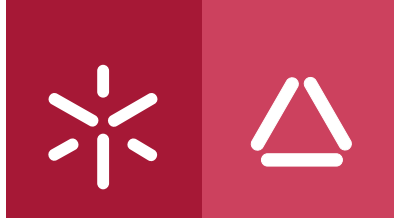




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Marcos Christi Silva Fernandes

**Comunicação Autárquica: contributos para
as Auditorias de Comunicação**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Marcos Christi Silva Fernandes

**Comunicação Autárquica: contributos para
as Auditorias de Comunicação**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Teresa Ruão

Outubro de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

I. Agradecimentos

À Professora Teresa Ruão pela orientação, sabedoria, compreensão e simpatia;

Aos Docentes da Universidade do Minho pelo profissionalismo e excelência no ensino;

Ao Dr. Custódio Oliveira da *Omnisinal* e ao Dr. Luís Paulo Rodrigues do Município de Vila Nova de Famalicão pela colaboração e disponibilidade;

Aos Pais e Familiares pelo incentivo, estímulo e apoio;

À Ana Silva e aos Amigos de sempre pela paciência, companheirismo e dedicação.

À Dra. Paula Dias e Dra. Ana Maria Lourenço pela amizade, cooperação e apoio

Aos Colegas de mestrado da Universidade do Minho pela amizade e espírito de equipa.

À Dra. Júlia Paula Costa e aos Colegas de trabalho do Município de Caminha pela oportunidade, inter-ajuda e paciência.

Obrigado por me permitirem percorrer o caminho que agora finaliza com o presente trabalho.

Obrigado por me acompanhem ao longo desse percurso.

Bem hajam.

Marcos Christi Fernandes

II. Resumo

Título: Comunicação Autárquica: contributos para as auditorias de comunicação

As autarquias locais têm um importante papel nas dinâmicas locais. A proximidade com as populações, aliada à abrangência de competências, obriga a que os municípios estabeleçam um estreito relacionamento com os diferentes públicos autárquicos.

Assim como todas as organizações, os municípios têm necessidade de comunicar de forma global e integrada com os públicos interno e externos. No entanto, as autarquias estão sujeitas a diversos condicionalismos que influenciam a forma de comunicar. Acresce ainda o facto das mudanças sociais e tecnológicas implicarem constantes ajustes na comunicação.

A realização de auditorias de comunicação autárquica assume-se como uma ferramenta de avaliação e de promoção de melhorias na comunicação municipal. As auditorias podem recorrer a acções de *benchmarking* para identificar boas práticas de comunicação que sirvam de referência para o processo de avaliação.

Este estudo tem como objectivo realçar os aspectos mais importantes a ter em conta na execução de uma auditoria em comunicação autárquica e identificar boas práticas em comunicação autárquica. Para tal, recorreu-se ao estudo de caso do Município de Vila Nova de Famalicão. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e realizadas análises documentais a alguns instrumentos de comunicação do Município.

Dos resultados, salienta-se a valorização da assessoria de imprensa e a crescente utilização dos meios *online* na comunicação municipal. A proximidade da comunicação com a liderança, a valorização da comunicação por parte dos líderes e a centralização da comunicação são princípios considerados como fundamentais na comunicação autárquica. Em suma, podemos considerar que a dimensão política tem mais peso e importância na definição estratégica da comunicação municipal do que a dimensão administrativa, que se encontra mais dispersa pelos diversos departamentos.

Palavras-chave: Comunicação Autárquica, Municípios, Auditoria de Comunicação, *Benchmarking*, Comunicação Organizacional

Abstract

Título: Municipal Communication: contributions to communication audits

City halls have an important role to play on local dynamics. The tight relations they maintain with local populations allied with a wide range of competencies, forces them to keep a very close relationship to the different communities.

Like all organizations, city halls need to communicate in a global and integrated way with both internal and external publics. However, they are subject to several constraints that influence the way they communicate. Furthermore, all social and technological changes also entail constant readjustments to communication.

The implementation of municipal communication audits is considered both an evaluation tool and a way to improve municipal communications. They can use benchmarking programs to identify proper ways to communicate that can be used as a reference for the evaluating process.

The purpose of this study is to enhance the key aspects when implementing a municipal communication audit and identifying the good practices in municipal communication. The Município de Vila Nova de Famalicão was used as case study. Semi-structured interviews and documental analysis of some municipal communication tools were performed.

Of the results obtained, we would like to stress the enhancement of the press consultancy service and the growing use of online tools in municipal communication. The close relationship between communication and leadership, the increasing status of communication amongst municipal leaders and the concentration of communication are tenets considered critical in municipal communication. We can then consider that politics play a more important role in defining the strategy of municipal communication than the administration, the latter more spread out between different municipal departments.

Keywords: Municipal Communication, City Hall, Communication Audit, Benchmarking, Organizacional Communication

Índice

I. Agradecimentos.....	III
II. Resumo.....	IV
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1. Comunicação Organizacional.....	4
2.1.1. Comunicação interna	7
2.1.2. Comunicação externa.....	9
2.1.2.1. Relação com os meios de comunicação social	11
2.1.2.2. Eventos de comunicação.....	13
2.2. A Comunicação Municipal em Portugal.....	14
2.2.1. Paradigma da comunicação municipal	17
2.2.2. Modelo de comunicação municipal	20
2.3. Auditoria de comunicação	24
2.3.1. <i>Benchmarking</i> de comunicação	28
2.3.2. Auditoria em comunicação autárquica	30
3. Estudo Empírico	31
3.1. Enquadramento	31
3.2. Caracterização do caso.....	32
3.3. Metodologia	33
3.4. Procedimento de recolha de dados.....	35
3.5. Procedimento de análise de dados	37
4. Análise dos Resultados	39
4.1. O que distingue a comunicação autárquica.....	39
4.1.1. Temporalidade	40
4.1.2. Condicionanismos legais	40

4.1.3.	Públicos Autárquicos	40
4.1.4.	Abrangência temática	41
4.1.5.	Tensões políticas	41
4.1.6.	Comunicação política	42
4.2.	O que auditar numa autarquia	42
4.2.1.	Comunicação interna	42
4.2.2.	Comunicação de crise	43
4.2.3.	Valorização da comunicação	43
4.2.4.	Comunicação <i>online</i>	43
4.2.5.	Audição dos públicos.....	44
4.2.6.	Audição ao sistema mediático de proximidade	44
4.2.7.	Audição às fontes de informação internas	44
4.3.	Como comunica o Município de Vila Nova de Famalicão.....	46
4.3.1.	Proximidade com a liderança.....	47
4.3.2.	Valorização da comunicação	49
4.3.3.	Multidisciplinaridade	49
4.3.4.	Centralização da comunicação.....	50
4.3.5.	Relacionamento com a imprensa	51
4.3.6.	Criar de valor nas notícias	54
4.3.7.	A aposta nos meios <i>online</i>	55
4.3.8.	A criação dos eventos de comunicação	59
5.	Considerações finais	61
6.	Referências bibliográficas	67
7.	Anexos	70
	Anexo 1 – <i>Homepage</i> do site do Município de Vila Nova de Famalicão	71
	Anexo 2 – Redes Sociais do Município de Vila Nova de Famalicão	72
	Anexo 3 – Notas de Imprensa de Vila Nova de Famalicão	75
	Anexo 4 – Revista de Imprensa – Programa Casa Feliz.....	81
	Anexo 5 – Entrevista com Custódio Oliveira – OmniSinal.....	82
	Anexo 6 – Entrevista com Luís Paulo Rodrigues – Vila Nova de Famalicão	90

Listas de abreviaturas e siglas

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência

DGAL – Direcção-geral das Autarquias Locais

Índice de ilustrações e tabelas

Ilustração 1 - Proposta de um modelo de comunicação municipal (Camilo, 2006) ...	21
Ilustração 2 - Organigrama do Município de Vila Nova de Famalicão.....	48
Ilustração 3 - <i>Site</i> Municipal.....	71
Ilustração 4 - <i>Twitter</i> do Município.....	72
Ilustração 5 - <i>Facebook</i> do Município.....	73
Ilustração 6 - <i>Youtube</i> do Município.....	74
Ilustração 7 - Nota de Imprensa de 30/09/2011.....	75
Ilustração 8 - Nota de Imprensa de 18/10/2011.....	76
Ilustração 9 - Nota de Imprensa de 12/10/2011.....	76
Ilustração 10 - Nota de Imprensa de 30/09/2011.....	77
Ilustração 11 - Nota de Imprensa de 18/10/2011.....	77
Ilustração 12 - Nota de Imprensa de 11/10/2011.....	78
Ilustração 13 - Nota de Imprensa de 18/10/2011.....	78
Ilustração 14 - Nota de Imprensa de 18/10/2011.....	79
Ilustração 15 - Nota de Imprensa de 12/10/2011.....	79
Ilustração 16 - Nota de Imprensa de 19/10/2011.....	80
Ilustração 17 - Diário do Minho de 17 de Maio de 2011.....	81
Tabela 1 - Áreas mais valorizadas no estudo.....	65

1. Introdução

“Os poderes autárquicos possuem, para mais, uma natural proximidade aos problemas e às necessidades reais das populações. A política de proximidade é a melhor chave para vencer o distanciamento da interioridade”

(Aníbal Cavaco Silva, Presidente da República Portuguesa, 2011).

Assim se referiu o Presidente da República Portuguesa às Autarquias Locais no discurso¹ das comemorações do dia de Portugal de Camões e das Comunidades Portuguesas de 2011, em Castelo Branco. O Presidente da República exortou o papel das Autarquias Locais enquanto agentes locais privilegiados para o desenvolvimento local e para o combate à desertificação do interior, num país que considera andar “a duas velocidades”. Cavaco Silva defendeu um maior envolvimento das Autarquias Locais para promover a equidade nacional e a “valorização económica das suas regiões e dos seus recursos”.

Nos últimos anos, a administração local tem tido um papel cada vez mais importante no desenvolvimento regional. A intervenção do Presidente da República espelha a importância e a contínua tendência de valorização do poder local no mapa administrativo nacional. A gradual delegação de competências por parte da administração central, aliada ao desenvolvimento das estruturas autárquicas, permitem-lhe assumir uma maior responsabilidade na gestão de áreas fundamentais para as comunidades. Do leque de competências dos municípios, destacam-se as áreas do desenvolvimento sócio-económico, ordenamento do território, abastecimento público, saneamento básico, saúde, educação, cultura, ambiente e desporto².

¹ <http://www.presidencia.pt/?idc=22&idi=54669>

² Fonte: Direção Geral das Autarquias Locais (<http://www.portalautarquico.pt/>)

O aumento das competências da administração local e a tendência de aumento de participação democrática nas dinâmicas locais acarretam uma maior exigência dos municípios relativamente à actuação dos autarcas e das qualidades dos serviços prestados pelo Município (Camilo, 2010a). Acresce o facto do poder local actuar de forma muito próxima das populações, o que exige um conjunto de tarefas comunicacionais complexas das autarquias, o que origina um enorme potencial e desafio na gestão da comunicação autárquica.

A valorização da comunicação autárquica obriga, de certa forma, a que haja uma maior profissionalização e mais rigor na gestão da comunicação. Cada vez mais, os municípios recorrem à contratação de quadros superiores especializados para a gestão da comunicação (Costa, 2005). As autarquias têm também investido na diversificação dos canais de comunicação, em especial, com a adesão aos meios *online* (Lopes, 2005).

No entanto, nem sempre as iniciativas estão devidamente concertadas e estrategicamente coordenadas. Camilo (2006) considera que a comunicação municipal está frequentemente assente em iniciativas pessoais, impulsivas e circunstanciais do executivo municipal ou de pessoas responsáveis pela comunicação por delegação de competências.

Torna-se, pois, necessário a criação de métodos de avaliação coerentes e específicos para a comunicação autárquica e a aplicação de processos de melhorias contínuas nos sistemas de comunicação que permitam uma maior eficiência do processo comunicacional nos Municípios. Downs e Adrian (2004) consideram que o processo de auditoria em comunicação gera um grande conhecimento da realidade das organizações. Este conhecimento permite assumir mudanças importantes e origina oportunidades de crescimento da instituição. A auditoria deve ser rigorosa e suficientemente abrangente para contemplar as áreas de comunicação que são relevantes para a comunicação autárquica, sejam internas ou externas.

Este trabalho pretende ser um contributo para os processos de auditoria em comunicação nas autarquias locais, mais concretamente, nas câmaras municipais. Pretende-se que este trabalho possa realçar os aspectos mais importantes a ter em

conta na execução de uma auditoria em comunicação autárquica, quer sejam os procedimentos teóricos inerentes à realização de uma auditoria em comunicação, quer sejam aspectos específicos das autarquias e que diferenciam os municípios das demais organizações. O trabalho pretende ainda identificar as principais áreas a ter em conta nos processos de auditoria e identificar boas práticas em comunicação autárquica.

Desta forma, o presente estudo vai responder à seguinte **questão de investigação**: *quais são as áreas relevantes da comunicação autárquica que devem constar num processo de auditoria?* Pretende ainda deixar pistas sobre boas práticas em comunicação em autarquias.

O relatório está dividido em 5 partes. A primeira parte é dedicada à introdução e caracterização do tema. Na segunda parte é feito o enquadramento teórico, onde serão abordados os temas relacionados com a comunicação organizacional, em geral, e com a comunicação autárquica, em particular, e ainda sobre as auditorias em comunicação. Na terceira parte serão apresentados os procedimentos do estudo, com a explicação das opções metodológicas levadas a cabo. Na quarta parte são apresentados os principais resultados do estudo de caso – Município de Vila Nova de Famalicão. Por fim, na quinta e última parte, é feita a conclusão e as considerações finais do trabalho.

2. Enquadramento teórico

2.1. Comunicação Organizacional

A comunicação é um fenómeno que acompanha todas as acções humanas. Comunicamos desde o nascimento, ou mesmo durante a gestação, até a morte. Comunicamos por gestos, palavras, expressões faciais ou qualquer outro comportamento humano. A comunicação é mesmo descrita como uma “condição *sine qua non* da vida humana e da ordem social” (Watzlawick *et al.*, 1993:13). A comunicação assume assim uma importância extrema na relação humana. Permite-nos a troca de informações, transmissão de pensamentos, crenças e valores, expressão de sentimentos e desejos, enfim, permite-nos interagir com o mundo em duplo sentido. Etiologicamente, o termo comunicação advém do latim *communicare*, que significa a acção de tornar algo comum a muitos (Lima, 2003). Ferreira *et al.* (1996:173) definem a comunicação como “o meio pelo qual dois, ou mais, intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e põem em comum um entendimento recíproco”.

Por outro lado, o funcionamento em sociedade origina subsistemas sociais com objectivos específicos – as organizações. Maximiano (1992) define organização como uma combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos colectivos. Ruão (2001:1) caracteriza as organizações como “entidades dotadas de personalidade própria, que comunicam, em permanência, de forma intencional ou desinteressada, e de maneira planificada ou isolada”.

A coesão dos indivíduos numa organização dependerá, em grande parte, da comunicação. Numa organização, a troca de informações é uma via indispensável para o interrelacionamento entre as partes e o entendimento mútuo. Permite, ainda, que as acções desenvolvidas pela instituição sejam coordenadas de modo a atingirem os objectivos propostos. Hampton (1992 *in* Lima, 2003:32) refere que “...sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam

mal, o que origina uma espécie de ineficiência final para os indivíduos e para a empresa como um todo”.

