham acesso aos dados ou documentos confidenciais contidos no processo, mesmo antes das próprias partes.

E, finalmente, entre outras razões, porque a estrutura do processo judicial, sua tramitação, seu conteúdo, sua linguagem própria... resultam complexas para a opinião pública em geral; e, portanto, o risco de descontextualização –casual ou interessada– ou por uma incorreta interpretação só pode ser neutralizada mediante um esforço de comunicação verdadeiro e, por vezes, com franca vocação didática. Não é necessário mencionar a este respeito as discussões semânticas sobre o significado da condição de “imputado” em um processo penal ou se esta condição implica uma maior garantia processual ou defeito preliminar de culpabilidade. É também muitas vezes frequentes ler ou ouvir no noticiário, notícias de um processo judicial sobre fatos apresentados como definitivos e que, no entanto, simplesmente correspondem a relatórios ou posições de qualquer uma das partes ou de peritos a quem os processos judiciais conferem um alcance meramente temporário. Estes desvios informativos apenas podem ser combatidos a partir de uma melhor comunicação e transparência da empresa, que deve contar com um porta-voz que não apenas atue como um ponto de referência para os meios, mas que, a partir da sua formação e experiência, colabore com estes na adequada contextualização e interpretação do desenvolvimento e resultados do processo, a partir do ponto de vista dos interesses da própria empresa.



O IMPACTO DOS **PROCESSOS** **judiciais** NA **reputação**. ASPECTOS **legais**



Carolina Pina

Sócia do escritório de Propriedade Industrial e Intelectual e corresponsável pela indústria de Media & Telecom no Escritório de Advocacia Garrigues / Espanha

Os processos judiciais podem ter um enorme impacto negativo sobre a reputação das pessoas, que se vê amplificado pelo poder das novas tecnologias. Como é possível proteger a reputação de uma pessoa sob o marco de um processo judicial a partir de uma perspectiva legal?

Já antecipamos que a resposta será condicionada pela veracidade das informações. Não é possível dar o mesmo tratamento legal a uma crise reputacional gerada por uma ação judicial relativa a fatos que claramente constituem um delito do que outro, baseado em suposição, cujos os fatos não são certos. Se uma pessoa cometeu um delito, terá de assumir alguns efeitos colaterais que, indefectivelmente, poderão fazer com que sua reputação seja manchada.

A honra é um direito constitucionalmente protegido pelo artigo 18 da Constituição Espanhola. Com relação ao termo disposto na Lei sobre proteção civil de direito à honra, à intimidade pessoal e familiar e à própria imagem, é considerado interferência ilícita *“a imputação de fatos ou a expressão de juízos de valor por meio de ações ou expressões que, de qualquer forma, causem dano a dignidade de outra pessoa, prejudicando a sua reputação ou atacando a sua própria estima”*.

“ *O requisito da veracidade não exige uma rigorosa e total exatidão no conteúdo das informações, mas que os “fatos” tenham sido objeto de prévio em contraste com dados objetivos, através de um trabalho de investigação*

A honra é um conceito não delimitado legalmente e, portanto e consequentemente, juridicamente indeterminado e com claras conotações sociais. A jurisprudência estabeleceu que a honra pode ser definida como a boa reputação que, como fama e mesmo a honra, consiste na opinião que a sociedade tem de uma pessoa. Considera-se que o denominador comum de todos os ataques

ou intromissões ilegítimas no âmbito da proteção deste direito é o desmerecimento da consideração alheia. Nossos tribunais têm salientado, em repetidas ocasiões, que a reputação profissional se insere no âmbito da proteção do direito à honra, como um aspecto intimamente ligado à dignidade da pessoa. O Tribunal Constitucional também reconheceu, de maneira expressa, a titularidade do direito à honra por parte de pessoas jurídicas.

