

## **IX Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura**

**13 Set.2014**

### **A Nova Organização Judiciária: Desafios e Dificuldades**

#### **“A Justiça como Notícia”**

Esta apresentação sobre Comunicação Institucional tem por objetivo procurar sensibilizar-vos para algo que tenho noção, ao longo dos anos, que vos afeta diariamente, como afeta quase todos nós, que trabalhamos nas mais diversas instituições. Hoje a mediatização através da comunicação social tem um impacto quase diário. Vou procurar não fazer incidir excessivamente as minhas palavras sobre esses aspetos que são por demais evidentes e reconhecidos. Falar de comunicação a uma organização como o Conselho Superior da Magistratura tem outras linhas de ação bem mais importantes, sem as quais a própria atividade comunicacional da organização, em relação aos meios de comunicação social, fica muito aquém do que devem ser os objetivos comunicacionais da instituição.

Quando me foi formulado o vosso convite para esta minha apresentação, recebi uma proposta para falar sobre “planos de comunicação, destinatários, públicos internos e externos e suas subcategorias, natureza interna institucional e de crises e procedimentos”. Ao analisar este enquadramento e procurei adequá-lo ao tempo que me foi atribuído, optando por vos apresentar um tema intitulado:

“A Justiça como Notícia”.

É por demais evidente que hoje todos nós temos noção que a justiça está sempre na ordem do dia, direta ou indiretamente, pelos acontecimentos que a nossa comunicação social leva à 1ª página dos jornais ou ao horário nobre dos telejornais e rádios, já para não falar em toda a comunicação online.

Portanto, se somos notícia, há que sabermos em qualquer organização e, neste caso em particular no âmbito do Conselho Superior da Magistratura e da sua nova orgânica judiciária, gerir o processo comunicacional no âmbito dessa

nova organização pelo que considero necessária uma atenção particular sobre alguns aspetos da comunicação organizacional que iremos aqui abordar.

Como sabemos a notícia requer que haja sempre um acontecimento. Um acontecimento é algo que afeta a vida das pessoas e todos vós tendes consciência que no desempenho das vossas funções os acontecimentos gerados pela nossa sociedade têm uma implicação direta ou indireta sobre a atividade da justiça e da magistratura judicial em particular. Assim, todos os processos conduzidos pela magistratura judiciária são suficientemente relevantes e como tal traduzem-se sempre em notícia.

Então devemos planear a nossa estratégia de comunicação do Conselho Superior da Magistratura e sua organização, em termos da função da justiça perante a sociedade sempre com o objetivo de satisfazer os nossos públicos internos, na sua informação e na sua necessidade de conhecimento e, acima de tudo, com o objetivo de satisfazer os nossos *stakeholders*. Podemos considerar que falar de planificação em comunicação institucional implica que o responsável da comunicação procure delinear e desenvolver na sua organização, de acordo com a estratégia definida, o seu próprio plano de comunicação, adequado a essa mesma estratégia.

Foi com satisfação que ontem ouvi falar, no último painel deste Encontro, em *Business Intelligence*, que é hoje uma ferramenta fundamental em qualquer organização quando pensamos em definir uma estratégia face aos objetivos. Neste caso os objetivos do CSM.

A recolha de dados de informação no mercado ou sociedade face ao seu tratamento de análise e avaliação, criando inteligência competitiva, é uma ferramenta de comunicação e gestão que devemos saber trabalhar para atingirmos os objetivos a que nos propomos. Hoje são igualmente fundamentais quando queremos desenvolver um plano de comunicação adequado à estratégia da nossa organização, que neste caso é o Conselho Superior da Magistratura. Neste sentido o CSM a sua organização judiciária enquadram-se em pleno nesta necessidade de pesquisa que permita a

definição de uma estratégia de comunicação adequada aos objetivos propostos.

Quando desenvolvemos uma estratégia de comunicação temos sempre um objetivo principal: a notoriedade da organização. A notoriedade do Conselho Superior da Magistratura é fundamental à representatividade e à aceitação da importância dos valores que constituem a justiça na sociedade. Através da atuação do CSM e da sua organização judiciária junto da sociedade com base numa política de comunicação sustentada ao longo do tempo, proporcionará a obtenção de uma elevada imagem junto dos cidadãos criando neles um elevado nível de reputação do CSM.

