



Plano de comunicação Estratégica

2019/2020

Conselho Superior da Magistratura

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Comunicação do Conselho Superior da Magistratura (CSM) assenta nos princípios do direito à informação e do dever de informar – artigos 39.º, n.º 1 al. a) e 38.º, n.º 2 al. b) da Constituição da República Portuguesa (CRP) –, da transparência das instituições e da obrigação de prestação de contas aos cidadãos.

Nessa lógica, o artigo 18.º, n.º 3 da Lei 36/2007, de 14 de Agosto (LOCSM), determina a constituição no CSM de um gabinete de comunicação integrado por *“dois elementos com formação e experiência na área da comunicação social”*.

Apesar de o Gabinete de Comunicação, Relações Institucionais, Estudos e Planeamento do CSM não estar formalmente criado, a assessoria de comunicação está implementada no CSM sob a coordenação máxima do Exmo Senhor Conselheiro Vice-Presidente do Conselho, com a função delegada no seu Gabinete de Apoio ao Vice-Presidente e Membros (GAVPM), tendo sido para o efeito contratada uma assessora de comunicação em Outubro de 2017.

A comunicação é um instrumento fundamental para consolidar a reforma da justiça que foi implementada em Setembro de 2014, ao abrigo da Lei 62/2013 – Lei da Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) -, revista e republicada na Lei 40-A/2016. Uma reforma baseada num novo modelo de todo o sistema, assente em 23 comarcas de base distrital, que funcionam com critérios de gestão por objetivos, eficiência e produtividade. Assumiu, por isso, importância fulcral a definição de um Plano de Comunicação Estratégica para o CSM, órgão de gestão e disciplina dos magistrados judiciais.

É maioritariamente aceite que, atualmente, e desde há uns anos, a percepção da sociedade portuguesa sobre a justiça e sobre o funcionamento dos tribunais é muitas vezes negativa, muito por conta da percepção de uma insuficiente comunicação da parte do Judiciário. Muitas vezes, os cidadãos não compreendem, tão-só, as reformas que são introduzidas ou o modo de funcionamento de um tribunal e/ou a linguagem de uma sentença. Este é, numa análise *SWOT*, um dos pontos fracos do Judiciário.

O tempo da Justiça raramente se compadece com o tempo da comunicação, o que surge invariavelmente como outro ponto fraco. O ponto forte está, claramente, no crescente interesse que a comunicação social e a própria sociedade têm sobre os temas da

Justiça, o que facilita a disponibilidade para receberem mensagens e as publicarem nos seus órgãos de comunicação social.

Este facto e a o novo modelo organizacional do próprio sistema vierem potenciar a necessidade de repensar e melhorar essa mesma comunicação. A comunicação serve para isso mesmo, para facilitar o conhecimento e o acesso dos cidadãos aos serviços do Judiciário e para promover junto da sociedade o sistema de Justiça como efetivo instrumento de garantia da ordem, do Estado De Direito e da paz social. Mais que informar, o Plano de Comunicação visa aproximar e alterar percepções.

Um Plano de Comunicação Estratégica não se esgota em si mesmo. Recria-se à medida que vão surgindo novas necessidades e novos desafios.

2. MISSÃO

Antes de mais, o Plano de Comunicação do CSM visa uma melhor compreensão de vários públicos da Justiça e do Judiciário. Em última instância, o reforço da confiança e da imagem no e do sistema. Visa implementar políticas e estratégias de comunicação com o objetivo de informar e esclarecer públicos internos e externos à instituição e melhorar a imagem da mesma, tornando a sua própria missão e atividade compreendida e acessível.

O Direito e a Justiça são hoje dois dos temas preferenciais dos Órgãos de Comunicação Social (OCS) numa sociedade que, cada vez mais, vive a vertigem da informação e das novas tecnologias, da partilha de ideias e do imediatismo. É neste caldo que o sistema Judicial – que atrai cada vez mais a atenção dos *media* - tem de promover novas formas de comunicação sem que daí sejam postos em causa princípios estruturantes, como o da independência judicial ou o do formalismo incontornável ao exercício desta função soberana. Faz parte dos objetivos do CSM contribuir para a melhoria da comunicação entre o sistema e a sociedade, promovê-la e consolida-la, como forma, também, de devolver aos cidadãos a confiança nos tribunais. Quanto melhor se comunica mais se aproxima o cidadão da Justiça, porque, sobretudo na sua vertente pedagógica, desmistifica-se ideias erradas pré-concebidas, percepções erróneas e conceitos contaminados.

