



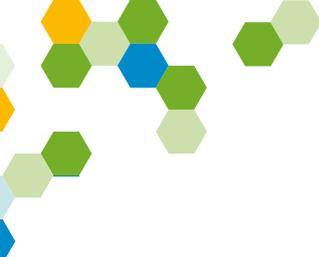
RELATÓRIO ESPECIAL

Sete princípios para gerir a transparência

Madrid, junho 2018

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA



INTRODUÇÃO

1. ACESSIBILIDADE
2. RELEVÂNCIA
3. LINGUAGEM CLARA
4. MATERIALIDADE
5. RASTREABILIDADE
6. FOLLOW-THE-MONEY
7. CONTEXTO

AUTOR

INTRODUÇÃO

Atribui-se a Francis Bacon (1561-1626) a afirmação de que «informação é poder». No entanto, o filósofo britânico referia-se ao conhecimento (*ipsa scientia potestas est*, que se traduz para «conhecimento é poder»). O seu secretário, também filósofo, Thomas Hobbes, foi mais além, ao estabelecer uma ligação entre «conhecer» e «saber», aplicada ao âmbito das relações do indivíduo com o poder institucionalizado, na sua obra *Leviathan*. Hobbes preocupava-se com o uso que cada pessoa («o homem é um lobo para o homem») pudesse fazer do seu livre arbítrio, ao ponto de propor que este «micropoder» fosse parcialmente cedido ao Estado, ou *Leviathan*, para que corrigisse os desequilíbrios naturais da condição humana.

A era digital em que vivemos é o resultado da confluência das telecomunicações e dos sistemas de informação. A principal consequência foi facilitar, democratizar, universalizar e acelerar o acesso à informação, e, com esta, ao conhecimento. Os cidadãos do século XVII também queriam estar informados, mas não tinham os meios necessários para aceder de forma imediata aos dados e às opiniões de que precisavam para tomar as decisões. O cidadão digital do século XXI tem o poder de aceder à informação que necessita, praticamente em qualquer altura e em qualquer lugar. Em muitas circunstâncias, a vida do cidadão digital desenvolve-se e projeta-se *online* e *on live*.

Na facilidade de acesso, esconde-se uma mudança de paradigma relevante: já não é a posse de informação que dá poder, mas sim a capacidade de a distribuir. A informação não se dá, é apropriada. De certa forma, o cidadão recuperou a quota de poder que tinha cedido às instituições coletivas. «O homem que pode é rei», defendia o historiador Thomas Carlyle. E os *homens*, armados com o poder que lhes concedeu a tecnologia, decidiram reinar sobre as próprias necessidades informativas, não só do ponto de vista da receção passiva, mas também do da emissão ativa.

Os tempos da Internet também derrubaram um segundo paradigma: o de abordar a informação e o conhecimento a partir de uma perspetiva de controlo. É um ambiente caracterizado pelas incertezas; pretender controlar a informação só pode trazer ansiedade. Não existe a possibilidade de escolher entre informar e não informar. Muitas vezes, nem se pode escolher quando informar.

«O silêncio não ocupa espaço», assegura José Carlos Losada Díaz no seu livro *(Não) Crise. Comunicação de crises num mundo interligado*, editado pela Universidade Aberta da Catalunha. O

“O silêncio não ocupa espaço, mas comunica, especialmente nos tempos em que a suspeita é onnipresente”

professor da faculdade de Comunicação da Universidade de Múrcia defende que ficar calado perante uma crise é uma estratégia errada, porque outras fontes irão ocupar o espaço que a organização deixa livre. O silêncio não ocupa espaço, mas comunica, especialmente nos tempos em que a suspeita é onnipresente.

A estas duas mudanças de paradigma acrescenta-se uma nova formulação da equação razão-emoção. É verdade que as emoções foram sempre importantes mas, hoje em dia, têm mais peso nos processos informativos. As razões são três. A primeira é a maior capacidade para as projetar mais além da esfera individual, fundamentalmente usando as redes sociais. A segunda refere-se à maior facilidade de contágio que a Internet proporciona. A terceira deriva da superficialidade que origina uma maior velocidade de reação-opinião perante os factos que recebemos sob a forma de notícias ou outros formatos.