Em casos de colisão entre direitos fundamentais de igual valor e importância –como é o que ocorre entre o direito à informação e a liberdade de imprensa, por um lado, e o direito à honra, à intimidade e à própria imagem, por outro– serão os tribunais que, caso a caso e atendendo às circunstâncias concretas, irão determinar que direito deve prevalecer. À luz da jurisprudência do Tribunal Constitucional e do Tribunal Europeu dos Direitos Humanos, o direito à informação preva-

“Diante de uma crise reputacional gerada por um processo judicial, só será aconselhável o exercício de ações de se a informação não é verdadeira ou é insultante

lecerá unicamente quando a informação for de interesse geral e verdadeira.

O Tribunal Constitucional considera que cumpre a exigência da veracidade quando, mesmo que a informação seja objetivamente falsa, o meio de comunicação acredite ter cumprido com o devido dever de diligência na comprovação da notícia. Portanto, o requisito da veracidade não exige uma rigorosa e total exatidão no conteúdo das informações, mas que os “fatos” tenham sido objeto de prévio contraste com dados objetivos, através de um trabalho de investigação. Neste sentido, apenas seria claramente ilegal por negligência a publicação de fatos baseados em simples rumores, desprovido de quaisquer constatações, ou meras invenções ou insinuações, sem verificar a sua realidade por meio de oportunas averiguações. Tudo isso sem prejuízo de que sua total exatidão pode ser controversa ou que se incorra em erros circunstanciais que não afetam a essência da informação fornecida. Por conseguinte, a jurisprudência considera que prevalece o direito à informação, embora a notícia seja falsa ou incorra em erros, se o meio foi diligente em sua comprovação.

Portanto, os jornalistas não têm responsabilidade objetiva. Se um meio de comunicação difunde uma notícia falsa e causa um dano, basta que tenha contrastado sua verossimilhança para que desapareça qualquer resquício de responsabilidade. Mas o que acontece se a vítima foi injustamente acusada, por exemplo, de abusos sexuais, de evasão fiscal ou de um assassinato sem ser certo? Ninguém assume a responsabilidade por uma diminuição tão clara do direito constitucio-

nal à honra? Cada vez que escrevo sobre este assunto não posso deixar de pensar em casos como o de Dolores Vázquez, que foi condenada pelo assassinato de Rocío Wannikhof por um júri popular. O Tribunal Superior de Justiça da Andaluzia teve de intervir para anular a sentença e absolve-la diante de um grave erro, passados mais de 17 meses de prisão e após sofrer o desprezo dos meios de comunicação. Dolores Vázquez recorreu a uma compensação econômica do Estado Espanhol, que foi recentemente negada pelo Supremo Tribunal.

Por outro lado, como Tribunal Constitucional reiterou, a liberdade de expressão não é apenas a expressão de pensamentos e ideias, mas compreende a crítica do comportamento do outro, mesmo que possa incomodar ou desagradar aquele contra quem se dirige, pois assim exigem o pluralismo, a tolerância e o espírito de abertura. No entanto, a proteção do direito à honra deve prevalecer sobre a liberdade de expressão quando empregam-se frases e expressões ultrajantes ou ofensivas utilizadas, sem relação com as ideias e opiniões que são expostas, dado que a Constituição Espanhola não reconhece um pretendido direito ao insulto.

Do mesmo modo, de acordo com a legislação espanhola, a captação, reprodução ou publicação em um evento em lugares abertos, de pessoas que exercem um cargo público ou uma profissão de notoriedade ou projeção pública, que não constitui uma intromissão em seu direito à própria imagem. Essa exceção faz com que muitas pessoas notórias tenham que aceitar que sua imagem seja divulgada sem o seu consentimento. Embora a exceção legal se refira unicamente a pessoas que exercem funções públicas ou profissão de notoriedade, algumas sentenças interpretaram de maneira ampla esta expressão e pessoas que dispõem de notoriedade por sua *transcendência econômica* ou por sua relação social foram incluídas. Ou seja, esta exceção pode incluir empresários ou altos executivos.

Consequentemente, diante de uma crise de reputação causada por um processo judicial, não será aconselhável, em geral, o exercício de ações legais, exceto quando a informação padeça de falta de veracidade ou seja insultante. Em todos os outros casos, o inquérito ou o acusado será submetido ao escrutínio dos meios de comunicação e da sociedade e deverá suportá-lo, por mais que sua reputação seja manchada. E isto porque as sentenças e os processos judiciais não apenas podem ser revisados por órgãos judiciais, mas também porque as sentenças têm que ser submetidas ao julgamento dos meios de comunicação e à sociedade em geral. O próprio Artigo 24 da Constituição Espanhola reconhece como um direito fundamental o direito a um julgamento público.