Regra geral, as organizações consideram a comunicação como sendo uma competência inata, desvalorizando os potenciais efeitos negativos que poderão ser originados pela ineficiência comunicativa. Ruão (2001) considera que as organizações assumem, frequentemente, que os seus membros têm uma aptidão natural para entender e gerir o sistema de símbolos e padrões de interacção próprios das actividades empresariais. Partem do princípio que os membros da organização têm a habilidade para comunicar como se de uma competência inata se tratasse. No entanto, comunicar nem sempre é uma tarefa fácil na organização e “podem surgir problemas estruturais graves resultantes de uma comunicação pobre e ineficiente” (Ruão, 2001:1).

Comunicar surge-nos assim como uma função complexa, onde intervêm um conjunto de variáveis que vão para além do conteúdo formal da mensagem. Lima (2003) refere que comunicar não depende, exclusivamente, das habilidades do emissor em transmitir a informação e das capacidades de compreensão do receptor. As idiossincrasias dos intervenientes e os factores situacionais jogam um papel fundamental em todo processo. Refere ainda que nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido às inúmeras variáveis que influenciam a compreensão e a transmissão das mensagens.

É através da comunicação que se torna possível a troca de informações e o entendimento interpessoal, assim como a coesão e unicidade da organização. Ruão (2001) refere que a comunicação numa organização não se limita à troca de informações e conhecimentos com vista à obtenção dos objectivos, é também canal de emoções e afectos inerente à condição humana e que pode ter influência na dinâmica organizacional.

A comunicação assume um papel crucial no funcionamento organizacional. É através da comunicação que os participantes conhecem e transmitem as suas funções laborais. Por outro lado, é o meio que permite à administração ter acesso aos dados necessários para a tomada de decisão, assim como verificar o impacto das mesmas. É, ainda,

através da comunicação que os públicos terão acesso à organização, sendo portanto, fundamental para a criação da imagem institucional. Ruão (2001:3) refere que é através da comunicação que a organização conjuga as funções dos indivíduos, grupos e entidades envolvidas no sentido de alcançar os objectivos propostos e assim permite a formulação de uma personalidade autónoma. Acrescenta ainda que a sua actuação é “fundamental à institucionalização da actividade de toda e qualquer instituição, seja ela governamental, de negócio, associativa, desportiva ou familiar”.

Dada valorização da comunicação nas organizações na sociedade contemporânea, a partir das últimas duas décadas do século XX, temos verificado o desenvolvimento da comunicação organizacional enquanto especialidade das ciências da comunicação (Ruão, 2004). Podemos definir a comunicação organizacional como “o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”, (Kreps *in* Ruão, 1999:183). Refere ainda que a comunicação organizacional assume-se, assim, semelhante às demais formas de comunicação humana, mas diferencia-se uma vez que inclui “padrões de interacção” entre os participantes que “emergem tanto da natureza da empresa como das suas actividades particulares” (Ruão, 2004:5).

A comunicação organizacional surge muitas vezes referidas de forma distinta de acordo com o objectivo principal da acção. Neste caso, algumas vezes surge como comunicação institucional ou corporativa quando o objectivo principal é a promoção global da instituição e é vocacionada para os diferentes públicos que não só os consumidores dos produtos e serviços fornecidos pela empresa ou instituição. Por outro lado, surge como comunicação comercial ou de marca quando o objectivo é a promoção dos produtos ou serviços produzidos e tem um cariz mais persuasivo (Ruão 2001; Lindon *et al.* 2009). Embora sejam abordagens distintas, com objectivos específicos, Ruão (2001) considera que estas vertentes da comunicação organizacional devem ser consideradas em conjunto, de forma global e coerente. Refere ainda que, independentemente de se destinarem ao público interno ou aos públicos externos, as mensagens produzidas pela organização chegam à globalidade

dos públicos de forma directa ou indirecta. Todas as fontes de informação vão contribuir para a construção da imagem organizacional nos diferentes públicos, pelo que a comunicação organizacional deve ser pensada de forma abrangente e integrada. Lindon *et al.* (2009) consideram que as empresas devem assumir uma visão global e integrada da comunicação, enquanto componente do *marketing mix*, uma vez que a decisão de compra dos consumidores é influenciada pelo conhecimento que eles têm dos produtos ou dos serviços propriamente ditos, mas também, pela imagem que têm da própria empresa e da marca. Consideram ainda que as empresas devem adoptar uma política deliberada e coerente de comunicação. Caso não o façam, a comunicação acontecerá de forma descoordenada, inconsciente e involuntária.

Ruão (2001:6) considera que a comunicação global deve incluir os diferentes tipos de comunicação, quer interna e externa, e as formas, sejam formais ou informais. O objectivo é integrar os “discursos, actos e enunciados da empresa, assegurando a consistência de sentidos e a sua transmissão”. Todos os actos ou acções produzidas pela organização, ou mesmo a sua ausência, são passíveis de produzir mensagens que serão interpretadas pelos seus públicos. A visão global do processo comunicativo da organização garante coerência nas mensagens, independentemente dos meios utilizados para a sua transmissão. Compete ao responsável pela comunicação na organização aperfeiçoar o sistema de comunicação, de forma global e planificada, e desenvolver processos que garantam maior objectividade e melhor ambiente organizacional.

2.1.1. Comunicação interna

Quando falamos em comunicação organizacional, podemos diferenciá-la entre comunicação interna ou externa. Segundo Lopez (2007), a comunicação interna refere-se a todos os processos comunicativos que envolvem exclusivamente os membros da mesma organização. Noutras palavras, quer o emissor, quer o receptor, fazem parte da mesma instituição. Por seu lado, a comunicação externa refere-se a

todas aquelas comunicações que partem do interior da organização para os diferentes públicos externos da mesma e vice-versa.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na coesão e coordenação dos trabalhos da organização. A comunicação interna permite que a organização torne comum, junto dos seus membros, o conhecimento que gera a actividade quotidiana da mesma (Lopez, 2007). Permite ainda que os seus membros partilhem informações e experiências. Favorece ainda a tomada de decisão e o relacionamento pessoal. Westphalen (1990 *in* Soares, 2008:183) considera que a comunicação interna engloba o “conjunto dos actos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa. As suas modalidades variam de uma organização a outra... da política de porta aberta aos gabinetes fechados, dos diálogos informais às reuniões periódicas... E aos seus instrumentos: jornal, rádio interno, audiovisuais, etc”.

A comunicação interna surge-nos, assim, como sendo todos os processos de comunicação realizados entre os membros da organização e desempenha um papel fulcral para o funcionamento da mesma. A comunicação interna tem como objectivo a integração dos membros na lógica de funcionamento da organização. Soares (2008:183) refere que a comunicação interna pode ser vista como “um instrumento, um sistema, um modelo, uma postura organizacional, uma necessidade e uma inevitabilidade, quer seja considerada conscientemente pela gestão, quer não”.

A comunicação interna pode ser ascendente, descendente ou horizontal quanto à origem, e formal ou informal quanto à forma. A comunicação descendente é que acontece dos superiores hierárquicos para os demais membros da cadeia de comando até aos que estão na base do organigrama. É o modelo mais estruturado e tem como função principal a interiorização dos objectivos da organização. Por outro lado, a comunicação interna ascendente é a que se realiza dos colaboradores e elos mais baixo da hierarquia até aos líderes da organização e tem como função principal gerar *feed-backs*, prevenir conflitos e tensões e favorecer a participação. Por fim, quanto à origem, a comunicação interna pode ser ainda horizontal, realizando-se entre os membros com a mesma categoria profissional ou presentes ao mesmo nível hierárquico. Tem como principal função a partilha de conhecimentos e a coordenação das tarefas. Favorece ainda o trabalho em equipa e reduz os conflitos internos. Quanto

à forma, a comunicação formal é a que se realiza através dos canais criados pela organização para o efeito e compõem o plano previamente estipulado pela gestão. A comunicação informal é que se realiza à margem destes canais e emerge do relacionamento interpessoal dos membros da organização.

2.1.2. Comunicação externa

Para além da comunicação interna, a organização tem que comunicar com o meio ambiente. A comunicação externa refere-se assim às trocas de informações entre a organização e os seus públicos exteriores. A comunicação externa inclui todas as informações relativas à actividade desenvolvida pela instituição.

Lopez (2007) considera que uma comunicação externa eficaz deve ser global, integrada, constante, planificada e honesta. Global uma vez que deve contemplar todos os instrumentos de comunicação possíveis. Integrada porque deve garantir que as mensagens sejam coerentes nos diferentes canais e que respeitem uma planificação previamente definida. Constante uma vez que a eficácia da comunicação vai depender do envolvimento do nosso público, que deve estar sempre informado. Planificada porque as acções a desempenhar vão ter como objectivo atingir as metas previamente estipuladas pela liderança. E, por fim, honesta por considerar que as mensagens falsas acabam por ser descobertas e quebram a confiança entre o público e a organização.

Importa referir também o conceito de imagem organizacional e a importância da comunicação na sua construção. A comunicação organizacional, e especificamente a comunicação externa, vai permitir à organização fornecer aos seus públicos os elementos necessários para a construção da imagem da organização. Ruão (2006:86) define a imagem organizacional como a “representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação”. Assim, a imagem organizacional vai basear-se nas experiências, atitudes, sentimentos e informações que as pessoas têm sobre a organização. Ruão (2006:92) refere ainda que formação da imagem organizacional supõe a “conceptualização por parte do receptor, que metaboliza os *inputs* transmitidos pela empresa”. A comunicação organizacional

surge assim como um processo fundamental para a transmissão das informações que a instituição considera serem relevantes para a formação da imagem. Importa distinguir a imagem da identidade organizacional. Lopez (2007) caracteriza a identidade organizacional como sendo os traços da organização que a distinguem de todas as outras. A identidade é “determinada pela cultura organizacional, pela estratégia da organização e pelos atributos permanentes da organização, como a sua actividade principal ou a sua história” (*Idem*:220). A imagem organizacional é assim a representação mental da identidade da organização.

Importa, também, referir os públicos da organização. Cada organização conta com diferentes públicos, ou seja, diferentes grupos de pessoas que se relacionam com a organização e que têm características semelhantes e relevantes entre si (Lopez, 2007). Os públicos podem ser divididos por critérios de idade, remuneração e residência, mas também por interesses, atitudes, opiniões e outros critérios de segmentação menos evidentes mas determinantes na diferenciação do relacionamento dos indivíduos com a organização. Lindon *et al.* (2009) consideram que é fundamental conhecer os públicos da organização para uma melhor adaptação ao ambiente externo e uma actuação eficaz junto dos mesmos. Referem, ainda, que o público externo nunca é homogéneo. Variam de acordo com a relação que mantêm com a organização, sejam munícipes, colaboradores, fornecedores, governantes, média, autoridades locais, empresas ou instituições locais. O público mantém, de alguma forma, uma relação próxima com a organização e tem interesse no funcionamento da mesma, sendo, portanto, uma audiência activa e participativa. Lindon *et al.* (2009) propõem que a segmentação dos públicos se faça por critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos; critérios de comportamento face ao produto ou serviço fornecido pela organização; critérios de atitudes face ao produto ou serviço; e critérios de personalidade ou estilos de vida. A escolha dos critérios dependerá da importância dos mesmos para o objecto em análise. A organização deve reconhecer quais são os seus públicos de forma a conseguir ajustar as mensagens e os instrumentos de comunicação utilizados, para ir ao encontro das suas necessidades e interesses.

A organização vai recorrer a um conjunto de técnicas e instrumentos de comunicação disponíveis para comunicar com os seus públicos de forma integrada e coerente. Importa ter em conta os diferentes instrumentos disponíveis para que esta comunicação se faça de forma global e vá ao encontro dos objectivos comunicacionais estipulados pela liderança. Lindon *et al.* (2009) destacam como mais relevantes os meios visuais da identidade da organização (nome, logótipo, marcas, slogan, sinaléticas, papel timbrado, cartões de visita, vitrina, expositores e outros), o pessoal de contacto que faz o atendimento directo aos públicos (dirigentes, quadros, recepcionistas, vendedores, representações, pós-venda, tratamento de reclamações), a estrutura organizacional (organigrama, missão, valores, sentido de eficácia, responsabilidade social), os suportes físicos de contacto (escritórios, fábricas, pontos de venda, equipamentos de apoio), as acções de comunicação (publicidade, força de vendas, promoção de vendas, marketing directo e relações públicas) e os suportes de comunicação (anúncios, brochuras, catálogos, vestuários e outros).

2.1.2.1. Relação com os meios de comunicação social

Uma vez que este trabalho se dedica à comunicação autárquica, importa realçar o papel das relações públicas, em especial da assessoria de imprensa, na interacção com os meios de comunicação social. Os meios de comunicação assumem-se como um importante meio que as autarquias utilizam para comunicar com a comunidade. Lopes (2007) considera que esta preferência se deve não só a razões económicas, mas também de credibilidade da informação. A divulgação das informações da organização através da comunicação social permite uma maior abrangência de meios, que seriam incomportáveis financeiramente através da publicidade. Para além deste facto, a transmissão de mensagens através da comunicação social tem mais aceitação do público do que através dos espaços comerciais.

Aliado a este facto, Costa (2005) considera que o desenvolvimento das estruturas de comunicação municipais, associada a uma redução do número de jornalistas nas redacções dos órgãos de comunicação social, aumenta a tentação de facilitismo por

parte da imprensa regional e origina uma maior dependência das estruturas municipais.

Para o envio de informação para a comunicação social, os municípios recorrem às notas de imprensa. Catenaccio (2008) caracteriza as notas de imprensa como textos curtos, semelhantes aos artigos de imprensa, e que as organizações remetem para os órgãos de comunicação social com objectivo de gerarem notícias, considerando que esta forma é a mais eficaz para gerar uma imagem positiva da empresa ou instituição. Ao enviar uma nota de imprensa, a organização pretende informar mas também influenciar a elaboração da notícia junto dos jornalistas. Catenaccio (2008) refere que as notas de imprensa não se destinam unicamente a informar os jornalistas. Cada vez mais, as notas de imprensa são também utilizadas para informar o público em geral, seja através de publicações próprias mas também dos *sites* na internet das respectivas organizações. O objectivo das notas de imprensa é que sejam publicadas notícias sobre a organização e que com isso seja criada uma imagem favorável junto do seu público-alvo. Assim, no caso das autarquias, as notas de imprensa não pretendem só informar os munícipes, mas também persuadir e influenciar as suas atitudes e criar uma imagem positiva em relação ao município, por um lado, e ao executivo municipal, por outro.

Para além dos jornalistas, as notas de imprensa pretendem satisfazer diferentes públicos da organização, quer externos, quer internos. McLaren e Gurău (2005) referem a importância e influência que o público interno exerce na elaboração das notas de imprensa. A utilização de terminologias excessivamente técnicas, em muitos casos, deriva da necessidade de satisfazer as necessidades de um público interno entendido no tema e os próprios directores e decisores da organização (Maat, 2008).

No caso das autarquias locais, as notas de imprensa acabam por se destinar a um conjunto variado de públicos que não exclusivamente jornalistas. Assim, as notas de imprensa destinam-se ao público em geral e ao público interno, sejam disponibilizadas através dos *sites* municipais na *internet*, dos boletins informativos ou outros. Mesmo no que se refere ao público em geral, existem diferentes segmentos a serem considerados, como: os munícipes, investidores, líderes de opinião, turistas e

outros. As notas de imprensa acabam por ter que ser capazes de conseguirem satisfazer diferentes públicos autárquicos.