A Internet aumentou o alcance da nossa visão e o leque de ações que podemos realizar. É uma porta para um universo quase sem fronteiras nem distâncias. De facto, o acesso à Internet e a qualidade da ligação são o primeiro fator de discriminação entre pessoas na sua procura de oportunidades. Quanto maior for o oceano em que podemos navegar, mais fraco

é o impulso para mergulhar numa zona específica. E, relativamente à informação, o mundo tem uma epiderme mais extensa e suscetível a estímulos. A tentação é deixar-se acariciar em vez de penetrar as profundezas da derme, onde as razões encontram um equilíbrio mais estável com as emoções.

As mudanças de paradigma em torno da propriedade da informação, libertada em boa medida, do (des) controlo da informação e dos efeitos que produz, levam-nos para um novo cenário para a comunicação em que a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável.

Estamos no início da era da hipertransparência. Poderíamos definir este conceito como a conjugação da informação com os dados *online* com a velocidade, num contexto caracterizado pela desconfiança relativamente às instituições, incluindo empresas, que tradicionalmente organizam a nossa vida em comunidade. Quanto maior é a desconfiança, maior é também a exigência de transparência.

«Hoje em dia, nenhum outro lema domina tanto o discurso público como a transparência. A transparência é reivindicada efusivamente, sobretudo associada à liberdade de informação. A onnipresente exigência de transparência,

“A hipertransparência é o aspeto de um tempo em que «não há para onde fugir, não há onde esconder-se», segundo Andrea Bonime-Blanc”

que aumenta até se tornar um fetiche e assumir grandes proporções, culmina numa mudança de paradigma que não se pode reduzir ao âmbito da política e da economia». Byung-Chul Han, filósofo e ensaísta sul-coreano em *A sociedade da transparência*.

A hipertransparência é o aspeto de um tempo em que «não há para onde fugir, não há onde esconder-se», segundo Andrea Bonime-Blanc, fundadora da empresa GEC Risk Advisory. Tanto assim é que o primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esta nova época é aceitar que esconder-se não é uma opção, nem ficar calada, e muito menos ser um objeto passivo das conversas que se geram em torno dela.

A transparência é, essencialmente, uma atitude.

Assim entendida, deve ser abordada com os princípios que se seguem.

1. ACESSIBILIDADE

Este princípio está para a transparência como a valentia para um soldado. As organizações devem configurar um menu informativo à la carte, que seja acessível para os *stakeholders* (cada vez mais difíceis de agrupar). Tal implica que seja fácil chegar à localização da informação relevante, a partir do local escolhido pelo *stakeholder*.

As organizações podem optar por um modelo *responsive* ou por desenvolver aplicações para as formas de acesso mais habituais. O modelo *responsive* baseia-se em proporcionar a todos os utilizadores de um website os mesmos conteúdos e uma experiência de utilizador o mais semelhante possível, contrastando com outras abordagens ao desenvolvimento de conteúdos para dispositivos móveis, como a criação de apps, a alteração do domínio e os websites apresentados dinamicamente em função do dispositivo.

Um exemplo do emprego do princípio da acessibilidade aplicado à transparência no âmbito interno é uma ferramenta, desenvolvida pelo Bankinter, que permite o acesso de todos os funcionários à informação sobre os negócios, independentemente do departamento a que pertença o funcionário. Esta iniciativa é uma demonstração de confiança nas pessoas do Bankinter, e ao mesmo tempo aumenta a eficiência por reduzir a burocracia interna associada ao acesso à informação, especialmente quando é informação pertencente a outra unidade de negócio.

2. RELEVÂNCIA

A transparência total não existe. Aliás, teoricamente, uma transparência total iria de encontro ao princípio da

“Não se trata de sobrecarregar o stakeholder com um volume de informação impossível de gerir, mas sim com os factos, os dados e as circunstâncias que sejam realmente relevantes para poder tomar uma decisão”

relevância. Não se trata de sobrecarregar o *stakeholder* com um volume de informação impossível de gerir, mas sim com os factos, os dados e as circunstâncias que sejam realmente relevantes para poder tomar uma decisão.