Trata-se de um trabalho continuado no tempo que obriga a perseverança da nossa parte como comunicadores e que acarreta os seus riscos: se tudo corre bem trabalhamos e conseguimos obter uma reputação na linha dos objetivos que nos propomos atingir mas, se um dia somos inesperadamente confrontados com uma crise que não conseguimos prever; podemos deitar tudo a perder em 24 horas! Este é o aspeto mais difícil mas igualmente desafiante da nossa função como gestores da comunicação numa organização.

Gostaria contudo de vos alertar que apesar do impacto mediático e da relação que temos com os media no dia-a-dia a nossa grande preocupação deverá estar concentrada na conceção de um plano de comunicação, prioritariamente a olhar para a Imagem Corporativa (“corporate identity”), através da qual os cidadãos retêm os valores que o CSM representa no desempenho da sua missão de serviço público à sociedade, assente em três pilares comunicacionais:

Comunicação Interna,

Responsabilidade Social,

Relações com os Media, nos quais incluo a gestão da comunicação de crise, uma vez que hoje em dia esta atividade desenvolve-se na grande maioria das situações sob um cenário mediático de crise.

Quando pensarmos numa estratégia de comunicação necessária aos objetivos que o Conselho Superior de Magistratura pretende atingir, não podemos estar só preocupados com as relações com os *media*. Nenhuma política de comunicação consegue sobreviver sem conseguir criar uma identidade institucional com os seus respetivos valores de prestação de serviço público à sociedade envolvente. Esta linha de ação tem de assentar nas três vertentes referidas anteriormente:

Comunicação Interna, Responsabilidade social e Relações com os Media.

Numa atividade global e diária de comunicação institucional face à opinião pública, as relações com os *media* representam cerca de 30 a 40% da atividade de comunicação numa organização. A imagem corporativa é o nosso principal objetivo e é a partir da sua construção sustentada numa política de comunicação que vamos atingir os nossos valores de notoriedade que com o decorrer do tempo constroem a reputação da organização, neste caso a reputação do Conselho Superior da Magistratura junto dos utentes da justiça e dos cidadãos em geral.

A reputação de uma organização assenta no resultado da integração que a comunicação produz junto aos públicos com os quais se relaciona criando um conjunto de imagens (ícones) que com maior ou menor protagonismo a organização projeta continuamente para o exterior. Esta conceção de imagem da organização – corporate identity – é construída sobre três valências:

Comportamento Corporativo – transmitir na formação da imagem da organização as suas políticas funcionais;

Cultura Corporativa da Organização – transmissão dos valores da atividade do CSM no nosso país;

Personalidade Corporativa – criar valores que levam junto da sociedade a sua identificação visual.

Existe sempre na construção da imagem da organização uma representatividade psicossociológica e iconográfica uma vez transmitida à sociedade é por nós associada e representada em termos de imagem. A título de exemplo se falarmos de Mercedes-Benz, não conseguimos deixar de pensar

na sua reputação e na simbologia iconográfica que a representa: a estrela da Mercedes-Benz. A estrela é assim a representação iconográfica dos valores de qualidade da marca. Trabalhar a comunicação institucional de qualquer organização, como seja o caso do CSM, quando falamos da imagem da organização, visamos sempre a construção deste valor da marca e ao limite construir de forma sustentada a reputação da marca e do nome da nossa organização. Para isso há que trabalhar, para atingir os objetivos, as três grandes áreas: Comunicação Interna, Responsabilidade Social e Relações com os *Media*.

A Comunicação Interna é a mais importante no processo, não faz sentido a organização comunicar exteriormente sem olhar para o seu interior, para os seus colaboradores. Não faz sentido que o CSM se quiser levar por diante uma estratégia de comunicação, não faça chegar primeiro aos seus colaboradores a informação antes de aparecer publicamente e eles apenas tomarem conhecimento dela pelos *media*.

Não há comunicação, nem há criação de imagem, nem há reputação que se consiga criar se perdermos o horizonte daquilo que temos de trabalhar em termos de comunicação interna dos nossos colaboradores. Se pensarmos em comunicação institucional do CSM ou em qualquer outra organização a Comunicação Interna é um pilar fundamental na construção dos valores dessa organização e do seu capital humano.