Relativamente ao formato e estrutura das notas de imprensa, McLaren e Gurău (2005) consideram que existe um padrão estandardizado que consiste num conjunto de movimentos que são seguidos na elaboração do enunciado. Alguns recursos utilizados nas notas de imprensa, como a utilização da 3ª pessoa para se referir à organização ou auto-citação, conforme referenciado por Jacobs (*in* McLaren & Gurău, 2005), são também utilizados nas notas de imprensa. Catenaccio (2008) considera que as notas de imprensa ocupam uma posição híbrida entre os propósitos informativos e promocionais. Refere ainda que “a natureza do género híbrido das notas de imprensa encontra-se reflectida numa estrutura textual híbrida onde o mesmo movimento pode ser interpretado como informativo ou promocional” (*Idem*:27). Jacobs (*in* McLaren & Gurău, 2005) considera que esta natureza híbrida das notas de imprensa permite-nos situá-las entre as notícias e a publicidade. De facto, a própria origem das notas de imprensa resulta da conjugação destes dois princípios. As notas de imprensa foram mesmo consideradas como uma forma de publicidade camuflada que obrigou Ivy Lee a acompanhar as notas de imprensa com uma “declaração de princípios”, onde refere que o objectivo das notas de imprensa é divulgar e gerar notícias relacionadas com a empresa ou instituição pública (Catenaccio, 2008). Ivy Lee (*in* Catenaccio, 2008) não pretendia fazer-se substituir ao trabalho jornalístico, deixando ao jornalista a decisão de utilizar ou não as informações enviadas.

As notas de imprensa potenciam assim a divulgação de informações das Autarquias e estabelecem uma relação mais directa com os órgãos de comunicação social e com os públicos da organização.

2.1.2.2. Eventos de comunicação

Muitas vezes, as autarquias realizam os eventos com um objectivo comunicacional previamente planeado e estratégico. Silva (2008) caracteriza os eventos como uma estratégia de comunicação que contribui para a valorização da imagem da

organização. Os eventos podem ser entendidos como sendo uma das componentes da estratégia comunicacional da organização e serem utilizados como um instrumento de relações públicas, como tantos outros. Refere que estes eventos devem ter objectivos comunicacionais bem definidos e delineados.

Silva (2008) caracteriza os eventos como institucionais ou promocionais. Os eventos institucionais têm como objectivo estabelecer ou reforçar a imagem da organização, personalidade ou marca. Os eventos promocionais, por outro lado, têm como objectivo a promoção de um produto ou serviço disponibilizado pela organização.

Nos municípios, os eventos assumem um papel importante na comunicação. Não se trata dos eventos culturais, desportivos ou outros que as autarquias promovem e que utilizam a comunicação para divulgação, mas sim dos actos e momentos construídos com o propósito de atingir um determinado objectivo comunicacional.

2.2. A Comunicação Municipal em Portugal

Em Portugal existem duas categorias de autarquias locais: as freguesias e os municípios. Actualmente, de acordo com os dados da Direcção-Geral das Autarquias Locais³, Portugal tem 308 municípios, sendo 278 do continente e 30 das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Quanto às Freguesias, existem 4.251 freguesias, das quais 4.047 estão no território continental e 204 nos territórios insulares.

Em termos jurídicos, as autarquias locais têm dignidade constitucional desde 1976. A Constituição da República Portuguesa considera as autarquias locais como parte da “organização democrática do Estado” e define-as como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas” (art. 234, alíneas 1. e 2., Constituição da República Portuguesa, 2005). As Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro e a Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro,

³ <http://www.portalautarquico.pt/>

estabelecem, respectivamente, o quadro de atribuições e competências para as autarquias locais e as competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias (DGAL, 2011).

Camilo (1999) define a comunicação municipal como um conjunto de actividades, verbais ou não verbais, concretizadas pelo município que visa legitimar os seus valores, actividades e objectivos. A comunicação municipal assume-se assim como o meio de ligação entre a autarquia e os demais agentes sociais, sejam munícipes, investidores, comunicação social, instituições públicas ou organizações privadas.

Lopez (2005) considera que as instituições públicas têm obrigação de informar os cidadãos sobre a instituição e acerca das actividades por si desempenhadas. Defende ainda que a comunicação permite melhorar o processo de gestão da autarquia ao permitir, por exemplo, o intercâmbio de informações e opiniões tanto no interior da organização como entre a autarquia e o exterior. A necessidade de pensar a comunicação de forma estruturada permite que os munícipes e agentes locais possam criar uma imagem positiva e mais envolvente da autarquia. Apesar de considerar que existe uma maior valorização da comunicação nos municípios, esta tendência não anula hábitos profundos nas autarquias, contrários a uma boa gestão da comunicação. Lopéz (2007) identificou 7 mitos sobre a comunicação autárquica que comprometem uma boa gestão da comunicação:

- **“Quando faço bem o trabalho, não faz falta comunicar”** - Esta é uma crença muito enraizada nos autarcas pouco sensibilizados para a comunicação e mais voltados para o interior da organização. O que não se comunica não existe, portanto, um bom desempenho do município só poderá ser efectivo se devidamente comunicado;
- **“Investir em publicidade é o único meio de transmitir as mensagens da minha organização”** - Há alguma tentação em apostar na publicidade e desvalorizar as acções de relações públicas. No entanto, é na utilização de estratégias de publicidade e de relações públicas de forma coerente e integrada que os municípios poderão atingir resultados mais satisfatórios;

- **“O mais importante na comunicação é aparecer nos meios de comunicação social”** - Há alguma tendência em sobrevalorizar as notícias na comunicação social e, conseqüentemente, uma desresponsabilização por parte do Município em promover canais de comunicação próprios com os munícipes e com a comunidade.
- **“Faça o que faça, ninguém “ouve” a minha organização”** - A comunicação deve ser feita de forma equilibrada e dinâmica. Um organização que se limita a enviar mensagens de forma contínua e maciça, sem se preocupar em ouvir os demais intervenientes, acabará por perder o interesse da audiência. É importante que se crie canais para receber o feedback os interlocutores.
- **“A minha organização não comunica”** - A ausência de comunicação é também uma forma de comunicar. Quando não comunicamos estamos a mostrar distanciamento com os demais interlocutores ou desinteresse no assunto em questão. Torna-se, portanto, impossível não comunicar.
- **“Quanto mais, melhor”** - Muitas vezes há a tentação de quereremos dizer a todos os públicos tudo que o Município faz. Esta massificação de mensagem intoxica a assistência e retira atenção das mensagens mais importantes do Município.
- **“O único problema da minha organização é a comunicação”** - Há alguma tendência a apontar os problemas de gestão da organização ao mau funcionamento da comunicação. Uma boa gestão municipal implica uma boa gestão da comunicação tanto da área administrativa, como da financeira ou de recursos humanos (Lopez, 2007).

Cardoso (2011:191) considera que os Municípios “têm a obrigação de reforçar os meios e a sua acção no sector da comunicação municipal”, quer pelos imperativos legais a que estão sujeitos, como também na defesa dos valores da democracia. Defende, ainda, que os munícipes só poderão ter uma participação democrática activa se tiverem os elementos necessários para a construção de uma opinião fundamentada e consistente.

A comunicação tem vindo progressivamente a ganhar importância nas Câmaras Municipais ao serem exploradas como um instrumento de gestão, entre tantos outros utilizados pelos municípios, para alcançar objectivos municipais específicos, independentemente da sua natureza política ou administrativa (Camilo, 1999).

O maior peso na gestão dos recursos públicos e uma maior exigência no acesso à informação por parte dos munícipes levam à criação de estruturas municipais capazes de gerar conteúdos informativos para os diversos canais de comunicação ao dispor dos municípios – gabinetes de comunicação (Cardoso, 2011:180). Verifica-se ainda uma tendência para a profissionalização das estruturas de comunicação municipais e para a diversificação dos canais utilizados pelas autarquias.

Este processo não se pode limitar ao simples envio de mensagens por parte da autarquia, mas antes, deve ser capaz de proporcionar informações em sentido inverso. Os munícipes também deverão ter meios disponíveis para expressar as suas opiniões e a autarquia deverá ser capaz de processar e tratar essas informações (Cardoso, 2011).

A comunicação municipal caracteriza-se assim como um processo complexo, fundamental para a gestão da autarquia, que merece constante atenção dos responsáveis autárquicos e dos técnicos de comunicação do município. A comunicação municipal deve ser também integrada, utilizando os vários recursos possíveis para chegar aos diferentes públicos e atingir os objectivos propostos (Camilo, 2006; López, 2007). A comunicação municipal, assim, pode ser considerada como um factor promotor da participação cívica e democrática no poder local.

2.2.1. Paradigma da comunicação municipal

Camilo (2010) considera que não podemos conceber a comunicação municipal sem um prévio conhecimento das especificidades dos municípios. Os municípios actuam sob valores que assentam no facto de serem concebidos órgãos autárquicos cuja dinâmica é simultaneamente política e administrativa, referindo-se ao “Princípio da

Democracia” e “Princípio da Eficácia” (*Idem*, 2010:13). Todas as actividades municipais estão sempre associadas a um destes princípios, consubstanciado pelo facto de serem um órgão político-administrativo.

O Princípio da Eficácia está mais relacionado com os valores subjacentes à actuação dos serviços administrativos do município. Este princípio refere-se às dinâmicas técnicas e processuais inerentes à estrutura administrativa, que se encontram formalmente organizadas em unidades orgânicas autónomas e funcionais, de acordo com os critérios políticos que lhe estão subjacentes.

O Princípio da Democracia, por outro lado, está associado a dimensão política das autarquias. Os órgãos políticos têm com objectivo determinar as actividades que vão ser executadas pelos serviços administrativos e garantir a sua supervisão. É ao órgão político que compete identificar as necessidades da população e determinar as acções que serão desenvolvidas pelos serviços administrativos para a satisfação destas necessidades.

Assim, enquanto que no Princípio da Eficácia o que está em causa é a “concretização processual de uma acção administrativa, no Princípio da Democracia é a discussão e a reflexão pública, não só sobre o que deve consistir os serviços públicos municipais, mais também quais aqueles cuja prestação tem prioridade sobre os outros” (Camilo, 2010:16).

O Princípio da Democracia está associado ao exercício público da razão que, segundo Camilo (2010), não pode ser exercido sem mediação publicitária. Por outro lado, o uso privado da razão está mais relacionado com o princípio da eficácia, através da burocracia e da técnica, decorrente do desempenho das funções administrativas em que o objectivo não é o debate de ideias, mas sim, a realização das tarefas programadas.

Camilo (2010) considera que o uso público da comunicação obriga a conceber canais que possibilitem às populações locais acompanharem e participarem de forma activa na vida do município. Por outro lado, o uso privado da razão, mais associado à

comunicação corporativa, é concebido como um recurso técnico que contribuirá para a melhoria dos serviços prestados pelo município.

Estes conceitos ganham forma quando relacionados com as funções dos órgãos municipais. A Presidência da Câmara Municipal e a Assembleia Municipal, enquanto órgãos políticos eleitos directamente pela população, regem-se pelo Princípio da Democracia e por uma utilização pública da razão. Em contra partida, o Município, enquanto órgão administrativo, faz uma utilização privada da razão e segue o Princípio da Eficácia.

Assim, é de esperar que a actuação da Presidência Municipal e da Assembleia utilize todos os canais públicos de comunicação para informar os Munícipes e potenciar a participação local nas deliberações municipais. Sendo a Presidência da Câmara também um órgão administrativo ao exercer supervisão aos serviços municipais, a comunicação das acções decorrentes das suas competências assumem uma dupla função: comunicar com os munícipes enquanto actores políticos locais e com os utentes enquanto utilizadores dos serviços municipais (Camilo, 2010). Por fim, o Município está associado ao Princípio da Eficácia e de uma utilização privada da razão. O que está em causa é o cumprimento das deliberações dos órgãos políticos, de forma eficaz e tecnicamente rigorosa.

Camilo (2010) considera que podemos distinguir, assim, três domínios de intervenção comunicacional relacionados com cada um dos órgãos municipais: administrativo, político-administrativo e político. A comunicação administrativa pretende notabilizar e potenciar o consumo das ofertas municipais e a utilização sustentável dos recursos públicos. A comunicação política e político-administrativa tem como objectivo principal informar e potenciar a participação pública. Porém, na comunicação político-administrativa, a interacção visa a identificação das necessidades e a satisfação das mesmas. A comunicação político-administrativa vai, assim, facilitar e potenciar a participação pública na Autarquia e a melhoria dos serviços municipais. Por outro lado, a comunicação política está mais relacionada com a formulação das prioridades estratégicas e com as opções políticas do município.

Esta perspectiva permite enquadrar as diferentes estratégias utilizadas na comunicação municipal de acordo com as áreas de actuação dos órgãos municipais e os princípios que lhe estão subjacentes.

Cardoso (2011) considera que a comunicação municipal tem um carácter político que deve ser tido em conta. Isto decorre da própria natureza dos órgãos políticos, que necessitam de suporte da população para o desempenho das suas funções. A política aqui é caracterizada como sendo o garante do bem-estar comum, consubstanciada em valores de justiça, igualdade, fraternidade e apoio social. Está também baseada num sistema democrático, onde o acesso à informação é fundamental para o seu regular funcionamento.

Por fim, Cardoso (2011:180) refere que a comunicação municipal tem uma dupla face, uma vez que “toda mensagem referencial está associada a uma mensagem simbólica”, ou seja, todas as acções e actividades desenvolvidas pelo município estão baseadas nas concepções políticas e ideológicas, e nos objectivos políticos que se pretendem executar.

2.2.2. Modelo de comunicação municipal

Camilo (2006) propõe um modelo de comunicação municipal abstracto que sistematiza os parâmetros mais importantes da comunicação municipal, a saber: as especificidades corporativas, os planos de intervenção comunicacional, a instituição municipal, os temas, os públicos-alvo, as circunstâncias e contextos, as produções linguísticas, os quadros de experiência e cultura local, os canais de comunicação e os efeitos na população local.

Este modelo está representado num diagrama que realça as operações mais importantes concretizadas pelos Municípios, independentemente das suas áreas de actuação, especificidades e dimensão.

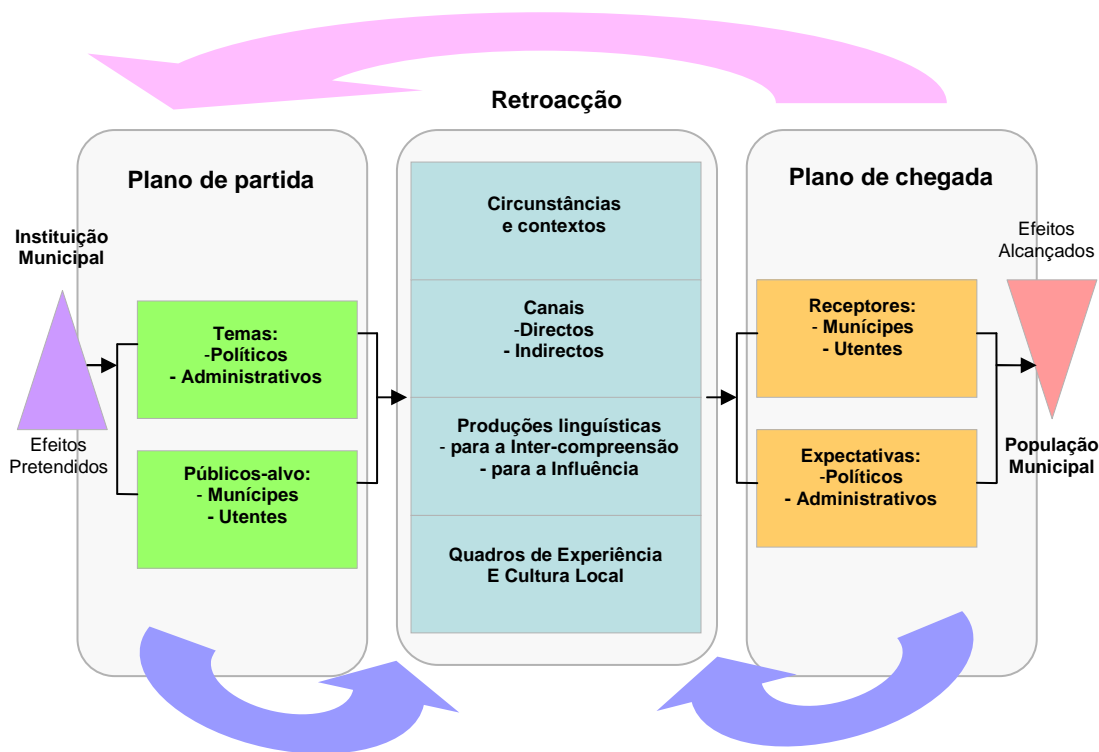


Ilustração 1 - Proposta de um modelo de comunicação municipal (Camilo, 2006)

Relativamente às especificidades corporativas, Camilo (2006) menciona que há um agir institucional característico das autarquias que é derivado das dimensões administrativas e políticas que lhe são inerentes, regido pelos Princípios de Eficácia e de Democracia, acima descritos.