O critério da relevância é fundamental para poder aplicar o princípio da cooperação na comunicação desenvolvido por Paul Grice: «Faz com que a tua contribuição para a conversação em que participas esteja de acordo, no momento em que ocorre, com o que é requerido pelo objetivo ou direção dessa conversação». O filósofo britânico, conhecido sobretudo pelas suas contribuições para a filosofia da linguagem no âmbito do significado e da comunicação, desenvolveu este princípio em quatro máximas:

1. **Quantidade.** Faça com que a sua contribuição seja tão informativa quanto o requerido. Não faça com que a sua contribuição seja mais informativa do que o requerido.
2. **Qualidade.** Não diga o que crê ser falso. Não diga aquilo para que não tenha provas.
3. **Relação.** Seja relevante.
4. **Modo.** Evite a obscuridade de expressão. Evite a ambiguidade. Seja breve e ordenado.

Os discípulos de Grice – Sperber e Wilson – concentraram as investigações na teoria da relevância,

segundo a qual «as expectativas de cumprimento da máxima da relevância suscitadas por um enunciado devem ser suficientemente precisas e previsíveis para levar o ouvinte ao significado do falante».

Em 2013, Juan Béjar Ochoa tornou-se o conselheiro delegado da Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), uma empresa que operava num setor que não se caracteriza propriamente por um grau elevado de transparência. Visando proporcionar informação relevante aos funcionários num momento de grande inquietude causada pela crise que o grupo empresarial enfrentava e pelo processo de ajuste e transformação empreendido, pediu ao diretor-geral da comunicação e membro do conselho de gestão que elaborasse uma síntese das decisões adotadas por este órgão e que a publicasse na Internet. Obviamente, o resumo das reuniões não era a ata do conselho de gestão, nem revelava dados que pudessem comprometer o desenvolvimento da estratégia, mas enumerava os assuntos abordados e as principais decisões, para que todas as pessoas da FCC tivessem uma visão clara da direção para a qual se dirigia a empresa.

3. LINGUAGEM CLARA

Do anterior princípio deriva a importância de utilizar uma linguagem clara. A [International Plain Language Federation](#) define assim este

“Uma comunicação está em linguagem clara se a expressão, a estrutura e a conceção forem tão claras que o público a que está destinada consegue encontrar facilmente aquilo de que precisa”

conceito: «Uma comunicação está em linguagem clara se a expressão, a estrutura e a conceção forem tão claras que o público a que está destinada consegue encontrar facilmente aquilo de que precisa, compreende o que encontra e usa essa informação».

O Departamento Nacional de Planeamento do governo colombiano publicou em 2015 o *Guia para a Linguagem Clara dos Serviços da Colômbia*, no qual apresenta as vantagens de usar uma linguagem simples e concisa que o cidadão possa compreender facilmente. Os benefícios decorrentes podem aplicar-se a qualquer organização pública e privada.

A linguagem clara:

- Reduz erros e clarificações desnecessárias;
- Reduz custos e despesas ao cidadão;
- Reduz custos administrativos e operativos às entidades;
- Aumenta a eficácia na gestão de solicitações dos cidadãos;
- Reduz o uso de intermediários;
- Fomenta um exercício eficaz de prestação de contas por parte do Estado;
- Promove a transparência e o acesso à informação pública;
- Facilita o controlo dos cidadãos sobre a gestão pública e

fomenta a participação dos cidadãos;

- Fomenta a inclusão social para grupos com deficiência, para beneficiarem efetivamente de direitos em igualdade de condições.

Um exemplo deste princípio é o Projeto TCR (Transparente, Claro e Responsável), empreendido pelo BBVA em 2014. Esta iniciativa materializa-se nas fichas de produto, nos contratos, no guião de venda por telefone, nas reclamações e na publicidade TCR. Relativamente às fichas, o website do banco indica: «Antes de adquirir um produto, é essencial que a pessoa tenha uma informação clara dos benefícios, vantagens, custos e riscos daquilo que vai adquirir. Por este motivo, as fichas TCR (documentos breves com informação relevante sobre o produto) estão presentes em 90 % dos produtos do BBVA para clientes particulares dos seguintes países: Espanha, México, EUA, Argentina, Chile, Peru, Colômbia e Venezuela».