A Responsabilidade Social, mesmo sendo a justiça enquadrada num parâmetro de serviço público e com um peso importante no significado constitucional do estado de direito, é uma área que aparentemente podia dizer-se que a justiça em si mesma já desempenha um papel de responsabilidade social e nesse sentido quando pensamos numa estratégia de comunicação já não temos mais nada a acrescentar ao que a justiça representa. Não podemos estar de acordo com esta posição. Já aqui foi falado na necessidade que a justiça tem em conquistar uma proximidade junto dos cidadãos, tem-no pela sua função, mas tem-no igualmente pela sua responsabilidade social e representação da sua função junto das comunidades onde está inserida. Em 2001 a Comissão Europeia

definiu Responsabilidade Social das Empresas/Organizações como sendo: “Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas. Trata-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar a sua competitividade”. No que diz respeito ao CSM a questão ambiental até pode, em parte, não fazer sentido, mas a social faz todo o sentido e é prioritária.

Assim deixo uma sugestão:

Abram os tribunais às escolas através de um programa de visitas de estudo. Este programa de responsabilidade social de aproximação dos tribunais ao ensino, funciona como mais-valia de responsabilidade social que a justiça cria em termos de proximidade com as suas comunidades. Em todo este exemplo o processo de envolvimento da justiça com os cidadãos, suportada por uma estratégia de comunicação apresenta pelo menos três vantagens: pratica-se uma atividade de responsabilidade social, conquista-se a proximidade da justiça às comunidades e obtêm-se dividendos em termos de comunicação a nível externo e interno. Mais uma vez realço que temos de ter em atenção que tudo o que a organização desenvolve para o nível externo, tem de o fazer em primeiro lugar internamente, junto dos colaboradores.

A Relação com os Media, nesta minha breve apresentação, leva-me a englobar a Gestão de Comunicação de Crise.

As situações de crise dividem-se em duas categorias:

Crises Físicas – a organização é afetada por situações de catástrofe;

Crises de Confiança - que são as mais difíceis de gerir – temos de considerar que vivemos numa permanente crise de confiança, dos mercados, dos sistemas financeiros e de valores de cidadania, do Estado Social e até da própria democracia.

Isto obriga as organizações a uma maior atividade e permanência de comunicação com os *media*, não tendo por vezes uma solução imediata para ultrapassar a crise. Uma crise provoca um conjunto de aspetos disfuncionais

que afetam a instituição, como perda de confiança no interior da organização, especulação e mediatização através da investigação que os *media* desenvolvem, tornando as vítimas populares, criando incerteza e desconfiança, conduzindo por vezes à intervenção dos poderes públicos, como foi o exemplo da situação do BES, que em termos de gestão de comunicação de crise irá por certo chegar, a seu tempo, ao âmbito da justiça.

Na relação com os *media* durante uma situação de crise temos de ter em atenção os seguintes aspetos de rotina: tentar salvaguardar a organização dos jornalistas mais “ansiosos”, através da existência de um gabinete de crise coordenado por um gabinete de comunicação devidamente estruturado que saiba sempre dar em qualquer situação a resposta atempada a qualquer jornalista.

A cobertura mediática que projeta a situação de crise para dimensões por vezes inesperadas, tem de ser gerida de forma cuidada e preservar a reputação da instituição envolvida.

Nestas circunstâncias, para conseguirmos os nossos objetivos temos de ter capacidade de apresentar soluções, pois o que a opinião pública exige numa crise são soluções. Quando a crise sucede os dados estão lançados e são visíveis para todos. Se falarmos com os *media* para repisar e repetir as circunstâncias que conduziram à crise apenas estamos a reforçar a dimensão e impacto mediático da crise. Assim temos de apresentar soluções para superar a crise. Apresentar uma rápida conclusão para superar o processo de crise. Antes de uma crise e de uma relação normal com os *media*, o gabinete de comunicação de uma organização deve ter uma relação frequente e diária com os *media* de acordo com o que são os objetivos da organização e em que devemos ter em atenção a informação disponível por parte de quem desempenha funções na organização, por parte de quem em determinados momentos assumirá uma posição pública, pelo que temos de ter uma estrutura preparada para atuar em qualquer situação de crise e sermos eficazes. É necessário ter a perceção antecipada dos eventuais cenários pois não é durante uma situação de gestão de crise que vamos preparar um portefólio de reação para responder à crise e ao seu impacto mediático.