Como ficou evidenciado pelo famoso juiz Felix Frankfurter do Supremo Tribunal dos Estados Unidos na década de 50, “uma das exigências da sociedade democrática é que o público saiba o que está acontecendo nos Tribunais e saiba por meio da imprensa, para que o referido público possa julgar se o nosso sistema de justiça é justo e adequado à lei”. À imprensa foram unidos inúmeras mídias, como blogs ou tweets, que também estão amparados pelo direito à informação.

A chave, portanto, reside no mesmo conceito de “interesse geral”: os cidadãos têm o direito de conhecer não só o destino que é dado aos fundos provenientes do erário público, mas também as infrações cometidas pelas empresas e seus executivos.

São muitas as vozes que clamam pelo fim dos “julgamentos paralelos” para evitar a chamada “pena do telejornal” e que vê prejudicado o direito de defesa e a um julgamento justo. Como afirmou o magistrado da Audiência Nacional, Javier Gomez Bermúdez, “o problema básico dos julgamentos paralelos é que estes se encontram no mesmo plano que o processo judicial e a informação jornalística”. Por meio dos julgamentos paralelos, os meios de comunicação, baseando-se muitas vezes em especulações, condenam e absolvem publica-

mente a cidadãos; e o que é pior, em alguns casos, contribuem para influenciar decisões judiciais. E, ao mesmo tempo em julgamentos paralelos segue um procedimento, há garantias e estão representadas todas as partes, nos julgamentos paralelos, realizados pelos meios de comunicação nem sempre essas garantias são dadas, ao mesmo tempo em que são fornecidas informações tendenciosas e partidárias dos fatos.

Quando uma informação transmitida por um meio de comunicação pode causar uma violação dos direitos e interesses legítimos de uma pessoa, esta tem o direito de que esse dado seja retificado. O direito de retificação está limitado a possibilitar a correção de determinadas informações pela pessoa que se sente afetada e que a considera imprecisa e prejudicial. Não cabe, portanto, reclamar mais do que a publicação da versão de quem se vê afetado pelos fatos, ficando excluída a possibilidade de solicitar, por exemplo, uma indenização por eventuais danos e prejuízos.

O diretor do meio de comunicação tem a obrigação, em um prazo de três dias, de publicar integralmente a retificação, dando-lhe uma importância semelhante àquela que foi publicada ou difundindo a notícia, evitando comentários ou notas, de forma gratuita.

Existe, na garantia do exercício do direito de retificação, um procedimento judicial urgente e sumário para a exigir a publicação da correção, caso este não tenha sido realizado voluntariamente no prazo legal ou tenha sido rejeitado pelo diretor do meio de comunicação social requerido para esta finalidade. Em todo caso, antes de tomar ações legais, é preciso avaliar, entre outras, as seguintes considerações:

a) O atraso no cumprimento das reivindicações: No ano de 2003, o Código de Processo Civil sofreu uma modificação que fez com que aquelas pessoas que recorrem aos tribunais em um processo civil para denunciar uma ingerência em

seus direitos constitucionais com relação à honra, à intimidade ou à própria imagem tenham de esperar uma média de mais de quatro anos até ver suas reivindicações solucionadas. Por outro lado, a Lei Orgânica de 1982 permite adotar todas as medidas necessárias para impedir a intromissão ilegal. No entanto, na prática, sua adoção é excepcional, uma vez que esta pode colidir com o direito à informação e à liberdade de expressão. Por isso, as chances de solicitar com êxito as medidas cautelares neste caso são reduzidas.

b) O impacto midiático sobre as ações legais:

A interposição de ações judiciais em defesa dos direitos à honra, à privacidade e à própria imagem têm, em muitos casos, efeitos contraproducentes, à medida em que podem dotar de atualidade uma intromissão que poderia ter caído no esquecimento. Além disso, o prolongamento excessivo dos procedimentos judiciais que quando, anos depois da interposição da demanda, finalmente se determinar o fim da sentença, a mídia volte a recuperar a notícia, outorgando-lhe renovada importância e publicidade.

c) Insuficiência da indenização: Outro fator que dificulta a tutela judicial efetiva é a insuficiência das indenizações impostas aos condenados. Esta tendência mudou desde a intervenção do Tribunal Constitucional em casos como o de Isabel Preysler e Alberto Alcocer. Ao final, após mais de dez anos de pleitos, o Supremo Tribunal condenou o veículo de comunicação a pagar a Alberto a quantia de duzentos euros. Felizmente, o Constitucional interveio pela concessão, outorgando o amparo a Alberto Alcocer, e criticando duramente o Supremo por rebaixar de 120 mil para 200 euros a indenização previamente estabelecida pelo pela Audiência Provincial de Madri. Na Espanha, ao contrário de EUA e do Reino Unido, as indenizações não têm caráter punitivo; sua finalidade é destinada a reparar o dano causado à vítima.

Em suma, diante de uma crise reputacional gerada por um processo judicial, só será aconselhável o exercício de ações se a informação não é verdadeira ou é insultante. Se a informação é verdadeira apenas em seu transcurso do tempo é permitido, em alguns casos, pode permitir o exercício do direito ao esquecimento, com base nas regras de proteção de caráter pessoal. O direito ao esquecimento permite eliminar os resultados das ferramentas de busca aquelas informações que, ainda que verdadeiras, deixaram de ter interesse para o público em geral, embora já saibamos o provérbio espanhol “difama, que algo ficará”.



#otribunaldapiniãopública



Adolfo Corujo

Sócio e Diretor-geral para Espanha e Portugal da LLORENTE & CUENCA / Espanha

Luis Miguel Peña

Diretor Sênior da Área de Litígios na LLORENTE & CUENCA Espanha / Espanha

“No início, não me preocupei. No entanto, depois de desligar o telefone, olhei pela janela e entrei em pânico. A casa estava cercada por repórteres, caminhões de TV, câmeras e curiosos”. Assim descreveu Pete Townshend, guitarrista do The Who, compositor e arranjador dos maiores sucessos da banda, na manhã de 11 de janeiro de 2003, quando soube que seu nome estava na primeira lista de nomes de cidadãos britânicos, elaborada pelo FBI e entregue às autoridades do Reino Unido para a investigação sobre suposto consumo de pornografia infantil. Declarou em sua autobiografia, *Who I Am*, publicada em 2012.

No livro, ele descreve como a investigação conduzida entre os anos de 1999 e 2000 para denunciar o fenômeno que vinha sendo produzido na emergente Internet, o tornou um suspeito durante quatro meses. Embora o caso tenha sido encerrado nesse curto espaço de tempo ao provar-se sua inocência depois da análise forense de onze computadores e comprovar seus escritos sobre o assunto e sua colaboração com ONG para denunciar este flagelo social, ele mesmo reconhece o enorme dano que sua reputação e sua causa sofreram.

“Seria hipócrita dizer que não fui afetado pela percepção de que pessoas que não me conhe-

“ *Alguma coisa mudou e não é por casualidade que tenha coincidido no tempo com a crise de confiança que gestores de nossa sociedade, instituições e empresas*

cem e tinham de mim além do que haviam lido nos tabloides sobre a minha prisão em 2003 (...) permaneço dolorosamente consciente da repercussão que tudo aquilo pode ter causado às fundações com as quais tenho colaborado e nas que me vejo forçado a manter um perfil discreto”.

Se aquele incidente tivesse acontecido hoje em dia, aquele que foi considerado o roqueiro pioneiro da comunicação digital —no seu site, lançado em 1995, Townshend já permitia o download de algumas de suas gravações e em 1996, ele financiou uma das primeiras rádios on-line—, provavelmente teria sido marcado com um estigma maior. Cada pesquisa com seu nome levaria a indeléveis resultados da notícia, sobre as denúncias dos internautas e dos “memes” com brincadeiras e piadas que acompanham os julgamentos públicos da sociedade em rede.