Quanto aos planos de intervenção comunicacional, o modelo assenta em três planos: “plano de partida, plano processual e no plano de chegada” (Camilo, 2006:36). No plano de partida, definem-se os objectivos e as metas pretendidas com as mensagens, assim como os destinatários, que podem não ser exclusivamente as populações. No plano processual, por sua vez, são produzidas as mensagens e distribuídas pelos canais de comunicação previamente definidos. Por fim, o plano de chegada está relacionado com o receptor das mensagens e com o efeito produzido, que pode ser convergente ou divergente com o objectivo definido.

Sobre a Instituição Municipal, sendo a actuação municipal baseada em critérios administrativos ou políticos, regidos pelos princípios de eficácia e democracia, a comunicação autárquica diferencia-se significativamente das demais instituições públicas. Camilo (2006:38) considera que a comunicação autárquica pretende sistematicamente gerar consensos, que denomina de “*good will municipal*”, que resulta de uma maior participação activa das populações e um maior interesse da comunicação social pelas temáticas municipais. Isto tem implicações em termos processuais na comunicação, na transmissão das mensagens, que deverá assumir uma postura mais compreensiva e dialógica do que linear e passiva.

Os temas referem-se aos assuntos que são escolhidos para serem abordados, sejam de cariz administrativo ou político. Remete-nos para uma espécie de *agenda setting* municipal, sendo o Município a definir quais os temas que pretendem que sejam tratados com objectivo de produzir os efeitos esperados. As temáticas municipais reflectem, por um lado, os domínios de intervenção do Município, e por outro, repercutem quadros de experiência e cultura local (Camilo, 2006).

Relativamente aos públicos alvo, o modelo proposto diferencia o público em utente e munícipe, de acordo com as especificidades administrativas ou políticas, respectivamente. Esta diferenciação tem implicações quer nos conteúdos das mensagens, quer nos canais de transmissão escolhidos. Camilo (2006) refere-se aos utentes enquanto consumidores dos serviços municipais numa lógica estratégica de marketing municipal. O objectivo da comunicação prende-se com a promoção da utilização dos serviços municipais, assim como para a adopção de comportamentos de utilização racional dos recursos. Os munícipes são caracterizados como os cidadãos politicamente activos na área de actuação do município. O objectivo da comunicação passa por legitimar politicamente a acção do município e pode ter implicações político-eleitorais.

As circunstâncias e os contextos remetem para as situações associadas aos processos de comunicação e que vão determinar “a selecção dos temas, dos públicos-alvo, dos canais e das especificidades das produções linguísticas” (Camilo, 2006:43) relacionadas com o agir comunicacional.

Já quanto às produções linguísticas, Camilo (2006) estabelece uma dicotomia entre os exercícios linguísticos de cariz argumentativo ou retórico, de acordo com a teoria do agir comunicacional de Jurgen Habermas. As produções linguísticas argumentativas implicam o diálogo com vista ao estabelecimento de consensos, sendo necessário que os canais de comunicação proporcionem a possibilidade de haver a troca mútua de mensagens. Já as produções linguísticas de fundamento retórico estão relacionadas com a comunicação persuasiva, de cunho mais estratégico, e que visa influenciar e convencer o público municipal.

No que se refere ao quadro de experiência e cultura local, a comunicação desenvolve-se sempre num contexto específico e é influenciada pelas experiências e culturas locais. Camilo (2006) refere que a comunicação municipal está dotada de fundamento territorial que visa sustentar expectativas da autarquia e dos munícipes quanto aos conteúdos das mensagens que são transmitidas. O processo comunicacional terá tanto mais sucesso quanto mais ajustado estiver às estruturas emotivas, comportamentais e axiológicas preexistentes (teoria da consonância), assim como às expectativas e necessidades de consumo comunicacional das populações (teoria dos usos e das gratificações).

Quanto aos canais de comunicação, o modelo proposto por Camilo (2006) salienta a necessidade de existirem canais mais públicos e mediatizados e outros mais directos e interpessoais de acordo com os diferentes domínios em causa. Refere ainda que nem todos os meios estão no exclusivo domínio do município, como no caso da imprensa, sendo que nestes casos a autarquia funcionará como sendo uma fonte jornalística, esforçando-se para conseguir que os meios de comunicação reflectam as suas notícias, estrategicamente definidas, sejam elas de cariz político ou administrativo.

Por fim, quanto aos efeitos nas populações municipais, Camilo (2006:47) considera que os efeitos decorrentes dos processos de comunicação municipal apresentam uma dimensão tendencialmente centrípeta “por estarem relacionados com uma legitimação corporativa que depende da consolidação de laços sociais e de quadros de experiência e cultura locais que apresentam uma dinâmica relativamente estável”. Ao longo do tempo, os processos de comunicação municipal remetem-nos para a legitimação institucional, que quando positiva, fortalece a identidade cultural e os laços de

empatia entre a autarquia e os munícipes, quando negativa, acarretam um maior afastamento da população e a afirmação institucional através do caciquismo, populismo ou centralização na figura do autarca como tecnocrata.

Em suma, o modelo proposto permite-nos organizar e explicar de forma mais sistemática algumas das características específicas associadas aos processos de comunicação municipal e proporciona uma visão global e abrangente das problemáticas em causa. No entanto, importa referir que os modelos não conseguem explicar toda a diversidade de fenómenos comunicacionais que ocorrem numa autarquia, dedicando-se exclusivamente aos fenómenos de cariz mais estrutural e generalizado. Não avalia, portanto, questões mais concretas e específicas de cada município em particular.

As dinâmicas e modalidades concretas de funcionamento de um Município só serão explicáveis a partir de uma análise específica e contextualizada, que tenha em conta as especificidades institucionais, locais e comunicacionais. Camilo (2006) considera que o modelo de comunicação municipal deve ser interpretado como um esquema orientador onde se encontra explicitado um processo padrão generalizado, sem valor operativo, mas heurístico. Serve como base orientadora e reflexiva para o processo de auditoria em comunicação autárquica.

2.3. Auditoria de comunicação

Quando falamos em Auditoria de Comunicação Autárquica referimo-nos a um estudo sistemático, estruturado e abrangente relativo aos processos e fluxos de comunicação de uma autarquia. Noutras palavras, o trabalho em auditoria de comunicação vai recorrer-se de uma série de técnicas, métodos e instrumentos que permitam avaliar os relacionamentos e interações da organização com o público interno e externo, com objectivo de promover melhorias na comunicação organizacional.

A importância da comunicação nas autarquias, como já foi referido, é crucial para o desenvolvimento da sua missão e a realização dos seus objectivos. Downs e Adrian

(2004) consideram que os responsáveis das organizações, regra geral, reconhecem a importância da comunicação porque lidam diariamente com situações onde a falha na comunicação acarretou problemas significativos na gestão da instituição. No entanto, apesar de reconhecer o valor da comunicação, muitos não alteram preventivamente os seus procedimentos de gestão da comunicação e acabam por actuar de forma impulsiva e reactiva quando os problemas acontecem. Uma avaliação periódica e contínua da comunicação permite actuar de forma preventiva e permite antecipar eventuais cenários desfavoráveis para a organização. Acresce o facto das autarquias, assim como as demais organizações, viverem num período de rápidas e constantes mudanças políticas, tecnológicas, sociais e económicas que obrigam a efectuar ajustes para responder de forma rápida às oportunidades e ameaças que surgem.

Embora reconheçam a importância da comunicação para o sucesso da organização, Downs e Adrian (2004) salientam que os responsáveis pela gestão das organizações tendem a simplificar a comunicação, considerando-a como uma simples e linear transmissão de mensagens entre o emissor e o receptor ou como um conjunto de técnicas que, quando minuciosamente cumpridas, tornam um vulgar emissor num competente comunicador. Salientam ainda que muitos gestores consideram a comunicação como um instrumento manipulativo, na crença de que se comunicarem da forma correcta, o receptor da mensagem não terá outra alternativa que não seja ceder aos objectivos estrategicamente definidos pelo emissor. Esta visão redutora da comunicação não tem em conta todas as variáveis que interferem no processo de comunicação humana.

A auditoria de comunicação deve ter em consideração a complexidade e o carácter dinâmico e multifacetado da comunicação organizacional. A comunicação deve ser vista como um processo que tem em conta a interacção entre os diferentes intervenientes, as contingências situacionais, a cultura e história dos envolvidos (Downs & Adrian, 2004).

A concepção e realização de uma auditoria implica a exploração, verificação, acompanhamento e avaliação do objecto em estudo. A auditoria pode dedicar-se a diferentes sectores de análise, como por exemplo, a situação financeira de uma empresa, os resultados das aprendizagens de um projecto educacional ou a

produtividade de uma equipa de trabalho. No caso da auditoria de comunicação, o objecto será o processo comunicacional e vai permitir ter uma perspectiva de como está a comunicação numa determinada organização (Downs & Adrian, 2004).

A autoria de comunicação dedica-se essencialmente aos fenómenos comunicacionais e vai analisar os sistemas de comunicação internos e externos de uma organização. A auditoria pode também ser específica a um só sector, como por exemplo, comunicação interna ou assessoria de imprensa.

Downs e Adrian (2004) consideram que um processo de auditoria de comunicação tem características que devem ser seguidas para garantir a fiabilidade do estudo, a saber: independência, profissionalismo, diagnóstico rigoroso, avaliação qualificada, especificidade e enquadramento temporal.

O processo de auditoria deve ser conduzido por auditores independentes da organização e qualificados para a tarefa. Os agentes internos da organização poderão não conseguir manter a isenção e a independência necessárias para conduzir a auditoria, uma vez que, em determinadas situações, poderão estar a avaliar e a qualificar as suas próprias tarefas e poderão ter interesses no resultado da auditoria.

Os auditores devem também exercer a auditoria com profissionalismo de forma a garantir credibilidade e rigor. Devem ter em consideração a complexidade dos processos de comunicação na organização e os procedimentos necessários para a condução da auditoria.

Para a realização fidedigna da avaliação da comunicação, a auditoria vai recolher os dados necessários para a elaboração da descrição da situação actual da organização. O diagnóstico deve ser rigoroso e elaborado a partir de uma recolha sistemática das informações sobre as áreas consideradas importantes para o fenómeno comunicacional. É este diagnóstico que permitirá definir os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação. Importa referir também que o diagnóstico a elaborar deve ser o mais isento e rigoroso possível, ajustado à realidade e à actualidade da organização, e não a considerar já as potenciais soluções que poderão vir a ser aplicadas.

A realização de uma avaliação implica a comparação entre a situação actual com a situação desejada, em outras palavras, entre o onde estamos e onde poderíamos estar. Assim, a auditoria deve estabelecer previamente os critérios que vão balizar a avaliação efectuada. Torna-se necessário definir quais são os critérios que vão ser utilizados para avaliar a comunicação na autarquia. Dos critérios mais utilizados, salienta-se as normas estipuladas pela organização ou instituições de referência, teorias defendidas pelos auditores, objectivos propostos pela administração, comparações com outras organizações bem sucedidas, comparações internas ao longo do tempo, crenças dos administradores e factores que poderão servir de julgamento da organização. Este ponto será mais desenvolvido adiante.

Quer a metodologia de avaliação quer os critérios têm que ser ajustados a cada um dos casos em análise. Qualquer organização tem especificidades próprias que devem ser tidas em conta na realização da auditoria de comunicação. Algumas soluções e procedimentos utilizados eficazmente numa determinada organização não são garantia de sucesso para outra qualquer instituição. Isto não significa que os conhecimentos adquiridos em processos de auditoria anteriores não forneçam contributos importantes para futuras auditorias. No entanto, o procedimento deve ser adaptado de forma a melhor responder às necessidades da organização em estudo.

A auditoria de comunicação realiza-se num determinado tempo e contexto específico da vida da organização. Significa isto que os resultados da avaliação referem-se sempre ao momento actual da auditoria e não devem ser extrapolados no tempo ou para outros contextos. As organizações estão em constantes mudanças, sejam elas originadas por iniciativa própria ou por outros factores externos não controlados. Assim, a auditoria deve ser sempre contextualizada ao momento da sua realização e actualizada sempre que seja necessário perceber a evolução da organização em relação ao objecto em estudo.

Em suma, a auditoria de comunicação deve ser encarada com o máximo de isenção e profissionalismo, para avaliar de forma rigorosa e mensurável a situação da comunicação no momento actual da organização. A auditoria poderá ser um importante factor de mudança e de melhoria nos processos comunicacionais na organização.

2.3.1. *Benchmarking* de comunicação

Conforme acima referido, a avaliação da comunicação vai depender sempre da comparação entre o estágio de actuação e o desejado. Isto implica a utilização de critérios claros e credíveis que vão balizar a avaliação do objecto em estudo. Um dos critérios é a comparação com outras organizações bem sucedidas e com boas práticas em comunicação. Isto permitirá à organização ter um modelo de referência e avaliar se factores verificados são pontos fortes ou pontos fracos da autarquia. Vamos utilizar o conceito de *benchmarking* para definir este procedimento.

LeClair (2011) define *benchmarking* como um “processo sistemático de comparação dos processos de trabalho ou características estruturais da organização com outras no sentido de identificar potenciais boas práticas de gestão”. O *benchmarking* é assim um instrumento de gestão que vai potenciar a melhoria dos processos de trabalho, tendo por base soluções já implementadas e avaliadas em outras organizações. O objectivo central deste procedimento é fornecer medidas de análise para a avaliação dos elementos em estudo, tornando-os mensuráveis e comparáveis.

Podemos utilizar o *benchmarking* para avaliar diferentes áreas da gestão organizacional, como no sistema produtivo, financeiro, gestão dos recursos humanos ou outros. Também a comunicação pode beneficiar de acções de *benchmarking* (Downs & Adrian, 2004). LeClair (2011) considera que o *benchmarking* em comunicação é uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada para medir o desempenho dos procedimentos, identificar novas estratégias comunicacionais e aumentar a eficácia organizacional.

O *benchmarking* em comunicação vai permitir dar significado a um conjunto de elementos recolhidos durante o processo de pesquisa e até mesmo definir quais são as variáveis mais importantes a serem consideradas durante do desenho da auditoria. Vai ainda identificar e desenvolver alguns instrumentos e métodos que permitam a criação de um processo de avaliação rigoroso e sistemático. Este procedimento irá proporcionar um melhor conhecimento dos modelos e das práticas utilizadas por outras organizações para responder aos problemas verificados, e que podem ser

semelhantes aos encontrados na organização. Vai ainda permitir corrigir os eventuais erros verificados aquando da implementação das soluções já experimentadas e efectuar os ajustes necessários para o caso em análise.