O artigo 217.º, n.º 1 da CRP e os artigos 153.º e 155.º da Lei 62/2013, de 26 de Agosto (LOSJ) atribuem ao CSM diversas competências relacionadas com a gestão e disciplina da

magistratura judicial e com o acompanhamento da atividade dos tribunais. No que à comunicação respeita, dispõe o artigo 18.º, n.º 4, da Lei 36/2007, de 14 de Agosto (LOCSM):

“4 – Compete ao gabinete de comunicação, relações institucionais, estudos e planeamento, no âmbito da articulação entre o Conselho Superior da Magistratura e a comunicação social e os cidadãos:

- a) Assegurar o atendimento dos cidadãos e dos órgãos de comunicação social que se dirigem ao Conselho Superior da Magistratura;*
- b) Prestar as informações solicitadas ao Conselho Superior da Magistratura relativamente ao funcionamento dos tribunais e, em traços gerais, aos trâmites processuais;*
- c) Receber queixas, sugestões e críticas dos cidadãos relativamente ao funcionamento dos tribunais;*
- d) Exercer assessoria em matéria de comunicação social;*
- e) Assegurar o serviço de difusão das deliberações do Conselho Superior da Magistratura;*
- f) Estudar e desenvolver formas de divulgação sistemática da informação sobre a atividade dos tribunais judiciais e do Conselho Superior da Magistratura, com a observância da lei e de diretivas superiores;*
- g) Recolher e analisar informação e tendências de opinião relativas à ação do Conselho Superior da Magistratura, dos tribunais e da administração da justiça, em geral;*
- h) Assegurar a organização de reuniões, conferências e seminários da iniciativa do Conselho Superior da Magistratura;*
- i) Assegurar a produção e edição do Boletim Informativo do Conselho Superior da Magistratura;*
- j) Apresentar um relatório semestral das questões recolhidas;*
- k) Promover a divulgação interna do relatório semestral, bem como outros elementos recolhidos para efeito de análise e elaboração de propostas de medidas de ação adequadas e pertinentes.”.*

Na sessão do Plenário do Conselho Superior da Magistratura de 7 de Julho de 2009 (ata n.º 17/2009) foi deliberado “eleger o Exmo Vice-Presidente [do CSM] Coordenador do Gabinete

de Comunicação, Relações Institucionais, Estudos e Planeamento do Conselho Superior da Magistratura e ainda autorizá-lo a iniciar os procedimentos com vista a implementação do mesmo Gabinete”, tendo o então Vice-Presidente do CSM, Conselheiro António Joaquim Piçarra, atribuído a gestão da assessoria de imprensa ao Gabinete de Apoio ao Vice-Presidente e Membros (GAVPM), prática que se mantém. É no quadro destas competências e desta missão que surge o Plano Estratégico de comunicação, que incide sobre as vertentes da comunicação interna e da comunicação externa.

3. VISÃO E PÚBLICOS-ALVO

Uma das principais e mais importantes vertentes de um Plano de Comunicação passa pela definição dos públicos-alvo a que se dirige a gestão estratégica e, neste item, podemos dividi-los consoante a comunicação seja interna ou externa.

- Comunicação Interna: Os magistrados judiciais são, neste campo, o público-alvo preferencial, a par de todos os membros e funcionários do Conselho Superior da Magistratura, com os quais se deve comunicar no sentido de explicar cada medida tomada. As medidas tomadas que de forma direta ou indireta influenciem de alguma forma a atuação dos magistrados devem ser devidamente explicadas.
- Comunicação Externa: É meta do CSM estabelecer canais de comunicação eficazes, transparentes e actualizados com **todos os órgãos de comunicação social**, bem como apoiar a comunicação entre estes e cada uma das Comarcas, Juízes Presidentes destas e restantes tribunais e os jornalistas. Como públicos-alvo numa comunicação externa surgem ainda os *opinion makers*, os restantes **profissionais forenses** e demais **órgãos institucionais** e, no fim da linha, mas não necessariamente menos importante, a **sociedade** em geral.