Algo mudou? Ou talvez não?

Pessoas anônimas com maior influência midiática que os próprios meios, juízes conscientes de que a opinião pública pode influenciar, em certa medida, as decisões judiciais, advogados que têm claro que devem ajudar seus clientes tanto dentro como fora das cortes de Justiça... Alguma coisa mudou e não é por casualidade que tenha coincidido no



tempo com a crise de confiança que os gestores de nossa sociedade, instituições e empresas estão atravessando. E tampouco é por acaso que coincida com o maior aumento experimentado por seres humanos em sua capacidade de interligar a outros. Sem dúvida, os cidadãos têm agora mais capacidade do que nunca para formar a mais amplo corpo de jurados possível: a opinião pública.

Estamos sendo testemunhas de uma profunda transformação na forma como a cidadania tem de compreender e compartilhar o que está acontecendo ao seu redor. Algumas áreas da vida pública, como os políticos, há tempos estão acostumados ao escrutínio permanente de suas atividades. Agora, o requisito é estendido a qualquer camada da sociedade e se eleva a um nível mais elevado, onde a falta de transparência e compromisso de personalidades ou personagens públicos provoca uma imediata e ativa reprovação de um setor importante da sociedade. Tampouco é casual que o processo de mudança seja moldado dentro de uma revolução que é tanto tecnológica quanto de acesso às tecnologias. Não apenas se têm desenvolvido uma infinidade de plataformas que intensificam a troca de informações e opiniões, mas também, uma profunda democratização tem sido produzida com o uso das mesmas. A capacidade de formação de opinião pública passou dos meios de comunicação tradicionais –imprensa, rádio e televisão– às redes sociais, onde a opinião gera interesse quando já se espalhou a informação.

Coloquemos como exemplo o caso de Dominique Strauss-Kahn, ex-chefe do Fundo Monetário Internacional. Sem dúvida, suas imputações por suposta tentativa de estupro de uma empregada de um hotel em Nova York, em primeiro lugar, e mais tarde por suposto envolvimento em prostituição teriam sido notícia em qualquer época desde a existência dos meios de comunicação. No entanto, o que definitivamente jogou Strauss-Kahn ao assédio da opinião pública foi o uso generalizado das redes sociais para discutir qualquer novo detalhe sobre o andamento do caso. Deram a volta

ao mundo fotografias e declarações das supostas vítimas, incentivadas pelo clima de desconfiança nas instituições e a insatisfação geral com a classe política. O tribunal foi, sem dúvida, o único que julgou o político francês.

A outra novidade está na permanência das informações na internet. A fugacidade das notícias naqueles anos de “esquecimento analógico” que agora parecem tão distantes, quando as informações publicadas ficavam armazenados em arquivos e na fraca memória de, talvez, alguns dos leitores, foi relegada pela permanência dos dados em plataformas mundiais e pela facilidade e rapidez no acesso à informação.

Quais são as dificuldades apresentadas por essas mudanças?

Este contexto de mudanças na formação da opinião pública põe à prova alguns dos elementos clássicos de gestão da comunicação durante um litígio.

Em primeiro lugar, devemos destacar o fator temporal. A velocidade em que aparecem comentários foi acelerada e comentários sobre um assunto, o que leva a uma redução no tempo de reação para gerenciar alguns líderes de opinião cada vez mais heterogêneos. No entanto, os longos prazos que caracterizam a maioria dos procedimentos jurídicos são superados pela velocidade com que o “processo da opinião pública” tenta, não sem erros, formar uma opinião em algumas poucas horas ou dias sobre um suposto delito.

Este desafio afeta não apenas os judiciáveis, mas está colocando à prova a própria ação da justiça. Em algumas ocasiões pode parecer que os princípios e valores que inspiram o Direito não estão evoluindo no mesmo ritmo que a forma de pensar da sociedade, o que pode ser evidenciado nas opiniões expressas nas redes sociais e que não entendem algumas decisões judiciais, por mais que estas estejam amparadas em uma perfeita interpretação da norma.