4. MATERIALIDADE

A linguagem clara tem uma extensão no princípio da materialidade. Embora atualmente se aplique às políticas da responsabilidade social corporativa, tem origem nas normas de contabilidade. As normas internacionais da contabilidade introduzem a materialidade através do conceito da importância

“A materialidade aplicada à transparência implica organizar a informação e a sua distribuição de acordo com o impacto que pode ter nos *stakeholders*”

relativa, que permite excluir dos estados financeiros determinados aspetos, dados e factos da informação financeira por não serem materialmente relevantes.

No âmbito da RSE, a materialidade é definida pelo **Global Reporting Initiative (GRI)** como «o limite em que os aspetos adquirem importância suficiente para serem comunicados». O relatório deve abarcar aspetos que refletem os impactos económicos, ambientais e sociais com uma influência significativa, seja positiva ou negativa, sobre a visão, os objetivos e a estratégia da organização.

A materialidade aplicada à transparência implica organizar a informação e a sua distribuição de acordo com o impacto que pode ter nos *stakeholders* ou grupos de interesse. Obviamente, a aplicação do princípio da materialidade exige que a organização conheça as inquietudes e expectativas dos grupos com que se relaciona. Desta forma, a organização não responde às perguntas que ela própria faz, mas às que fazem ou pensa que poderiam fazer outras entidades.

A Mapfre aplica o critério da materialidade nos relatórios desde 2014. A seguradora realiza este exercício de transparência em duas fases. A primeira é a análise interna das questões identificadas. «Foram determinadas

questões específicas por grupo de interesse e questões transversais, entre as quais se destacam a transparência, os direitos humanos, a inovação, a segurança da informação e o ambiente». A segunda é a consulta dos grupos de interesse usando um questionário *online*, anónimo e confidencial.

5. RASTREABILIDADE

A Organização Internacional de Normalização (ISO – International Organization for Standardization) define a rastreabilidade como «a propriedade do resultado de uma medida ou do valor de um padrão em que este possa estar relacionado com referências especificadas, normalmente padrões nacionais ou internacionais, através de uma sequência contínua de comparações, todas com incertezas especificadas».

Talvez se possa formular de uma forma mais simples: De onde vem a informação, quem ou aquilo que a sustenta e com que referências.

Se pensarmos num produto num supermercado, a rastreabilidade deve permitir reconstruir a história de como foi fabricado e o percurso até chegar ao consumidor. Assim, o rótulo deve ter informação sobre a origem dos componentes, a história dos processos aplicados ao produto e a distribuição e localização depois da entrega.

“Se pensarmos num produto num supermercado, a rastreabilidade deve permitir reconstruir a história de como foi fabricado e o percurso até chegar ao consumidor”

A rastreabilidade é um dos princípios aplicados pela Nestlé para se assegurar de que o óleo de palma utilizado nos seus produtos não causa desflorestação. «Trabalhamos com os nossos fornecedores e com o nosso partner The Forest Trust (TFT) com o objetivo de aumentar a rastreabilidade e realizar avaliações sobre o terreno, com base nas nossas diretrizes para um Fornecimento Responsável». A Nestlé, que usa 0,7 % de todo o óleo de palma que se produz no mundo, garante que consegue rastrear a origem de 90 % do óleo, e declara o seu objetivo de obter «um óleo de palma de origem 100 % responsável em 2020.»

6. FOLLOW-THE-MONEY

Um dos dados mais importantes para saber qual é o motivo subjacente à divulgação de uma informação é o benefício económico que pode trazer a distribuição dessa informação. É o princípio chamado *follow-the-money*.

Um relatório elaborado por um grupo de 39 especialistas, a pedido da Comissão Europeia, considera que este princípio é uma das chaves da transparência. O grupo, liderado por Madeleine de Cock Buning, professora da Universidade de Utrecht especializada em propriedade intelectual, direitos de autor e meios de comunicação, propõe aplicar este critério aos anúncios publicitários,

de forma a evitar, na medida do possível, o financiamento de sítios dedicados à desinformação.