LeClair (2011) refere que o *benchmarking* é invariavelmente associado ao conceito de boas práticas de gestão. No entanto, salienta que o processo de identificação destas boas práticas varia de acordo com o tipo de análise que é realizado. Assim, podemos considerar que existem dois tipos de procedimentos distintos de *benchmarking*. No primeiro, o objectivo é identificar boas práticas de gestão noutras organizações reconhecidas por se destacarem na área em estudo, neste caso, na comunicação. Depois de as identificar, pretende-se perceber quais são os factores-chave de sucesso e posteriormente comparar com os processos da organização em estudo. Este procedimento obriga a um estudo prévio significativo para identificação e análise das organizações.

Outro método de análise, implica identificar um grupo de organizações que partilhem características comuns com o caso em estudo, avaliar como estas executam os procedimentos considerados como críticos no “grupo de referência” e comparar com os procedimentos da organização. As boas práticas surgem na comparação entre os procedimentos do grupo de referência e os processos executados na organização. Este método é mais específico e direccionado para organizações que partilham características semelhantes e específicas suficientemente diferentes da generalidade das instituições, como é o caso das autarquias locais. No entanto, tem como limitação o número de organizações que podem ser consideradas pertencentes ao grupo de referência.

O *benchmarking* em comunicação pode ser utilizado para uma categoria específica, por exemplo, na comunicação interna, ou em conjuntos mais abrangentes da comunicação.

LeClair (2011) distingue duas grandes áreas possíveis de serem avaliadas através de acções de *benchmarking*. Na primeira, designada de Estratégica e Tática, inclui a assessoria de imprensa, comunicação em crise, comunicação com investidores, fornecedores, prescritores e líderes de opinião, comunicação interna, comunicação

governamental e comunicação *online*. A outra dimensão, denominada de Planificação Estratégica e Estrutura, está mais direccionada para avaliar como a estrutura organizacional está organizada para responder aos desafios da comunicação e os procedimentos de trabalho utilizados no processo produtivo.

Por fim, importa referir que a escolha das organizações que poderão integrar o grupo de referência reveste-se de uma importância fundamental para o sucesso do processo. A escolha deve ter em conta quatro critérios fundamentais, nomeadamente, terem processos de trabalho comuns, terem missão, valores e objectivos semelhantes, serem reconhecidas como bem sucedidas quanto ao objecto em análise e estarem disponíveis para participar em todo o processo. O *benchmarking* fornece assim uma poderosa ferramenta comparativa que pode ser utilizada no processo de auditoria em comunicação. Permite perceber como outras organizações tratam a comunicação e quais os factores que consideram ser mais relevantes para a definição estratégica da comunicação. A avaliação de outras organizações que irão integrar o grupo de referência servirão de base para a avaliação da situação actual e poderão indicar pistas que irão permitir a melhoria dos processos e dos métodos de trabalho da organização.

2.3.2. Auditoria em comunicação autárquica

Apesar da importância e do impacto da comunicação na gestão dos Municípios, a literatura consultada é escassa em relação ao tema, em especial quando aplicado ao processo de auditoria em comunicação autárquica em Portugal. No entanto, existem boas práticas de comunicação em várias autarquias do país e profissionais competentes na gestão da comunicação. Existem também profissionais que se dedicam à elaboração de auditorias às autarquias, com reconhecimento e mérito na execução desta tarefa.

Este trabalho pretende ser um contributo para todos os profissionais de comunicação que se dedicam ao trabalho com os Municípios, mas também, para todos os que pretendem aprofundar os conhecimentos sobre a comunicação autárquica.

3. Estudo Empírico

3.1. Enquadramento

Como já foi referido, este trabalho pretende identificar as características específicas e relevantes que devem ser tidas em conta num processo de auditoria em comunicação autárquica. Pretende ainda identificar boas práticas de comunicação autárquica, que sirvam de referência para acções de *benchmarking*. Para responder à pergunta de investigação, optamos por estudar as estratégias desenvolvidas num caso de boas práticas em comunicação autárquica e as características e condicionantes da comunicação autárquica.

O caso escolhido para estudo neste trabalho é o Município de Vila Nova de Famalicão. A escolha deste caso deve-se ao facto da autarquia ser reconhecida como um bom exemplo em comunicação autárquica. Esta apreciação resulta de um levantamento exploratório junto de agentes da comunicação e especialistas na área da comunicação autárquica e do conhecimento empírico das realidades locais. Acresce o facto de se tratar de um município de dimensão média e variado no que diz respeito às actividades económicas, culturais e sociais. Esta secção apresenta as características principais do caso em estudo e as opções metodológicas da investigação.

Para o efeito, o presente estudo iniciou-se pela pesquisa bibliográfica sobre o tema. De seguida realizou-se uma entrevista exploratória com um consultor em comunicação autárquica de reconhecido mérito e competência na área. A entrevista exploratória e a revisão bibliográfica serviram de base para decidir quais os dados que deveriam ser recolhidos para o estudo do caso e quais os pressupostos teóricos subjacentes. Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados no Município de Vila Nova de Famalicão, através da realização de uma entrevista semi-estruturada ao Director de Comunicação, e à recolha documental análise de alguns instrumentos de comunicação produzidos pela autarquia. Por fim, foi efectuada a análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos considerados e elaborado o presente relatório.

3.2. Caracterização do caso

Vila Nova de Famalicão⁴ é um concelho situado a Norte de Portugal, concretamente no distrito de Braga e na sub-região do Ave. É um concelho com aproximadamente 201,85 km² de área, subdividido em 49 freguesias. Está limitado a norte pelo concelho de Braga, a leste por Guimarães, a sul por Santo Tirso e Trofa, a oeste por Vila do Conde e Póvoa de Varzim e a noroeste por Barcelos. Vila Nova de Famalicão também é o nome da cidade sede do concelho.

Vila Nova de Famalicão é acessível através de várias ligações rodoviárias, em especial aos principais centros urbanos da região Norte. O Concelho é servido por um cruzamento de auto-estradas, nomeadamente a A3, que faz a ligação ente Porto – Braga – Valença e a A7 que liga Guimarães a Póvoa de Varzim. Também a nível rodoviário, o Concelho faz ligação ao Porto, Braga, Guimarães, Vigo (Espanha), entre outras localidades. A cidade sede situa-se a cerca de 20 minutos do aeroporto internacional Francisco Sá Carneiro e do Porto de Mar de Leixões.

De acordo com os dados preliminares do censos de 2011, o concelho tem 133.804 residentes, mais 6.237 habitantes (4,9%) do que o valor registado no censos de 2001. Também o número de famílias aumentou em 2011 para 45.178, mais 20,2% do que em 2001, e o número de habitações aumento 20,5%, para 38.896, entre 2001 e 2011.

Historicamente, Vila Nova de Famalicão emergiu dia 1 de Julho de 1205, com o Foral de D. Sancho I. Em 21 de Março de 1835 ficou formado o concelho de Vila Nova de Famalicão por carta foral da rainha D. Maria II.

Em termos económicos, o sector secundário e terciário são os que têm mais expressão. Vila Nova de Famalicão acolhe algumas das maiores empresas do país em vários sectores da indústria: têxtil, automóvel, vestuário, alimentar e construção civil e obras públicas

⁴ fonte www.vilanovadefamalicao.org

Vila Nova de Famalicão também é conhecida por ser a terra do escritor Camilo Castelo Branco, tendo mesmo a autarquia criado um espaço para preservar a sua memória e divulgar os trabalhos do poeta – Casa-Museu Camilo Castelo Branco.

O Município de Vila Nova de Famalicão é liderado desde 2002 por Armindo Costa, arquitecto de formação e eleito pelo PSD com maioria absoluta por 3 mandatos consecutivos. O Município conta com cerca de 1200 funcionários, distribuídos pelos diversos serviços e valências promovidas pela Autarquia, e conta com um orçamento anual de 67 milhões de euros⁵.

3.3. Metodologia

O método de investigação escolhido para este trabalho é o *estudo de caso*. Trata-se de um método bastante utilizado em investigações em ciências sociais, aplicada para avaliar ou descrever situações de elevado grau de complexidade. Martins (2008:11) considera que o estudo de caso permite “compreender a totalidade de uma situação específica e descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objecto delimitado”. Yin (*in* Martins, 2008) considera que se trata de uma metodologia com validade, em especial, nas situações em que as questões a serem respondidas são “como?” ou “por que?”, ou seja, quando o investigador tem pouco controle sobre as variáveis em causa e em situações reais, complexas e multifacetadas.

O estudo de caso é ainda descrito como um método de investigação científica utilizado para compreender realidades sociais complexas, quer em situações problemáticas, quer em situações bem sucedidas para avaliação de modelos exemplares (Yin *in* Martins, 2008). Os estudos de caso realizam-se sempre num tempo e contexto específico e real, não podendo ser descontextualizado ou abusivamente extrapolado. Refere ainda cinco situações onde o estudo de caso melhor se aplica: para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito

⁵ Dados do Orçamento e Contas de 2010

complexas para estratégias experimentais; para descrever intervenções em contexto real; para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; para explorar uma situação complexa; e como uma forma de meta-avaliação de determinados processos.

Ruão (2008:113) salienta que o estudo de caso tem como objectivo analisar a situação com a maior proximidade possível e interpretá-la vista de dentro. Esta abordagem, acrescenta, permite ao investigador criar teorias ou descrever experiências com acontecimentos únicos e singulares, que sirvam de base de estudo para situações semelhantes. O estudo de caso permite assim, conhecer “fenómenos sociais complexos, pelo estudo de características específicas e holísticas dos acontecimentos da vida real”.

Podemos considerar os estudos de caso únicos ou múltiplos. Yin (*in* Martins 2008) refere que os estudos de caso únicos são os que se dedicam, de forma profunda e exaustiva, a um caso específico, em oposição aos casos múltiplos, que se dedicam a várias situações semelhantes quanto ao fenómeno em estudo. Os casos únicos são mais utilizados em situações em que se pretende testar uma teoria específica num caso real, quando se trata de uma situação rara ou extrema, em situações em que o caso a estudar é único e revelador do fenómeno em causa e, por fim, quando se pretende iniciar um estudo mais profundo ou como projecto-piloto para a investigação.

Os estudos de caso podem ainda ser descritivos, explicativos, ilustrativos ou exploratórios (Yin *in* Ruão, 2006). Os estudos de caso descritivos pretendem apresentar o contexto real em que ocorrem as situações. Os estudos explicativos pretendem estabelecer relações causais entre as situações, quando estas são demasiado complexas para a utilização de métodos experimentais ou sondagens. Podem ser ainda ilustrativos, quando pretendem descrever e verificar teorias. E, por fim, exploratórios quando o fenómeno em estudo não tem origem definida.

Neste trabalho optou-se pelo estudo de caso único e descritivo da comunicação autárquica de Vila Nova de Famalicão. A opção por este método para o estudo prendeu-se ao facto de permitir compreender com rigor e profundidade um caso específico de comunicação autárquica, referida como bem sucedida pelos pares.

Este método permite-nos ainda ter uma visão global e multidimensional da comunicação na organização, de forma mais interpretativa e contextualizada, e não só a um parâmetro ou instrumento específico da comunicação autárquica.

3.4. Procedimento de recolha de dados

Os procedimentos de recolha de dados utilizados neste estudo foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

Como foi dito, o estudo de caso implica uma avaliação profunda e exaustiva da situação em análise. O estudo de caso pode recorrer a diferentes instrumentos de recolha de dados para descrever e analisar o fenómeno, sendo a entrevista e a análise documental os mais frequentes e indicados. A utilização de diferentes instrumentos de recolha de dados permite ao investigador analisar um conjunto mais vasto de tópicos que têm influência sobre o fenómeno em estudo (Yin *in* Martins, 2008). Permite ainda ter várias perspectivas da situação em estudo e efectuar a triangulação dos dados recolhidos aquando da análise dos resultados.

A entrevista é dos instrumentos mais utilizados nas investigações em ciências sociais. Quivy e Champenhoudt (2008) salientam que a entrevista fornece ao investigador a possibilidade de ir mais além do que os inquéritos e os questionários, e informações mais ricas e interpretativas. As entrevistas implicam um contacto directo entre os interlocutores e uma menor directividade na recolha de dados. Favorece que se estabeleça um diálogo entre o entrevistado e o investigador, com uma troca de informações e interpretações mais livres em relação à situação ou problemática. Por fim, permite valorizar diferentes perspectivas e experiências pessoais que podem ser cruciais para o estudo de caso em questão.

A análise documental permite ao investigador analisar expressões do fenómeno através dos registos documentais por conta própria, sem recorrer à leitura dos participantes (Quivy e Champenhoudt, 2008). Os documentos a analisar podem ser todos aqueles que contribuam para a avaliação do caso em estudo. Os mais utilizados

em ciências sociais são os que fornecem dados para a análise estatística (ex. dados demográficos) ou documentos em forma textual (ex. publicações, narrativas, actas, leis ou outras).

Como já foi referido, no presente trabalho foram realizadas entrevistas semi-estruturadas⁶ com um consultor em comunicação autárquica e com o director de comunicação do município. A análise documental incidiu sobre o *site*⁷ do Município, redes sociais e as notas de imprensa.

A entrevista exploratória teve como objectivos identificar quais as principais características da comunicação autárquica, que a distinguem da comunicação empresarial, e quais os parâmetros que devem ser tidos em conta num processo de auditoria de comunicação autárquica. Pretendeu ainda recolher indicações de autarquias reconhecidas no meio profissional como bons exemplos em comunicação autárquica e que poderiam servir de referência para outros Municípios. Foi a partir desta indicação que foi seleccionado o Município de Vila Nova de Famalicão para efectuar o estudo de caso.

Relativamente à recolha de dados sobre a comunicação do Município, importa referir que não é objectivo deste estudo avaliar o impacto da comunicação da autarquia ou a pertinência das suas opções estratégicas. Pretendeu-se antes tentar perceber como está montado o sistema de comunicação, quais são as opções estratégias da comunicação municipal e principais procedimentos de trabalho. Neste sentido, considerámos ser pertinente a entrevista com o Director de Comunicação do Município de Vila Nova de Famalicão, responsável pela definição estratégica e coordenação da comunicação na autarquia desde 2002.

Considerou-se também pertinente analisar outras fontes de informação, neste caso, os documentos produzidos pela autarquia para avaliar como executam os planos estipulados e como os diferentes suportes se relacionam entre si.

⁶ Ver anexos 4 e 5

⁷ Ver anexos 1, 2 e 3

3.5. Procedimento de análise de dados

Para a análise e interpretação dos dados, o estudo recorreu à análise de conteúdo dos enunciados recolhidos. Mais do que a descrição simples dos procedimentos e funcionamento de trabalho da autarquia, consideramos importante perceber o que está para além do evidenciado nos enunciados e efectuar uma análise mais profunda dos dados.

Ruão (2008:121) caracteriza a análise de conteúdo como um instrumento de pesquisa que utiliza diversas técnicas metodológicas de análise, mas sempre com uma “hermenêutica muito controlada, baseada na dedução, comumente designada de inferência”. Os métodos de análise de conteúdo implicam assim a utilização de técnicas precisas, objectivas e estáveis, que permitem ao investigador interpretar os resultados obtidos sem que tome como referência as suas próprias crenças ou valores (Quivy e Champenhoudt, 2008).