“O desafio consiste em participar desta nova maneira de criação da opinião pública e fazê-lo de forma compassada ao que acontece dentro da Sala, sempre sob a batuta da direção dos advogados

O segundo fator, como dizíamos anteriormente, é a permanência de nossa atividade na Web. Ao definir o foco da opinião pública sobre uma pessoa imersa em um processo litigioso, toda a sua “impressão digital” emerge, trazendo para a atualidade o que foi dito sobre isto há anos ou essa infeliz declaração de que nem sequer recordava que havia sido escrito sobre ela. A este respeito, embora o conjunto de regras contidas no conceito do “direito ao esquecimento” tenha evoluído, é muito difícil compensar o efeito de algo que já foi dado conhecimento. O caso do suposto vazamento da lista de usuários da Ashley Madison recentemente provou isso.

O leitor pensará que até agora estas mudanças só geraram dificuldades para a gestão profissional da reputação pessoal e corporativa, mas não é exatamente assim. Vamos ver como este novo cenário oferece também algumas oportunidades.

Uma vez que tenhamos assumido, com espírito esportivo, que as redes sociais são os novos fóruns, como eram os bares e restaurantes onde se compartilhavam e cruzavam opiniões populares, mas com a vantagem de que essas conversas podem ser conhecidas, monitoradas e medidas, por que não aproveitá-las? Assim o fez a equipe de comunicação do campeão paraolímpico sul-africano Oscar Pistorius. Visando preparar o julgamento em que o suposto assassinato de sua namorada pelo próprio atleta, e em linha com a estratégia jurídica previamente estabelecida, abriu-se uma conta no Twitter com o revelador nome de @OscarHardTruth para tentar vencer a batalha que o

atleta também enfrentava nas redes sociais. Deste modo, Pistorius podia relacionar-se sem intermediários com os novos criadores e líderes de opinião. A oportunidade é clara: no ambiente digital pode-se trabalhar de maneira direta a identidade de uma pessoa ou organização e sua relação com o júri da opinião pública. O poder dos nossos argumentos e a credibilidade da nossa versão serão, neste momento, os fatores-chave para decantar a opinião de um ou outro lado.

Ainda assim, não podemos cair na conclusão simplista de que o desafio encontra-se unicamente em fornecer as informações adequadas através das redes sociais. Nem mesmo em entender que o cidadão que, no ambiente on-line às vezes atua como um especialista em um assunto, às vezes como juiz e, às vezes, como jornalista. Diante de um processo judicial, a estratégia deve ser global e ter em conta todas as variáveis das quais falamos. E isto também supõe uma nova área de oportunidade para assessores jurídicos. A necessidade de acompanhamento de um advogado para com seus clientes vai além dos limites da sala, não só pela influência que pode ter o contexto informativo no desfecho do caso, mas porque o cuidado da reputação do cliente pode ser convertido em valor agregado que diferencia advogados bem sucedidos neste novo cenário.

Algumas chaves para sobreviver neste novo paradigma

A partir da experiência vivida em dezenas de casos geridos, propomos algumas chaves que, recorrentemente, se tornaram fator de sucesso para o bom fim de um processo legal, ao menos em termos de proteção da reputação da pessoa ou da companhia protagonista.

1. Altera a forma, não o conteúdo. Ainda que insistamos na profunda transformação que sofreu a forma como os pontos de vista dos cidadãos, com novos estilos, prazos e dispositivos, há algo que não muda. Continua a ser uma equação que combi-

na os conteúdo com as relações, a capacidade de argumentação com a conexão entre quem explica e quem recebe a explicação. Segue existindo capacidade para retificar informações incorretas, mas com novas formas e meios de contato. Continua tendo que manter o relacionamento durante todo tempo que for necessário, tendo a confiança mútua como fundamento. Ou seja, a chave do trabalho segue sendo a: construir uma boa história, com argumentos sólidos e respostas consistentes e fundamentadas, evitando, na medida do possível, a improvisação. E para sermos capazes de desenvolver esta tarefa com competência, é vital conjuga-la com a chave que vem a seguir.