Nesta conformidade há que identificar um porta-voz que é importante e que deve coordenar toda a recolha, tratamento e transmissão da informação e essencialmente proteger a entidade máxima responsável pela organização atingida mediaticamente pela crise.

Em face à nova organização judiciária a figura do Presidente da Comarca que muito provavelmente pelas suas funções assumirá ao papel de entidade responsável deve em nosso entender ser protegido através de uma figura de porta-voz e só deve aparecer num momento adequado para conclusão de um processo dando à opinião pública as soluções encontradas para resolução da situação de crise.

Em forma de conclusão diremos que o acompanhamento dos jornalistas perante uma crise tem de ser sempre executado por um Porta-Voz.

Por outro lado há ainda que ter em linha de conta a acomodação dos *media*. O jornalista hoje procura não é só informação, mas sim espetáculo e emotividade (pressão das audiências). O espaço onde os *media* são recebidos é muito importante, no sentido da organização poder comunicar normalmente e o jornalista efetuar o seu trabalho, sem “público” e ruído à sua volta. A comunicação nas organizações tem de ser planeada, pensada e responder à estratégia da organização, pelo que temos de considerar a necessidade de planear toda a comunicação de risco que nos permita ter os instrumentos necessários para enfrentar a crise quando ela se manifesta.

Assim em termos de planificação da comunicação institucional não devemos falar em comunicação de crise, mas sim comunicação de risco. A comunicação de risco é a nossa capacidade de planeamento, de prever e antever os cenários de crise que sabemos que vão acontecer. Se treinarmos esses cenários e construirmos um Manual de Crise, com soluções para cada eventual cenário, com atribuição de funções e responsabilidades de cada interveniente. Temos de preparar as eventuais situações de risco e todas as eventuais perguntas que podem ser colocadas por um jornalista durante a crise. Se dermos uma resposta fluída e eficaz a organização garante a sua credibilidade. Caso contrário toda e qualquer pergunta para a qual não estivermos

preparados, somos apanhados de surpresa e entramos imediatamente em perda de capacidade discursiva e conseqüente perda de credibilidade afetando gravemente a notoriedade da instituição colocando em causa a sua reputação junto da opinião pública.

Neste enquadramento gostaria ainda de deixar de forma muito linear as diversas funções que devem ser desempenhadas por quem tem a função de planejar a comunicação numa organização – o responsável pelo Gabinete de Comunicação ou o Porta-Voz:

- Antecipar, analisar e interpretar a opinião pública, atitudes e problemas que podem afetar, positivamente ou negativamente, a atividade e os planos da organização;
- Aconselhamento de gestão a todos os níveis da organização, no que respeita a decisões políticas, campanhas de ação/comunicação, tendo em conta as responsabilidades éticas e sociais da organização;
- Pesquisa, coordenação e avaliação, de forma contínua, de todos os projetos de comunicação, para atingir a compreensão pública necessária para a concretização dos objetivos da organização;
- Planeamento e implementação de ações da organização para influenciar ou alterar políticas públicas;
- Definição de objetivos, planeamento, orçamento, recrutamento e preparação de colaboradores, organização de cenários, em suma a gestão dos recursos necessários à concretização das ações comunicacionais da empresa;
- Exemplos de competências que podem ser exigidas ao profissional de Relações Públicas: Conhecimentos técnicos são cruciais para pesquisas de opinião, análise de questões públicas/sociais, relações com os *media*, conceção de publicações institucionais, produções de áudio/visuais e web, organização de eventos, palestras, discursos e apresentações.

Face a esta descrição de funções consideramos que um magistrado judicial com a devida formação muito específica e objetiva na área de comunicação

tem capacidade para desempenhar a gestão da comunicação de uma Comarca ou de outro órgão de gestão judiciária do CSM.

Por fim gostaria de terminar esta apresentação com uma citação de Winston Churchill que deixo para vossa reflexão sobre esta temática:

*“Manter um jornalista à espera é perigoso. Manter um grupo de jornalistas à espera é duplamente perigoso. Mas o mais perigoso é manter um grupo de jornalistas à espera durante tanto tempo que eles próprios, por sua conta em risco, decidem fazer as suas histórias”.*

*José Luís Cavalheiro*