Quivy e Champenhoudt (2008) referem que a análise de conteúdo é cada vez mais utilizada nas investigações nas ciências sociais, uma vez que permite analisar os enunciados, como as entrevistas pouco directivas, com elevado grau de profundidade e complexidade. Neste sentido, acrescentam, a análise de conteúdo possibilita ao investigador utilizar materiais ricos e aprofundados, sem que perca a objectividade e rigor metodológico do estudo, facto nem sempre fácil de conciliar. Ruão (2006) realça que a análise de conteúdo permite ao investigador, através de uma leitura objectiva e sistemática, inferir sobre o emissor da mensagem, sobre a reacção no público ou mesmo sobre o contexto sociocultural em jogo.

A análise de conteúdo pode incidir sobre diferentes tipos de enunciados: discursos, entrevistas, revistas, artigos de jornal, actas de reuniões, publicações ou outras. Todos os enunciados, sejam escritos ou ditos, são susceptíveis de serem submetidos à análise de conteúdo. Quivy e Champenhoudt (2008) referem que as análises de conteúdo podem ser quantitativas ou qualitativas. Os métodos quantitativos são mais extensivos e possibilitam a análise de um grande número de dados, enquanto que os métodos qualitativos permitem análises mais intensivas e dedicam-se a menores

quantidades de informações mas mais pormenorizadas e complexas. No entanto, referem que estas características não são tão claras e os métodos recorrem tanto a uma forma como a outra.

Badwin (*in* Ruão, 2006) refere que a análise de conteúdo pode ser caracterizada em sete tipos distintos: categorial (consiste em calcular e comparar as frequências de certas características do enunciado em categorias), estrutural (pretende revelar a relação entre as diferentes partes do enunciado), de avaliação (pretende avaliar as atitudes do emissor relativamente ao objecto do discurso), de enunciação (incide sobre o discurso como um processo como dinâmica própria e reveladora), de expressão (incide sobre a forma de comunicação que indicam o estado de espírito do emissor), das relações (procura estabelecer as relações entre os elementos do enunciado) e de discursos (permite conhecer o processo de produção dos enunciados).

Neste estudo, utilizou-se a análise categorial uma vez que o que é pretendido é uma caracterização e enquadramento da comunicação na autarquia de Vila Nova de Famalicão. Pretende-se compreender quais são as prioridades e as linhas estratégias da comunicação municipal e a sua justificação.

Pela mesma razão, a análise de conteúdo realizada tem um cariz mais qualitativo, e não quantitativo. Consideramos ser mais interessante avaliar o conteúdo dos discursos e os seus significados, do que quantificar do número de ocorrências de um determinado registo na construção discursiva, que não acrescentaria valor ao estudo ou colaboraria para a análise da problemática em estudo. Por outro lado, o número de dados recolhidos não justifica uma análise de cariz quantitativo, conseqüentemente mais superficial e extensivo, mas antes, uma análise mais profunda, pormenorizada e complexa, ou seja, de cariz qualitativo.

4. Análise dos Resultados

Nesta secção, serão apresentados os resultados das análises elaboradas para responder à pergunta de investigação. Antes de iniciar o processo de recolha de dados no município, foi realizada uma entrevista exploratória⁸ com um consultor de comunicação de reconhecido mérito e experiência na área - Custódio Oliveira⁹. Esta entrevista teve com objectivos identificar quais as principais características da comunicação autárquica e que factores deverão ser tidos em conta na realização de uma auditoria em comunicação numa Autarquia. Após a elaboração e transcrição da entrevista, foi elaborada a análise de conteúdo para destacar as características distintivas da comunicação autárquica e os factores críticos de sucesso para a realização de uma auditoria de comunicação autárquica.

4.1. O que distingue a comunicação autárquica

A comunicação é descrita como sendo essencial na vida de uma autarquia, mesmo quando o assunto parece não ter tanta importância para os públicos. Antes de avaliar a comunicação da autarquia, importa clarificar o que distingue a comunicação autárquica da empresarial. O Consultor considera que existem características da comunicação autárquica, que a diferem significativamente das demais comunicações organizacionais, nomeadamente da empresarial, que não podem ser desconsideradas.

Das características referidas, destacamos seis que designamos por: temporalidade, condicionalismos legais, públicos autárquicos, abrangência temática, tensões políticas e comunicação política.

⁸ Ver anexo 4

⁹ Director-Geral e Consultor de Comunicação da Omnissinal - Comunicação e Tecnologias de Informação, Lda. Foi assessor da Câmara Municipal de V.N. de Famalicão (1982 a 1989) e responsável da comunicação da Câmara Municipal do Porto (1990 a 1999). Foi adjunto do Ministro da Administração Interna para a área da comunicação (2000). É consultor de comunicação política em câmaras municipais do norte do país. É licenciado em Ciências Políticas, tem o Mestrado em Comunicação e Marketing Político pela Universidade de Santiago de Compostela. É director e docente do Curso de Pós-Graduação em Assessoria de Comunicação e Marketing na Escola de Jornalismo do Porto.

4.1.1. Temporalidade

As lideranças são eleitas para dirigir os destinos do Município por mandatos devidamente balizados no tempo, por períodos de 4 anos. Contrariamente às lideranças das empresas que, em regra, não têm uma data limite definida e que se prolongam por períodos muito mais extensos. Esta limitação temporal implica que os tempos de comunicação na autarquia sejam distintos das demais organizações. Em regra, no período pré-eleitoral a comunicação é muito mais intensa e agressiva do que o período seguinte às eleições e no meio do mandato.

4.1.2. Condicionalismos legais

Os Municípios estão sujeitos a normas legais mais rígidas do que as empresas, por exemplo, na contratação de pessoal, na realização de concursos públicos ou na realização de acções de marketing. Estas limitações tornam a decisão mais burocrática, conseqüentemente, mais lenta e complicada nas autarquias do que nas empresas. A liberdade criativa também é menor nas autarquias.

4.1.3. Públicos Autárquicos

Os públicos das autarquias têm uma participação mais interactiva e interveniente do que noutras organizações. Este princípio é crucial para a comunicação política e, concretamente, para a comunicação autárquica. O Consultor refere mesmo que nas autarquias não há receptores mas sim interlocutores. Os públicos autárquicos exercem uma maior pressão sobre a liderança do Município devido à proximidade que conseguem ter com os líderes e pelo facto destes tomarem decisões que afectam o dia-a-dia das pessoas. Fala mesmo em “pressão e impressão”, uma vez que estão constantemente a avaliar a actuação municipal e a emitirem juízos de valor sobre a mesma.

4.1.4. Abrangência temática

A diversidade dos assuntos tratados pelas autarquias implica que os responsáveis pela comunicação tenham de dominar diversas áreas e ter fontes de informações internas que possam auxiliar no tratamento dos temas.

As competências municipais variam desde o apoio aos idosos à educação, passando pela cultura, obras públicas, saneamento básico, licenciamentos urbanos, contas públicas, entre outros. Numa empresa é possível haver uma maior especialização, seja por departamentos ou por áreas de actividade, enquanto que nas autarquias a abrangência deve ser muito mais global.

Ainda sobre os temas, esta diversidade e volume de informações implicam que hajam assuntos que dificilmente entram na agenda mediática, apesar de poderem ter importância para os públicos. O Consultor refere que esta é uma limitação que deve ser tida em conta na comunicação autárquica. Realça ainda que a comunicação municipal é permanente, realiza-se em todos os dias, independentemente de fins-de-semana ou feriados, e que a estrutura de comunicação deve ser capaz de dar resposta às exigências e em tempo útil.

4.1.5. Tensões políticas

Os líderes autárquicos estão sujeitos a constantes tensões políticas que influenciam a comunicação. Esta tensão é originada pela própria disputa política e, muitas vezes, é um factor de stress adicional nas autarquias, o que não se verifica na comunicação empresarial.

Esta situação, quando não é devidamente acautelada, pode tornar a comunicação autárquica mais reactiva aos estímulos do meio, e não proactiva, como seria expectável e desejável. O Município deve saber lidar com as tensões e actuar de forma ponderada e ajustada à cada uma das situações.

4.1.6. Comunicação política

As questões relacionadas com a própria natureza política da comunicação também têm um peso importante na comunicação autárquica. O auditor considera que a credibilidade e a confiança são os dois atributos mais importantes na política e, por isso, a margem de erro do líder enquanto agente político é nula. Quando a organização fornece ao líder uma informação errada, está a contribuir para que o líder perca a credibilidade e a confiança das pessoas.

4.2. O que auditar numa autarquia

Para além destas características, que diferenciam a comunicação autárquica da empresarial, identificamos um conjunto de áreas que devem merecer atenção especial numa auditoria em comunicação autárquica. As áreas foram divididas em 7 categorias, a saber: comunicação interna, comunicação de crise, valorização da comunicação, comunicação *online*, audição dos públicos, audição ao sistema mediático de proximidade e audição às fontes de informação internas.

4.2.1. Comunicação interna

O Consultor considera que muitas autarquias não têm estratégias e acções que favoreçam a comunicação interna e não valorizam esta dimensão. No entanto, esta deve ser a primeira preocupação numa estratégia global de comunicação num município. Refere que muitas vezes a parte administrativa é afectada pela ineficiência da comunicação interna. Por vezes, a organização entra em contradição entre a mensagem oficial que é enviada através dos gabinetes de comunicação e o que é veiculado pelos colaboradores, que ao mesmo tempo, são agentes locais. Isto acontece sempre que não há uma preocupação prévia em comunicar internamente com os funcionários.

4.2.2. Comunicação de crise

Geralmente, as Câmaras não têm um sistema de comunicação de crise definido. Em outras palavras, não têm um plano de comunicação de crise e um gabinete devidamente organizado para o efeito. Esta ausência aumenta o risco de haver respostas desajustadas às situações de crise que o município pode estar sujeito. O plano de crise permite uma resposta mais rápida, ajustada e pró-activa às situações em que a imagem da instituição ou do seu líder é posta em causa.

4.2.3. Valorização da comunicação

O Consultor considera que é importante perceber onde se situa o departamento responsável pela organização na Autarquia e qual o valor que os líderes dão à comunicação autárquica. A maioria das autarquias estão organizadas num sistema vertical e importa saber onde se situa na estrutura a comunicação e qual o poder funcional que lhe é atribuído. A auditoria deverá ainda ser capaz de avaliar a importância da comunicação no Município para os líderes e perceber qual a sensibilidade e valor que os responsáveis pelo município atribuem à comunicação.

4.2.4. Comunicação *online*

Dada a elevada taxa de utilização da Internet, importa saber como é que o município utiliza este instrumento e que recursos técnicos e humanos tem para realização da tarefa. Refere que há muitos Municípios onde a comunicação *online* está ao cargo do departamento informático e não da comunicação, como seria de esperar. Os meios *online* são instrumentos de comunicação, como outros, e devem ser geridos por técnicos capacitados para o efeito.

4.2.5. Audição dos públicos

É fundamental caracterizar e auditar os públicos da autarquia. O Consultor identifica a existência de 3 grandes públicos municipais: o público interno, o público intermédio, que lida mais directamente com a autarquia devido à actividade que desenvolve, e os cidadãos que têm ligação ao município, sejam munícipes ou não. A auditoria deverá ser capaz de identificar estes públicos e avaliar que imagem têm do município e dos líderes e como interagem com a comunicação autárquica. Esta audição pode ser feita por métodos de sondagem ou *focus group*.

4.2.6. Audição ao sistema mediático de proximidade

A imprensa tem um papel fundamental na comunicação autárquica. Assim, importa avaliar a percepção que o sistema mediático de proximidade tem da comunicação municipal, como é feito o tratamento da informação e como é a interacção entre os jornalistas e o gabinete de comunicação ou o executivo. Não deve limitar aos órgãos de comunicação social locais, mas também aos regionais e aos correspondentes ou delegações dos nacionais.

4.2.7. Audição às fontes de informação internas

Dada a abrangência dos temas tratados pela autarquia, dificilmente os técnicos de comunicação conseguem dominar a diversidade de temas e ser especialista em todos os assuntos. O gabinete de comunicação deve recorrer a outras fontes de informações internas para poder ter os elementos necessários para desempenhar as suas funções. Neste sentido, o Consultor considera que importa perceber quem na autarquia tem conhecimento sobre cada um dos temas.

Podemos considerar que as áreas apontadas como sendo mais relevantes para a auditoria em comunicação numa autarquia são convergentes com as que poderão ser consideradas para outras organizações. No entanto, nas auditorias em comunicação autárquica estes factores têm uma importância crítica para o desempenho da tarefa. Não podemos realizar uma auditoria sem ter em conta as especificidades da comunicação autárquica. Ter presente a dimensão política que compõe a comunicação autárquica poderá ser a mais evidente. Mas devemos considerar também a pressão da opinião pública e a temporalidade dos mandatos como sendo factores suficientemente fortes para condicionar de forma significativa toda a estratégia comunicacional do Município. Não considerar na auditoria em comunicação autárquica a dimensão política seria um erro tão primário quanto não ter em consideração os parâmetros relacionados com a dimensão administrativa.

Os públicos autárquicos e os condicionalismos legais a que os municípios estão sujeitos jogam aqui um papel importante. Em relação aos públicos, importa referir que uma mesma pessoa pode pertencer a tantos públicos quantos os papéis que assuma na relação com a autarquia. Um funcionário pode ser também utilizador dos diferentes serviços municipais enquanto munícipe, ao mesmo tempo que actua como agente político enquanto eleitor. Outro munícipe pode ser, para além de utilizador dos serviços municipais, eleitor, membro da assembleia municipal e ao mesmo tempo fornecedor de serviços para a autarquia. Esta complexidade em termos de delimitação dos públicos é uma característica relevante da comunicação autárquica. Por outro lado, a clara delimitação geográfica da actuação Municipal, quer em termos do concelho, quer das freguesias, permite uma fácil e rápida segmentação geográfica, muito utilizada na comunicação autárquica.

Quanto aos condicionalismos legais, as imposições legais acarretam uma estreita ligação entre o gabinete de comunicação e os serviços jurídicos e administrativos para garantir o cumprimento das leis. Também a abrangência temática obriga a que sejam criadas redes de comunicação internas que permitam que os responsáveis pela comunicação possam recorrer às fontes de informação necessárias para o tratamento dos temas em agenda.

A especialidade da comunicação autárquica assume assim um papel crucial no desenho de uma auditoria em comunicação. Isto não significa que não aconteça com os demais géneros de organizações, cujo objecto e modo de funcionamento impliquem âmbitos muito específicos. Significa antes que não se pode pensar uma auditoria em comunicação autárquica sem considerar que existem características próprias e específicas nas autárquicas que acarretam variações importantes na comunicação.

Ainda na entrevista, foi solicitado que fossem indicadas autarquias que pudessem ser consideradas como bons casos de estudo em comunicação autárquica, tendo sido indicado o Município de Vila Nova de Famalicão por se considerar que, no plano global, executa boas práticas de comunicação e poderá servir de referência para outros municípios.

4.3. Como comunica o Município de Vila Nova de Famalicão

Para o estudo do caso de Vila Nova de Famalicão, como foi referido, foram realizadas: entrevista semi-estruturada¹⁰ ao Director de Comunicação do Município, Luís Paulo Rodrigues¹¹, e análise documental de alguns instrumentos de comunicação do Município, nomeadamente o *site*, *redes* sociais e notas de imprensa. Importa referir que este procedimento não pretende ser, nem tão pouco assemelhar-se a um processo de auditoria, mas sim conhecer as opções estratégicas da comunicação e as principais práticas utilizadas. Neste sentido, o objectivo da recolha de dados não foi avaliar a comunicação da autarquia e nem fazer juízo de valor sobre as práticas utilizadas, mas sim, compreender as opções estratégicas e os métodos de trabalho do Município.