4. VALORES

A informação a prestar pelo Conselho Superior da Magistratura através da sua assessoria de comunicação deve reger-se pelos seguintes valores:

- Serviço público – prestação à sociedade de informação a que tem direito nos termos constitucionais.

- Ética e responsabilidade social – assunção do compromisso ético de orientação por critérios de verdade, rigor, objetividade e respeito pelos direitos das pessoas, nomeadamente pelo direito à proteção dos seus dados pessoais.
- Transparência e isenção – prestação de informação completa e isenta nas suas relações internas e externas.
- Atualidade – permanente atualização da informação prestada.
- Proatividade – produção de informação institucional de intervenção no espaço público, mediante o diagnóstico dos problemas e a identificação das necessidades.
- Eficiência – compromisso de resposta em tempo útil.
- Cooperação – com os juízes e os órgãos dos tribunais, a solicitação destes.

Uma comunicação honesta, útil, cuidada, rigorosa e transparente é, a médio e longo prazo, um veículo para a construção de uma opinião pública informada e de uma percepção positiva sobre a Justiça. Não é um caminho que se faça de um dia para o outro, mas sim com passos certos e credíveis ao longo do tempo.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Conselho Superior da Magistratura define como objetivos estratégicos de comunicação:

- a) Determinar as acções a empreender de modo a cumprir com a visão e valores acima expressos.
- b) Estabelecer canais de comunicação interna e externa e de cooperação com os tribunais na prestação da informação que seja solicitada pelos meios de comunicação social;
- c) Atender às necessidades de permanente atualização da informação, de modo proactivo e ágil, diagnosticando os problemas, identificando as necessidades e prestando informação em tempo útil;
- d) Manter um arquivo das notícias, devidamente diferenciado por temas, bem como das intervenções do Senhor Vice-Presidente;
- e) Preparação no CSM de um espaço físico para a recepção de membros da comunicação social e dos meios disponíveis para o exercício da sua actividade;
- f) Esclarecimento dos limites legais e institucionais da prestação da informação;
- g) Apoiar os Juízes Presidentes dos Tribunais Judiciais de Comarca na comunicação, devendo a prestação de informações sobre temas que excedem a gestão do dia-a-dia

da comarca ou tribunais ser articulada com o Gabinete e o Coordenador, neste caso Exmo Vice-Presidente do CSM.

- h) Elaboração de um folheto em Português e Inglês contendo uma curta história do CSM e suas origens, as suas funções e a sua constituição para disponibilizar na portaria do Conselho a visitantes ou outros cidadãos que o requeiram;
- i) Estabelecer protocolos com universidades e/ou escolas para palestras ou curtas intervenções sobre o papel do CSM e dos Juízes na sociedade e no regime democrático.

6. OBJETIVOS OPERACIONAIS

5.1 No âmbito interno

- Comunicação das medidas aos juízes, através de cartas, reuniões presenciais ou memorandos internos.
- Consciencialização dos funcionários do Plano de Comunicação definido, da relevância da prestação de informação interna e externa, da necessidade de profissionalismo e exigência na comunicação externa e da participação interna na produção e apresentação da informação.
- Partilha de informação entre as várias direções que compõem o CSM, de forma a promover não só a comunicação interna, como a clareza da comunicação externa e disponibilização da informação considerada relevante à Assessoria de Comunicação:
- Sensibilizar todos os funcionários e Juízes Presidentes no sentido de manterem canais de comunicação com os órgãos de comunicação social e fomentarem a divulgação de iniciativas e/ou decisões a fim de melhorar a imagem e o conhecimento sobre o sistema Judicial e melhorar a sua imagem, bem como a manterem um canal ativo com o CSM no que à comunicação respeita, sobretudo no que respeita à organização do plano de comunicação respeitante aos julgamentos mais mediáticos;
- Promover – para melhor se alcançar o objetivo acima descrito – a formação dos Juízes Presidentes e membros do CSM em matéria de comunicação e jornalismo (*Media Training* – já iniciada em 2018 no Cenjor).