Este princípio é aplicável não só às ações de comunicação publicitária, mas também ao plano informativo de qualquer organização. Saber quem está por detrás, quem é o proprietário, ajuda a interpretar a informação.

O Código de Boas Práticas da Indústria Farmacêutica é um bom exemplo. As empresas aderentes ao código são obrigadas a publicar nas respetivas páginas na Internet a informação relativa às doações a organizações de saúde, contribuições para atividades formativas e reuniões científico-profissionais, pagamentos por serviços profissionais e contratos relacionados com I+D. Em breve, esta informação incluirá a informação individualizada por cada pessoa que receba algum tipo de doação, atenção ou pagamento em espécie.

A Farmaindustria afirma que «o código é uma peça fundamental para garantir que a informação proporcionada no âmbito da promoção dos medicamentos sujeitos a receita médica é completa, imediata e verdadeira, tudo isto em benefício dos interesses da Administração da Saúde, assim como da própria indústria farmacêutica, e visando proteger e melhorar a saúde pública».

“Num mundo hiperconectado e *online*, a informação quase se tornou uma *commodity*. O maior valor não está na capacidade de transmitir notícias, mas na de as pôr em contexto”

7. CONTEXTO

O apoio financeiro de uma informação faz parte do respetivo contexto. Este termo deriva da palavra latina *contextus* e refere-se a tudo aquilo que rodeia, física ou simbolicamente, um acontecimento. A partir do contexto, portanto, podemos interpretar ou compreender um facto. Contextualizar implica especificar quem faz ou diz o quê, em que circunstâncias e com que objetivos. Pôr algo em contexto dá legitimidade às opiniões, porque revela quem as emite.

Para as organizações, o contexto tem essencialmente duas dimensões: as circunstâncias físicas da comunicação e as culturais. As primeiras referem-se ao momento, ao local e aos elementos com que se produz a comunicação; as segundas são o conjunto de conhecimentos e experiências e as formas de atuar, pensar e sentir dos indivíduos que vivem numa determinada comunidade.

Num mundo hiperconectado e *online*, a informação quase se tornou uma *commodity*. O maior valor não está na capacidade de transmitir notícias, mas na de as pôr em contexto, e de analisar as respetivas circunstâncias. No âmbito do jornalismo, e quando superarmos a onda de banalidade que atravessa as redes ao som dos cliques, os meios de comunicação do futuro serão aqueles que melhor explicarem os factos, sem que para tal tenham de renunciar

à sua linha editorial. Tal como, no setor da comunicação, os melhores profissionais não são os que sabem mais sobre a própria empresa, mas sim os que sabem mais sobre a indústria da qual a empresa faz parte.

A este respeito, o **Global Capabilities Framework** (GCF), um projeto da Universidade de Huddersfield (Reino Unido) e da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, aponta para a «inteligência contextual» como uma das capacidades fundamentais para o exercício da comunicação. O documento divide a inteligência contextual em três subcapacidades: 1 – Ter a capacidade de visão global (*the big picture*), isto é, considerar as implicações sociais, culturais, políticas, económicas e tecnológicas da atividade da organização; 2 – identificar oportunidades estratégicas, ameaças, assuntos-chave e tendências; e 3 – operar num mundo interligado, demonstrando uma compreensão global e local das culturas, dos valores e das crenças.

O princípio do contexto explica uma das motivações da Orange para criar o próprio meio de comunicação: o Nobbot. «Queremos oferecer uma nova proposta que dará mais importância ao porquê do que ao quê e ao quando, tendo sempre presente o benefício que a tecnologia dá às pessoas e empresas. Embora o formato e a intenção sejam jornalísticos,

“A transparência não é apenas um antídoto contra as más condutas, sendo também uma oportunidade para criar valor sob a forma de credibilidade, confiança, respeito e compromisso”

não pretendemos competir com os meios de comunicação que já abordam, de forma genial, a atualidade tecnológica no nosso país. Complementaremos, isso sim, a informação deles com a nossa própria voz, a da Orange.» A esta declaração de

princípios adiciona-se alguma informação sincera, como «não seremos objetivos, mas seremos honestos». suma alguma afirmación sincera como “no seremos objetivos, pero seremos honestos”.