Relativamente à estratégia da Autarquia, foi elaborada a entrevista com o Director de Comunicação e efectuada a análise de conteúdo da mesma. Sempre que possível, esta

¹⁰ Ver anexo 5

¹¹ Director de Comunicação da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão desde 2002.

Foi Jornalista do Jornal O Público (1993 a 2000), da Gazeta dos Desportos (1991 a 1993) e do Comércio do Porto (1989 a 1991). Foi ainda director do semanário regional Opinião Pública entre 1991 e 1993.

análise foi complementada com os elementos recolhidos na análise documental. Assim, destacamos 8 princípios fundamentais da comunicação autárquica de Vila Nova de Famalicão, que denominamos: proximidade com a liderança, valorização da comunicação, a multi-disciplinaridade, centralização da comunicação, relacionamento com a imprensa, criação de valor nas notícias, a aposta nos meios *online* e a criação dos eventos de comunicação. De seguida iremos descrever e caracterizar cada um dos itens mencionados.

4.3.1. Proximidade com a liderança

A comunicação municipal está integrada no Gabinete de Apoio ao Presidente (GAP), assumindo o Director de Comunicação o cargo de Adjunto da Presidência.

Através da análise do organigrama do Município (figura 2), podemos verificar que o GAP está em ligação directa e estreita com a liderança do Município. Esta organização estrutural implica uma maior autonomia burocrática e menor dependência do funcionamento administrativo municipal.

A proximidade com a liderança não se faz só através da organização estrutural. A criação desta estrutura e as actuais definições de funcionamento do GAP ocorreram aquando do início do primeiro mandato do actual executivo, ou seja, em 2002. O actual Director de Comunicação assumiu funções quase que ao mesmo tempo que o Presidente da Câmara em funções. Assim, toda a estratégia comunicacional está em estreita consonância com a estratégia municipal.

O GAP participa ainda de forma activa nas “reuniões de vereação”, onde estão presentes os membros do executivo camarário e são discutidos os temas de maior relevo da autarquia e traçadas as linhas de acção.

ESTRUTURA ORGÂNICA NUCLEAR E UNIDADES ORGÂNICAS FLEXÍVEIS DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

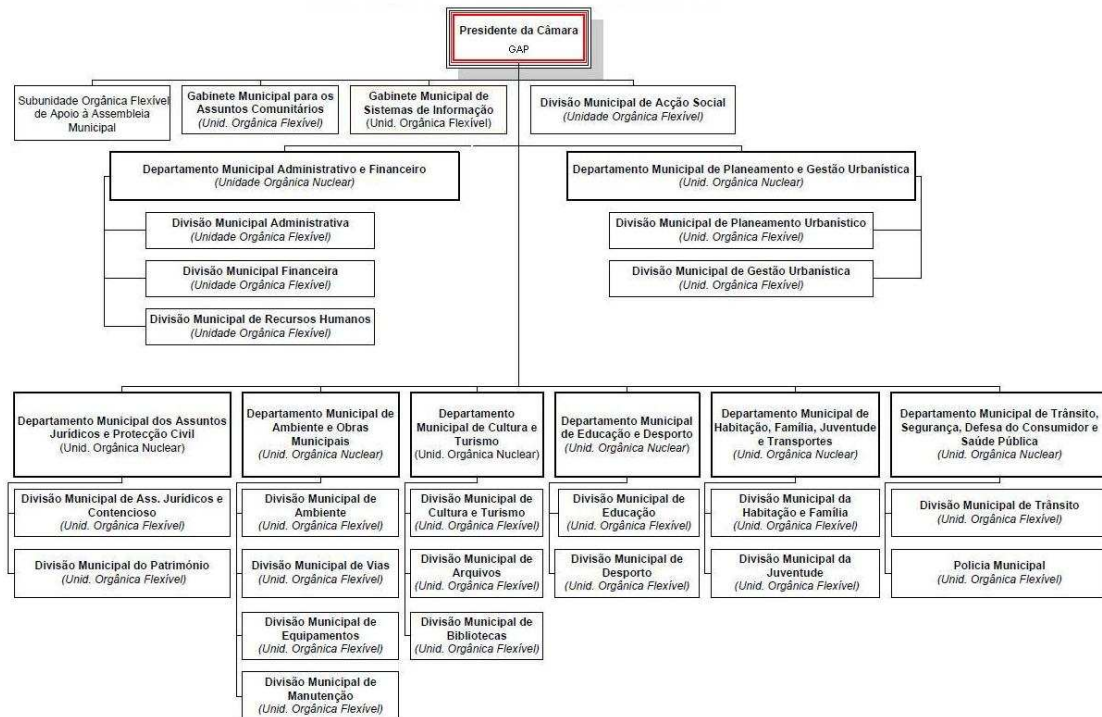


Ilustração 2 - Organograma do Município de Vila Nova de Famalicão

Compete também ao Director de Comunicação a elaboração dos discursos do líder para os diversos actos públicos. A elaboração dos discursos implica que haja uma forte sintonia entre a definição estratégica da organização e a comunicação. Trata-se de traduzir em palavras, uma mensagem que reporta um conjunto de representações e crenças do líder, para um determinado contexto e público específico. Assim, a proximidade com a liderança é fundamental para a elaboração desta tarefa. Aqui não se trata de uma proximidade física ou puramente estrutural definida pelas redes de comunicação internas do Município. Mas antes de uma efectiva consonância entre o executivo municipal e o GAP, que permite perceber as prioridades e estratégias, as limitações existentes, os momentos políticos, a sensibilidade dos públicos e as características próprias do líder.

A proximidade entre o GAP e a liderança é referida como fundamental para a definição estratégica da comunicação na Autarquia. O GAP tem que saber o que se passa em cada momento na organização e saber o que deve ser valorizado e destacado, refere o Director de Comunicação. A proximidade do GAP com o executivo é importante para o fluxo da informação e para a definição estratégia da comunicação municipal.

4.3.2. Valorização da comunicação

A comunicação é referida como sendo um instrumento fundamental na gestão do Município e como sendo bastante valorizada pelos líderes do Município. A comunicação é um dos valores intangíveis mais importantes no Município e é fundamental que o executivo saiba como comunicar as suas decisões, independentemente da importância das mesmas.

A comunicação é também fundamental para a imagem do líder, que enquanto agente político, terá que a valorizar e preservar. A comunicação centra-se na imagem do líder, reforçando-a e aumentando assim o seu poder. Sempre que o líder está presente num acto público, é registada a sua actuação e divulgada pelos meios da autarquia.

Os líderes entendem a importância da comunicação autárquica, quer para o funcionamento da vertente administrativa do Município, quer para a vertente política da liderança.

4.3.3. Multidisciplinaridade

O GAP conta com 6 técnicos que se dedicam exclusivamente à comunicação. Para além do Director de Comunicação, que tem funções de coordenador da equipa e é quem define a estratégia comunicacional do Município, a equipa é composta por: um fotógrafo, que efectua o registo e tratamento fotográfico das acções do Município;

dois designers gráficos que concebem e elaboram as peças de publicidades e as publicações do Município; uma assessora de imprensa que elabora as notas de imprensa e estabelece os contactos com a comunicação social; e uma colaboradora que efectua os recortes de imprensa e insere os conteúdos no *site* do Município. Para além da coordenação, o director assume também a gestão das redes sociais e a assessoria de imprensa.

A multidisciplinaridade da equipa do GAP é referida como fundamental para a execução das tarefas de comunicação. Praticamente todos os instrumentos de comunicação, com excepção das reportagens vídeo, são concebidos internamente no Município. Isto permite uma melhor coordenação dos recursos e um ajustamento equilibrado entre os diferentes suportes utilizados. Permite ainda que a mensagem seja integrada e coerente entre os diversos instrumentos, e que os trabalhos executados estejam de acordo com a definição estratégica estipulada e menos sujeitos a dependências externas.

Como foi referido, a elaboração de reportagens em vídeo é efectuada externamente por um canal de televisão local, que tem um protocolo com o Município para a cobertura vídeo das acções mais relevantes da autarquia. No entanto, esta também poderá ser mais uma valência a integrar as competências do GAP.

Esta abrangência de competências do GAP nas diferentes áreas da comunicação é fundamental para uma abordagem global e integrada da comunicação municipal.

4.3.4. Centralização da comunicação

Toda a comunicação municipal com o exterior é centralizada no GAP. Nenhum outro departamento, valência ou gabinete do município tem autonomia para enviar mensagens de forma autónoma para o exterior da autarquia, sem que esteja devidamente coordenado com o GAP. O relacionamento com a imprensa e a elaboração de peças de publicidade ou textos é da exclusiva competência do GAP.

O GAP é assim responsável pela comunicação da Câmara, enquanto órgão executivo, e do Município como um todo, onde se incluem as respectivas valências municipais. Quando um determinado departamento pretende organizar uma actividade, elabora um memorando com as informações que consideram mais relevantes, a partir do qual o GAP elabora toda a estratégia comunicacional e as respectivas peças de comunicação. Este procedimento permite uma melhor gestão dos recursos disponíveis e a correcta adequação e coerência das mensagens. Evita ainda a sobreposição de acções na agenda. O Município não pode convocar a imprensa para duas acções distintas, por si organizadas, à mesma hora e em locais distintos, lembra o Director de Comunicação. A centralização garante uma melhor coordenação da comunicação organizacional.

No entanto, isto não significa que os departamentos não estabeleçam contactos com o exterior. Todas as organizações comunicam, em todos os momentos, com os seus públicos, em especial as autarquias locais, cujas acções têm impacto no dia-a-dia das pessoas. Os serviços municipais comunicam diária e directamente com os munícipes, fornecedores, instituições, empresas e outros. Ao GAP compete a coordenação e monitorização das comunicações que não são por si elaboradas, e a garantia de que as mesmas mantenham os pressupostos estratégicos estipulados. Não se trata de afunilar todas as comunicações do Município no GAP, mas antes, garantir a coerência e a integração das mensagens e uma melhor rentabilização dos recursos.

A excepção à centralização é feita em relação à comunicação interna, que está distribuída por outros departamentos no Município, em especial, com a Divisão de Recursos Humanos.

4.3.5. Relacionamento com a imprensa

O concelho de Vila Nova de Famalicão tem quatro jornais semanários e duas rádios locais que transmitem notícias diariamente e que têm bastante cobertura no Concelho. Para além dos locais, existem os jornais regionais e as rubricas locais dos jornais nacionais que produzem notícias sobre o Concelho. É com base nestes dados que o

Director de Comunicação justifica a importância dada à assessoria de imprensa no município. Para além de actores no espaço mediático, refere que as organizações são cada vez mais actores de produção da notícia. O Município tem interesse que as suas informações sejam veiculadas pela comunicação social e, por isso, não podem estar na dependência exclusiva da disponibilidade de espaço e recursos dos meios de comunicação social.

Refere ainda que actualmente os órgãos de comunicação social locais têm cada vez menos jornalistas disponíveis para cobrir todos os eventos que acontecem no Concelho e que a concorrência das instituições locais para conquistarem o espaço mediático é cada vez maior. Já são muitas as organizações que têm assessoria de imprensa e que concorrem para conquistar espaço nos meios. Neste sentido, o GAP produz as notas de imprensa, no formato que tem mais interesse ao órgão de comunicação, e envia os elementos necessários para a produção da notícia, sejam fotografias ou imagens. O Director salienta que quanto mais facilitado for o trabalho do jornalista, mais hipóteses o Município tem da sua história ser publicada como notícia.

O GAP elabora as notas de imprensa utilizando o género informativo, como se fosse escrito pelo próprio órgão de comunicação, e envia-as em formato digital, juntamente com as fotografias e imagens dos actos reportadas na peça. Neste sentido, verificámos as últimas 10 notas de imprensa enviadas pelo Município e publicadas no *site*. A estrutura e movimentos utilizados são característicos das notas e dos artigos de imprensa. Todas elas são elaboradas em sistema de pirâmide invertida, referem-se à organização na terceira pessoa e auto-citam o líder na instituição, e contém um título curto e directo, seguido de um *lead* e do corpo da notícia¹².

Para que a assessoria de imprensa seja ajustada, o Director de Comunicação considera que é importante perceber os tempos e o modo de funcionamento dos órgãos de comunicação social. Refere ainda que as notas de imprensa devem ser claras e objectivas, e elaboradas de acordo com as regras jornalísticas. Os técnicos devem ser capazes de se colocar na perspectiva do jornalista e ajustar a nota ao órgão em causa.

¹² Ver anexo 3

Considera também que a assessoria de imprensa não se baseia apenas em enviar informação para a comunicação social. Cada vez mais, as organizações contam com assessoria de imprensa, enviam informações para a imprensa e disputam o espaço mediático. O GAP tem que conseguir realizar um trabalho de proximidade e colaboração com os jornalistas e ser capaz de influenciar a decisão dos editores. Deve perceber o que poderá ter interesse para cada órgão de comunicação e cativar a atenção para os aspectos que considera importantes divulgar ou dar uma determinada perspectiva de análise mais favorável à autarquia. Quando há um bom relacionamento entre o jornalista e o Município, existe uma maior abertura ao diálogo e um clima favorável para esclarecimento dos assuntos, e isto tem influência no resultado final da notícia. Importa referir que este relacionamento não significa que o GAP faça uma tentativa de condicionamento ou controlo do trabalho do jornalista, ou que este não mantenha o rigor e a isenção que são exigidos para a função. Significa antes o reforço da interacção entre o jornalista e a fonte, neste caso o município, para que ambos consigam cumprir as suas tarefas da forma mais eficaz possível.

Para além da assessoria de imprensa, o relacionamento entre o município e os órgãos de comunicação social dá-se também através da utilização de espaços de publicidade nos meios. Ao contrário da assessoria de imprensa, os espaços contratados são pagos e da inteira responsabilidade do Município. Esse é um tema sensível, que merece atenção por parte dos responsáveis pela comunicação. Primeiro, porque muitos meios locais teriam grande dificuldade em funcionar sem a participação do Município. Depois, porque não se pretende que os jornalistas considerem a contratação de espaços publicitários como um factor condicionador da liberdade de imprensa. Por fim, porque a estratégia de contratação dos meios poderá ser condicionada por compromissos assumidos pelo Município com os órgãos de comunicação, e não em função dos públicos e objectivos.

No caso em estudo, a escolha e contratação dos meios é determinada pelo tema em causa e o público-alvo de cada órgão. Em 2005, o Município realizou uma sondagem junto dos Municípes para conhecer os públicos e as taxas de leitura de cada um dos meios no concelho. È com base neste estudo e no conhecimento da realidade local que são definidos os públicos e os segmentos de cada um dos órgão de comunicação.

No entanto, importa referir também que o Município tenta garantir, ao mesmo tempo, uma repartição igualitária dos recursos pelos diferentes meios.

Em muitas ocasiões, a prioridade na escolha dos instrumentos de comunicação é dada à publicidade nos meios locais, em detrimento dos instrumentos de comunicação mais directos, como os boletins informativos ou mensagens de texto por telemóvel. Ou seja, tenta-se que os recursos municipais disponíveis para comunicação privilegiem os órgãos de comunicação locais, viabilizando assim o seu funcionamento e a manutenção dos mesmos.

4.3.6. Criar de valor nas notícias

“*Tudo é notícia*” foi uma das expressões mais referidas pelo Director de Comunicação para reflectir a ideia de que todos os actos municipais podem ser notícia e gerar interesse na comunicação social. Uma qualquer acção, que aparentemente pode não ter interesse para a grande maioria das pessoas, poderá ganhar espaço mediático se tiver uma abordagem e perspectiva correctas, de acordo com o momento e os temas da actualidade. Refere a oferta dos livros escolares aos alunos do 1º ciclo do ensino básico como exemplo. Depois do início da iniciativa, em 2002, esta acção começou a perder interesse mediático, tendo vindo a recuperá-lo agora devido ao discurso de crise. A mudança na abordagem do tema foi fundamental para que a iniciativa voltasse a estar na agenda mediática.