5.2 No âmbito externo

5.2.1 Gestão Corrente

- Divulgação das funções constitucionais dos tribunais e do CSM (exemplo, o folheto);
- Promoção, ampliação e fortalecimento do relacionamento do Conselho com os vários meios de comunicação social e respetivos profissionais, não só na gestão da informação diária e considerada pertinente, como na gestão de crise, estabelecendo um canal eficaz, credível e regular;
- Interação com a sociedade, incluindo universidades e instituições; neste âmbito, promover protocolos com Faculdades de Direito para a realização de palestras com estudantes no sentido de promover um mais amplo e concreto conhecimento do que é a atividade do CSM;
- Qualificação da informação pela sua adaptação aos diversos destinatários, com formato e linguagens adequados a uma receção eficaz;
- Formação específica em interação com os *media* para membros do gabinete e Juízes Presidentes, bem como outros membros do gabinete e funcionários.
- Actualização permanente do *site* do CSM com informação diária sobre os tribunais – ponderar a criação de um espaço próprio e interactivo para a colocação das principais notícias veiculadas pela comunicação social.
- Criação de um espaço para o cidadão em geral e utentes dos tribunais, em particular, com uma espécie de “livro de estilo” dos tribunais e do CSM, no qual se explica qual o âmbito de funcionamento e atividade do CSM, o funcionamento dos tribunais, o papel dos vários intervenientes processuais e, ainda, alguns dos principais Direitos e Deveres previstos na Lei.
- Promoção de *workshops* com jornalistas para divulgação de várias áreas do saber no Direito e/ou promoção de encontros informais (em *off*) entre a Presidência e/ou Vice-Presidência e os jornalistas que continuamente acompanham a área.
- Sinalização dos processos que poderão tornar-se mais mediáticos para melhor preparação do apoio à Comarca e da estratégia de comunicação desta, objectivo que terá de contar com a disponibilidade e participação das Comarcas.

- Melhorar a estratégia de comunicação ao nível do Tribunal Central de Instrução Criminal, no sentido de uma regular informação aos jornalistas das várias fases dos interrogatórios e melhor forma de divulgação das decisões.
- Sensibilizar os Juízes Presidentes para a necessidade de ser previamente preparada a logística dos julgamentos dos chamados ‘mega-processos’ para evitar que se gere confusão à porta do tribunal ou até mesmo dentro do mesmo.
- Sensibilizar Juízes Presidentes de Comarcas para a necessidade de chamarem a atenção para casos positivos que ocorrem um pouco por todo o país – como iniciativas entre escolas e tribunais para ações junto de alunos; dados estatísticos positivos, etc. – a fim de que possa ser notícia pelo menos duas boas notícias por mês ou, preferencialmente, uma por semana.
- Ponderar a existência de um porta-voz em cada Comarca para leitura de decisões aos jornalistas.

7. AÇÕES ESTRATÉGICAS E METODOLOGIA

O Conselho Superior da Magistratura considera as seguintes áreas como de interesse institucional:

- Atividade corrente do CSM com divulgação de comunicados sumários após as sessões do Plenário. Os comunicados da sessão Plenário não devem ter texto superior a 15 linhas, são propostos pelo Juiz Secretário, em coordenação com o Chefe de Gabinete e à aprovação do Exmo Senhor Conselheiro Vice-Presidente do CSM, para disponibilização no *site* do Conselho e/ou eventual divulgação juntos dos Órgãos de Comunicação Social.
- Os comunicados da sessão da Permanente não devem exceder, em texto, mais de 10 linhas e seguem o mesmo procedimento dos comunicados da sessão plenária.
- Apresentação do Relatório Anual e do Boletim Informativo;
- Informação sobre a atividade dos tribunais, tanto no *site* do CSM, como nos *sites* dos 23 Tribunais Judiciais de Comarca, que devem ser tanto quanto possível dinamizados e incluir informação sobre julgamentos de maior relevância ou interesse mediático, dados estatísticos e notícias correntes.
- Divulgação da organização de reuniões, conferências, encontros e seminários da iniciativa do Conselho Superior da Magistratura ou da participação deste em reuniões e conferências organizadas por outras entidades;