MISSÃO DO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

O [Global Communication Report](#), na sua edição de 2018, foca-se na necessidade de promover as condutas éticas a partir da direção de comunicação, dada a cada vez mais estreita relação entre a ética e a reputação. A transparência torna-se assim uma conduta que indica um compromisso ético para com os *stakeholders*.

Nós, os profissionais da comunicação, temos de escolher entre arvorar a bandeira da transparência ou esconder-nos atrás dela. Até à data, muitas organizações, ao entender a transparência como uma exigência legal, preferiram caminhar na retaguarda, à espera de que a vanguarda lhes indicasse o caminho mais curto, e não o mais direito.

A hipertransparência causada pelos avanços tecnológicos e pelo desejo do cidadão de participar pôs as organizações no centro de um cenário de permanente escrutínio, ao ponto de obscurecer os caminhos que levam à opacidade.

Situada na vanguarda dos processos de comunicação, a transparência não é apenas um antídoto contra as más condutas, sendo também uma oportunidade para criar valor sob a forma de credibilidade, confiança, respeito e compromisso.

Consequentemente, uma das missões mais importantes do diretor de comunicação é criar espaços seguros de diálogo em que haja uma troca sincera de informação entre os *stakeholders* e a organização. O comunicador tem, além disso, a responsabilidade de criar conteúdos relevantes para serem debatidos nestes espaços, assim como a de transmitir aos responsáveis as reflexões que derivam destes debates.

COMISSÃO EUROPEIA: TRANSPARÊNCIA CONTRA AS FAKE NEWS

Aumentar a transparência é uma das cinco políticas propostas por um grupo de especialistas europeus para lutar contra a desinformação, que se manifesta, por exemplo, nas *fake news*.

O relatório elaborado pela [Commission High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation](#) a pedido da Comissão Europeia propõe as seguintes ações:

1. Aumentar a transparência das notícias *online*, o que implica um conhecimento adequado dos sistemas que permitem a circulação das notícias.
2. Promover a alfabetização mediática e informativa, para contrariar a desinformação e ajudar os utilizadores a navegar no universo digital dos meios de comunicação.
3. Desenvolver ferramentas que permitam aos utilizadores e jornalistas abordar a desinformação e fomentar um compromisso positivo com tecnologias de informação em rápida evolução.
4. Salvaguardar a diversidade e a sustentabilidade do ecossistema europeu de meios de comunicação.
5. Promover a investigação contínua sobre o impacto da desinformação na Europa para avaliar as medidas adotadas por parte de diferentes intervenientes, e ajustar constantemente as respostas.

Resumindo, o relatório recomenda mais transparência, um maior empoderamento tecnológico e uma melhoria do discernimento dos consumidores da informação, assim como um reforço do papel dos jornalistas enquanto defensores da liberdade de expressão e da qualidade das notícias.

Autor



José Manuel Velasco Guardado. Faz parte do Conselho Assessor da LLORENTE & CUENCA, e é líder da área de Coaching Executivo de Comunicação na firma. É presidente da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, a federação que reúne associações de comunicadores e entidades académicas de todo o mundo.

Foi diretor-geral de Comunicação e Responsabilidade Empresarial da FCC e diretor de Comunicação da empresa de energia Unión Fenosa e da empresa pública de transporte ferroviário Renfe. Além disso, foi presidente da Associação Espanhola de Diretores de Comunicação (DIRCOM) e do Fórum para a Gestão Ética (Forética).

É licenciado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid, frequentou o Strategic Management Program do IMD de Lausana (Suíça) e é certificado como coach executivo e de equipas pela International Coach Federation (ICF).

jmvelasco@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jallornte@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Diretora de Talento para
a Região Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Diretora de Talento para
a Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Diretora de Talento para
a Região Sul
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniasta
Sócio e diretor geral Arenalia
oiniasta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Desporto e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

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

Ana Figueira
Diretora geral Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 914 384 295

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

Cink

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

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e Diretor Geral
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral Região Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do
Comité de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

Havana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
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
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor geral
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Diretor Geral
cllanos@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

Constanza Téllez
Diretora Geral
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

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

Porque estamos a assistir a um novo modelo macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma plataforma global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, agrega e analisa os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

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

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com.br