2. A melhor improvisação é aquela preparada: prevenção. Se a chave para ganhar um julgamento é ter estudado todas as variáveis de um caso até o último detalhe, conhecer as partes e saber defende-la perante um juiz, igualmente antecipar-se, identificar *stakeholders*, desenvolver argumentos para cada cenário e detectar até o último risco serão requisitos indispensáveis para também ganhar o julgamento da opinião pública. Portanto, não podemos nos preocupar com a reputação de uma pessoa ou uma companhia somente quando esta está em vias de julgamento, mas construir uma estrutura de proteção forte muito antes que chegue este momento. O segredo para construir relações de confiança com outras que podem converter-se em aliados e defensores de nossa atuação, é fazê-lo com tempo suficiente para se pôr à prova a nossa credibilidade e aumentar a confiança. Não existem atalhos para se construir amigos.

3. Capacidade de adaptação e agilidade na resposta. Recentemente, o sistema judicial começou a fazer esforços para agilizar os trâmites e encurtar o tempo de resposta aos cidadãos. Mas, como dissemos antes, isto não é suficiente. É uma realidade que o “júri da opinião pública” atua com uma rapidez muito maior do que os tribunais de Justiça, de modo que os tempos são marcados pelas redes sociais, os *influencers* e os meios de comunicação, e não podemos ficar para trás. Conhecendo este

contexto, aqueles que lidam com o caso, não podem, em nenhum momento, ignorar ou deixar de ter em conta este cenário, mas agir de acordo com as regras de rapidez, imediatismo e permanência da informação, através dos quais se rege o mesmo. Uma resposta ágil e eficiente é condição *sine qua non* para continuar jogando o jogo de ténis que supõe a exposição pública durante um litígio.

Em conclusão, o desafio consiste em participar desta nova maneira de criação da opinião pública e fazê-lo de forma compassada ao que acontece dentro da Sala, sempre sob a batuta da direção dos advogados. Por isso, é tão importante que os profissionais de advocacia, que defendem os seus clientes no sentido mais amplo, abordem a gestão do problema em todas as suas dimensões.

Sempre restará alguém que pensa como Nicholas Easter –interpretado pelo ator John Cusack– no filme *O Júri* (2003), e que pretende manipular um julgamento tentando minar o júri cidadão que o compõe. No entanto, a história mostra que o efeito de incorporar a participação dos cidadãos no júri é precisamente para incluir uma perspectiva menos tecnicista e mais próxima do que acontece na sociedade. O mesmo se aplica à opinião pública no momento em que mais se democratizou a comunicação. Já não há mais a possibilidade de que alguns poucos meios ou líderes de opinião dirijam a “opinião pública” – confundida às vezes com o “opinião publicada”–. A aldeia global tornou-se maior de idade, e gerencia a criação de sua opinião como um adulto. Devemos, portanto, tratá-la como tal e falar o mesmo idioma. É possível que as informações que recebemos e trocamos seja menos técnica que nunca no aspecto jurídico, mas também é mais humana, tanto quanto é o novo júri da opinião pública. Um júri que também sabe como ganhar.



PRÊMIOS

conquistados PELA UNO



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria Magazines
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
na categoria
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora líder em Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com vinte e dois sócios e mais de 450 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, LLORENTE & CUENCA tem delegações próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**, e oferece também os seus serviços através de companhias associadas nos **Bolívia, Paraguai, Uruguai** e **Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **HERING SCHUPPENER** na Alemanha e Bruxelas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jallorente@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 América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIREÇÃO DE RH.

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

Marjorie Barrientos
Gerente de RH
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RH
para América do Norte,
América Central e Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de RH para o Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28
Tel. +1 786 449 4140

ESPAÑA E PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor sénior
goyo@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Diretora Geral de Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

EUA

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e diretor geral
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

México DF

Juan Rivera
Sócio e diretor geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis,
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44, Torre B - of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Gerente geral
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e gerente geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

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

David Valli
Diretor sénior de Desenvolvimento
de Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Sócio e presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

PRESENÇA NA REDE

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Centro de Inovação
www.desarrollando-ideas.com

YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

Revista UNO
www.revista-uno.com.br

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