- Divulgação da atividade de promoção de procedimentos legislativos, nomeadamente pareceres.
- Elaboração de notas de imprensa sempre que se decida pela sua pertinência mediante pedido dos órgãos de comunicação social ou decisão do Exmo Senhor Conselheiro Vice-Presidente do CSM;
- Divulgação no *site* do CSM dos contactos do CSM e dos tribunais para solicitações da comunicação social e da identidade do assessor de comunicação, bem como do coordenador do gabinete. Como canal de comunicação privilegiado define-se e disponibiliza-se no *site* o endereço de *email* assessoria.comunicacao.csm@csm.org.pt. É ainda disponibilizado no site o telemóvel de contato da assessoria de comunicação e um contacto próprio do CSM entre as 9:00 e as 19:00, mas apenas os pedidos enviados para o endereço electrónico acima indicado são considerados como pedidos públicos e oficiais.
- As respostas às solicitações é efectuada pela Assessoria de Comunicação, por escrito, e sempre sob orientação do Chefe de Gabinete e do Coordenador – o Exmo Senhor Conselheiro Vice-Presidente do CSM -, no prazo máximo de 24 horas em caso de justificada urgência ou no prazo de cinco dias nos restantes casos. Exceptuam-se as situações em que a própria comunicação social não defina um prazo e o caso exija um prazo mais dilatado para pesquisa da informação solicitada.
- Existindo vários pedidos sobre o mesmo tema a resposta pode ser dada mediante uma única Nota de Imprensa para toda a comunicação social.
- Todos os contactos de imprensa devem ser endereçados ao Assessor de Comunicação, sendo que todas as informações prestadas e respostas facultadas têm de ser intermediadas e validadas pelo Chefe de Gabinete e pelo Coordenador; apenas essas ou as da Presidência ou do Plenário do CSM podem ser citadas como constituindo a posição pública e oficial do CSM;
- Preparação de notas de imprensa de antecipação de regras de uma determinada diligência – pelo Juiz Presidente em articulação com o CSM ou apenas com o apoio deste – sempre que se preveja um massivo e especial interesse da comunicação social num determinado processo ou sempre que se antecipe que determinado ato vai despertar um elevado interesse daqueles profissionais. O objectivo passa não só por informar, como por garantir a ordem e paz social no tribunal ou no espaço circundante. As notas de imprensa devem ter alguma periodicidade ou

regularidade para que os órgãos de comunicação se mantenham informados, respeitando o dever de reserva e o segredo de justiça.

5.2.2 Gestão de Crise

- Antecipar situações, atos ou decisões que poderão gerar uma crise e obrigar a uma comunicação mais rápida e consistente.
- Perante tal situação de crise, reunir uma *task force*, tendo como ponto focal, **isto é emissor único da mensagem, preferencialmente, o Exmo Conselheiro Vice-Presidente do CSM** ou, por delegação deste, o Chefe de Gabinete ou outro membro do GAVPM. A dispersão de fontes de informação em situação de crise é totalmente desaconselhada e contraproducente.
- Definir junto dos jornalistas um *timing* para a prestação de informação, a fim de estancar a contra-informação, isto é, que outros profissionais do Judiciário preencham o vazio, lançando notícias que fogem à verdade. Deve ser o CSM a ocupar o espaço, com a divulgação de informação o mais rápido possível.
- Preparar informação de *background* clara e útil para disponibilizar aos jornalistas.
- Mantendo sempre o **mesmo ponto focal** disponibilizar informação clara, transparente e rigorosa, em espaços temporais curtos e regulares.
- Ser proativo e não reativo sempre que possível, o que impõe um acompanhamento constante de notícias, *opinion makers* e redes sociais para antecipar crises e, por outro lado, seleccionar notícias regularmente de natureza positiva para divulgar.
- Divulgar um comunicado para toda a comunicação social, sem prejuízo da realização de conferências de imprensa ou declarações aos jornalistas.
- Manter os jornalistas informados até que a crise desapareça do interesse mediático.
- Ponderar a indicação de um porta-voz – um juiz ou juíza – que fale em nome do CSM sempre que não seja aconselhável ser o Senhor Vice-Presidente (na linha da perspectiva de manter sempre o mesmo ponto focal nos momentos de crise. Um dos factores mais prejudiciais na comunicação de crise passa por existirem vários responsáveis a falar).

8. RESPONSABILIDADES

8.1 Compete à Presidência do CSM:

- Definir os objectivos estratégicos da comunicação;
- Definir conteúdos da informação de acordo com os públicos-alvo, sem prejuízo das competências próprias dos juízes titulares dos processos;
- Nomear o Coordenador e o Porta-Voz do CSM (devido à não constituição formal do Gabinete de Comunicação o Plenário deliberou delegar tal função de Coordenador no Exmo Vice-Presidente do CSM e por despacho deste foi indicado como porta-voz o Chefe de Gabinete);
- Proporcionais os recursos necessários à execução do Plano de Comunicação e articular os meios financeiros adequados.

8.2 Competências da Assessoria de Comunicação:

À assessoria de comunicação, coordenada pelo Chefe de Gabinete e pelo Coordenador, no caso o Exmo Conselheiro Vice-Presidente do CSM, compete:

- Articular com o gabinete de imprensa do Supremo Tribunal de Justiça;
- Estabelecer as relações do CSM com os meios de Comunicação Social;
- Promover a assessoria nas relações com os tribunais e com os Juízes Presidentes dos Tribunais Judiciais de Comarca;
- Ser interlocutor nas relações com os destinatários internos do plano comunicacional;
- Propor o conteúdo específico da comunicação, a validar pelo Coordenador;
- Estabelecer o plano de recolha/prestação de informação interna;
- Antecipar situações de potencial crise e planear reacção do CSM;
- Definir as fontes oficiais adequadas à informação;
- Definir os protocolos quanto à tomada de imagens e som relativamente aos diversos intervenientes e ao seu estatuto;

- Produzir os instrumentos de informação institucional interna e externa;
- Difundir a informação institucional;
- Recolher e tratar a informação interna;
- Apoiar o Porta-Voz (caso exista);
- Dirigir a recolha de imprensa e a sua divulgação interna;
- Promover a realizações de acções de formação.
- Manter um arquivo actualizado das respostas do CSM e intervenções do Senhor Vice-Presidente

8.3 Compete ao Porta-Voz (caso venha a existir):

- Publicitar a informação institucional que não se limite à divulgação corrente;
- Responder às perguntas formuladas em contextos de crise ou de informação institucional;
- Publicitar a informação institucional dos tribunais em situações de interesse dos meios de comunicação social e responder às perguntas formuladas neste contexto.
- Coordenar, em articulação com o Exmo Conselheiro Vice-Presidente, a actividade do Assessor de Comunicação.
- Ser o ponto focal nas situações determinadas pelo Senhor Vice-Presidente.

8.4 Caso específico dos Juízes de Direito

Deve ser tida em atenção a especificidade do múnus dos Juízes de Direito, titulares do órgão de soberania tribunal, que exercem uma função de soberania de Estado.

Em consequência, os juízes constituem um grupo específico de destinatários que deve ter sempre conhecimento de todas as acções de informação externa que respeite aos processos de que sejam titulares (sendo titulares do órgão de soberania devem ter conhecimento prévio da informação difundida); a articulação deve ser estabelecida preferencialmente pelo coordenador através do Juiz Presidente de Comarca.

A informação a prestar relacionada com processos pendentes ou arquivados é definida pelo juiz titular do processo, tendo sem em conta o estipulado pelas regras do novo Regulamento Geral sobre a Protecção de Dados (RGPD).

9. DIRETRIZES E VALORES

Como órgão institucional que é, a comunicação do CSM deve respeitar sempre esta sua dimensão, bem como as particularidades inerentes ao estatuto dos magistrados judiciais.

O Conselho Superior da Magistratura garante a igualdade de tratamento para com todos os meios de comunicação social, sem distinções de acesso ou de utilização de meios, sem detrimento do cumprimento da sua especificidade no que toca aos públicos-alvo.

O CSM garante o cumprimento estrito dos deveres de protecção dos direitos das pessoas e da independência judicial.

O CSM rege-se por princípios de clareza, transparência, verdade, honestidade e rigor na informação que comunica.

Lisboa, Gabinete de Apoio ao Vice-Presidente e Membros

Assessoria de Comunicação