Compete aos técnicos de comunicação das autarquias encontrarem a perspectiva que tenha mais interesse para os diferentes públicos e para a comunicação social. Os gestores de comunicação têm que perceber, em cada momento, o que interessa mais à comunicação social e serem capazes de ajustar a mensagem para conseguir ter espaço nos meios.

Importa referir que nem tudo pode ser notícia, em qualquer momento e em todos os órgãos. Há temas que são mais propícios para determinados meios de comunicação do que outros, assim alguns assuntos suscitam maior interesse em determinados

momentos. No entanto, os técnicos de comunicação das autarquias devem ser capazes de seleccionar e direccionar as mensagens para os meios adequados. Deverão ainda ser capazes de identificar a perspectiva mais interessante nos diferentes momentos e contextos.

O Director de Comunicação refere ainda que a avaliação do Município não vive só da divulgação dos trabalhos produzido pelo executivo. Todas as notícias sobre os feitos e sobre o concelho de Vila Nova de Famalicão contribuem para a imagem do Município. Por exemplo, um artigo sobre um bom desempenho de uma empresa é considerado um factor positivo para a marca do concelho. Assim como uma conquista conseguida por um atleta ou clube local, um prémio ou distinção conquistada por um famalicense ou um trabalho especial desenvolvido por alguma instituição ou associação.

Todos os feitos que contribuam para a criação de uma imagem positiva do concelho são valorizados e divulgados pelo Município. Estas notícias são publicadas no *site* do Município, num directório denominado “Famalicão na Imprensa”¹³.

4.3.7. A aposta nos meios *online*

A comunicação *online* tem ganho cada vez mais importância e está a ser uma realidade cada vez mais presente na autarquia. O Director de Comunicação refere que o GAP tem acompanhado estas mudanças e disponibilizado várias ferramentas *online* de comunicação. Lembra ainda que em 2002, o *site* do Município¹⁴ era uma página estática e desinteressante. Actualmente, funciona como um portal do concelho e é uma janela para as várias dependências do Município. O *site* fornece, não só as informações oficiais do Município, mas também os recortes das notícias publicadas pela imprensa. O *site* faz ainda a ligação para todos os *microsites* dos diversos serviços e dependências municipais, e disponibiliza um conjunto de serviços *online* aos munícipes. Na mensagem do Presidente da Câmara *online*, o *site* é caracterizado

¹³ http://www.vilanovadefamaliao.org/_revista_de_imprensa

¹⁴ <http://www.vilanovadefamaliao.org>. Ver anexo 1

como pretendendo ser um “Portal do Cidadão”, na medida que estabelece um elo de proximidade entre os munícipes e o executivo, e é uma ferramenta para proporcionar um melhor serviço público municipal. Para além da informação de interesse público sobre a actividade do Município, o *site* fornece ainda uma variedade de conteúdos sobre Vila Nova de Famalicão, com destaque para as decisões da Câmara Municipal e da Assembleia Municipal, os regulamentos municipais, a programação cultural e notícias sobre o concelho.

O *site* pretende funcionar como um posto de atendimento ao Município, evitando deslocações desnecessárias à sede do concelho. Neste momento, já disponibiliza um conjunto de serviços *online* onde é possível, entre outras coisas, submeter formulários e requerimentos, consultar os processos em andamento no Município¹⁵, comprar bilhetes para espectáculos na Casa das Artes¹⁶ ou enviar sugestões e reclamações¹⁷. Também os fornecedores e prestadores de serviços têm a disposição a “Plataforma Electrónica de Contratação Pública¹⁸” onde o Município disponibiliza todos os elementos necessários para compra ou locação dos bens ou serviços pretendidos, e onde se executam todos os procedimentos administrativos.

O Município tem ainda em funcionamento o “Sistema de Gestão de Informação”, que consiste, entre outras funções, na digitalização de todos os processos municipais e a eliminação do papel na tramitação de documentos entre os diversos departamentos da Autarquia. O sistema permite agilizar o atendimento e ter um maior controlo dos processos e respectivos dos prazos de execução. Este sistema permite a integração dos serviços *online* disponibilizados aos munícipes, favorecendo a comunicação, ao mesmo tempo que aumenta a eficácia da comunicação interna.

Para além do *site* principal do Município, algumas secções ou departamentos têm *microsites* específicos. São os casos da Casa das Artes¹⁹, da Biblioteca Municipal de Famalicão²⁰, da Casa-Museu Camilo Castelo Branco²¹, do Portal da Juventude²², do

¹⁵ http://www.vilanovadefamalicao.org/_servicos_municipais_online

¹⁶ <http://www.casadasartes.org>

¹⁷ http://www.vilanovadefamalicao.org/_sugestoes_e_reclamacoes_3

¹⁸ <http://www.anogov.com/cm-famalicao/faces/app/dashboard.jsp>

¹⁹ <http://www.casadasartes.org>

²⁰ <http://www.bibliotecacamilocastelobranco.org/>

²¹ <http://www.camilocastelobranco.org/>

²² <http://www.juventudefamalicao.org/>

Museu Bernardino Machado²³, do Museu Indústria Têxtil²⁴, da Rede Social de Famalicão²⁵ e do Portal Arqueologia de Famalicão²⁶. A utilização dos *microsites* tem diferentes enquadramentos. Em alguns casos, pela própria especificidade dos projectos que, devido ao seu âmbito e volume de informações, necessitam ter um espaço próprio, com um funcionamento mais autónomo e específico. Em outros casos, é devido às exigências das entidades parceiras ou financiadores. Neste sentido, torna-se necessário garantir que haja uma coerência, quer na forma, quer nos conteúdos, entre os *microsites* e o *site* oficial do Município. Por outro lado, o próprio *site* do Município tem que funcionar como um Portal, integrador de toda a informação e orientador para os utilizadores.

O Município conta ainda com uma base de dados com cerca de 4 mil utilizadores, que efectuaram a inscrição a partir do *site* do Município, para onde são enviadas semanalmente, por *e-mail*, informações sobre o Município, com ligações para os artigos publicados no *site*.

Para além dos serviços on-line, o GAP disponibiliza ainda diversos conteúdos, em formato texto e multimédia, através do *site* e das redes sociais. O Director de Comunicação considera que integração de conteúdos multimédia na informação municipal é cada vez mais importante. Neste sentido, tem havido um esforço para que sejam produzidas reportagens vídeo para disponibilização *online*. Os utilizadores estão mais disponíveis para a visualização de conteúdos multimédia do que simplesmente em texto. Apesar do município não produzir internamente os vídeos, disponibiliza através do *site*²⁷ e das redes sociais as reportagens sobre Vila Nova de Famalicão produzidas pelo canal local de televisão “FamaTv”²⁸ e pelos canais nacionais de televisão. Para além do vídeo, há uma forte valorização da fotografia. O Município tem um fotógrafo profissional que faz a recolha e tratamento fotográfico, e disponibiliza-as num banco de fotografias *online* do Município²⁹. São também estas

²³ <http://www.bernardinomachado.org/>

²⁴ <http://www.museudaindustriatextil.org/>

²⁵ <http://www.vilanovadefamalicao.org/redesocial/>

²⁶ <http://arqueologia.vilanovadefamalicao.org/>

²⁷ http://www.vilanovadefamalicao.org/_arquivo_de_videos_2

²⁸ <http://www.famatv.pt/>

²⁹ <http://bancoimagemens.vilanovadefamalicao.org/>

as fotografias que são utilizadas para a informação municipal, enviadas para a comunicação social e para a promoção do concelho.

O GAP utiliza ainda as redes sociais como forma de interacção entre os públicos e o Município. Neste caso, as redes sociais utilizadas pelo Município são: o Facebook³⁰, o Twitter³¹ e o Youtube³². O Youtube é utilizado para a partilha de ficheiros vídeo; o Twitter permite a transmissão de textos e ligações curtas até 140 caracteres; e o Facebook é mais abrangente e permite a partilha de diferentes formatos de conteúdos e favorece a interacção entre os utilizadores. As redes sociais são utilizadas para potenciar a visualização dos conteúdos que, de outra forma, ficariam esquecidos ou não estariam ao acesso dos utilizadores. Uma reportagem transmitida pelo canal local é assim difundida para os diferentes públicos, independentemente do local onde estejam. São ainda intemporais, podendo ser visualizados em qualquer altura, e não só aquando da transmissão. Permitem ainda, em especial o Facebook, que haja uma maior interacção e participação na vida do Município. O Director de Comunicação salienta que todos os utilizadores são livres de comentar as publicações e o Município responde às questões colocadas. Defende que as redes sociais são uma conquista em termos de transparência da informação. Quem está a frente da gestão das redes têm que saber lidar com as críticas da mesma forma como se estivesse a fazer um atendimento ao balcão. Só assim a interacção é fortalecida e a organização sai com a imagem valorizada. É importante que todos sintam que a sua opinião foi considerada e tratada, mesmo quando não acedida ou solucionada. Importa ainda ter em consideração que os demais utilizadores visualizam a interacção e julgam o Município em todos os momentos.

Existe também uma interligação entre os diferentes meios *online* para permitir uma melhor circulação e integração da informação, por um lado, e evitar a duplicação de tarefas, por outro. O utilizador pode aceder a um vídeo directamente a partir do Youtube, mas também poderá fazê-lo a partir do *site*, do Twitter ou do Facebook. Isto tem um efeito multiplicador no número de visualizações e garante coerência entre os suportes.

³⁰ <http://www.facebook.com/municipiodevnfamalicao>. Ver anexo 2.

³¹ <http://twitter.com/cmvmfamalicao>. Ver anexo 2.

³² <http://www.youtube.com/municipiodefamalicao>. Ver anexo 2.

O Director de Comunicação considera mesmo que no futuro próximo as autarquias vão ter que ter técnicos especializados para trabalhar as interacções nas redes sociais. A utilização das redes sociais é uma questão nova que se coloca aos municípios. É um fenómeno cada vez mais enraizado na sociedade e uma excelente forma de interacção com os públicos autárquicos.

4.3.8. A criação dos eventos de comunicação

Todas as acções realizadas pelo Município podem ser mediatizáveis, refere o Director de Comunicação. No entanto, é necessário tornar as histórias apetecíveis e ajustadas para a comunicação social. Os eventos são uma forma de conseguir atrair o interesse dos públicos. Trata-se de dar um maior simbolismo aos actos e assim conseguir conquistar o espaço mediático. Refere ainda que sempre que este espaço é ocupado com histórias sobre o Município, este sai com a sua imagem reforçada. Por isso a entrega de subsídios, bolsas de mérito, assinaturas de contratos ou visitas às obras são desenhadas para se tornarem actos públicos, capazes de gerar interesse na comunicação social e conquistarem espaço nos meios de comunicação. Isto não significa que o Município deva ocupar o espaço mediático como forma de auto-promoção ou para satisfação dos egos dos intervenientes. O trabalho desenvolvido pelo Município deve ter como propósito o bem-estar público e a informação é um direito que assiste a todos. Os eventos servem para comunicar melhor uma ideia, medida ou estratégia. O GAP deve encontrar as melhores formas de conseguir transmitir as mensagens da autarquia.

Salienta que nem todos os actos devem ser transformados em eventos de comunicação. Importa ter em conta os objectivos do Município e o interesse da comunicação social. Como exemplo de um evento de comunicação promovido pelo Município, abordámos o caso do projecto de habitação social, lançado em 2005, denominado “Regulamento Municipal de Apoio a Estratos Sociais Desfavorecidos em Matéria Habitacional”. Em linhas gerais, este programa garante o financiamento a fundo perdido, até 5.000 euros, para as famílias carenciadas realizarem obras de

melhorias em casa. Este ano, para a entrega dos apoios a mais 5 famílias, o GAP realizou um evento no auditório municipal, com a participação do executivo e das respectivas famílias beneficiadas. Elaborou ainda uma mudança na imagem e no nome do projecto para “Casa Feliz”. O programa voltou assim a conquistar espaço e interesse junto da comunicação social³³ e, conseqüentemente, dos Municípios. O director lembrou que este programa nunca tinha sido notícia, apesar de já funcionar desde 2005. Com a criação deste evento, houve um impacto muito positivo na opinião pública e aumentou a procura ao programa.

Os eventos de comunicação têm assim uma importância fulcral na comunicação autárquica, transformando muitas das acções e decisões do executivo em conteúdos que possam ser noticiáveis nos meios de comunicação. Os eventos permitem associar a imagem dos líderes à acção municipal, gerarem conteúdos para a comunicação social e marcarem a agenda mediática. São um instrumento amplamente utilizado na comunicação autárquica. Não são os eventos que justificam as notícias, mas antes, as notícias que justificam os eventos.

Por fim, importa referir que para além destas áreas que foram destacadas, o Município desempenha outras práticas e acções, que têm uma opção estratégica subjacente, mas que, no entanto, não estão tão enfatizadas ou consideradas prioritárias na estratégia de comunicação mas que mereceriam um estudo mais aprofundado. Também os procedimentos e a concepção das peças de comunicação ficaram fora do âmbito deste estudo, assim como a avaliação dos públicos autárquicos acerca da comunicação do Município. No entanto, não era pretendido que o presente trabalho fosse confundido com um processo de auditoria, pelo qual optou-se pela identificação e caracterização das estratégias e as principais práticas de comunicação, e não tanto a execução dos trabalhos ou o impacto nos públicos.

³³ Ver anexo 4

5. Considerações finais

O presente estudo tinha como propósito responder à questão de investigação: quais são as áreas relevantes da comunicação autárquica que devem constar num processo de auditoria? Por outras palavras, pretendia contribuir para a compreensão do racional teórico subjacente à comunicação autárquica e servir de base para a realização de futuros processos de auditorias de comunicação aos municípios portugueses.

Cedo se abandonou a ideia de criar um modelo de auditoria que pudesse ser aplicado às diferentes autarquias, uma vez que a concepção do mesmo estaria condenado ao insucesso, seja pela dificuldade metodológica em conceber um modelo que abrangesse a variedade das realidades das autarquias portuguesas, seja pela aplicabilidade prática e utilidade deste mesmo modelo em futuras auditorias. Aqui concordamos com a perspectiva referida por Downs e Adrian (2004). A auditoria não pode ser vista como um processo do tipo “pronto-a-vestir”, que funcione para todos de igual forma. Apesar das competências das autarquias serem as mesmas, conforme estipulado pela legislação em vigor, as dimensões, as prioridades, os orçamentos e os contextos acarretam uma enorme variedade e inviabilizam a pertinência de um modelo igual para todas.

Em vez disso, optou-se por tentar identificar algumas características específicas da comunicação autárquica e quais dimensões deveriam ser consideradas numa auditoria em comunicação. Ou seja, identificar quais são os *fatores críticos de sucesso* para a realização de uma auditoria de comunicação. Optou-se ainda por perceber, na prática, como é pensada e estruturada a comunicação autárquica, tendo para isso sido realizado o estudo de caso do Município de Vila Nova de Famalicão, referido como sendo uma referência no meio. Mais do que criar um modelo, considerou-se mais oportuno e justificável identificar boas práticas que possam ser utilizadas em futuras ações de *benchmarking* em outros municípios portugueses.

Dos resultados obtidos, importa salientar a forte dimensão política que está presente na comunicação autárquica. A proximidade com a liderança e a primazia da

assessoria de imprensa são provas disso. Apesar de estar sempre conjugada a dimensão política e administrativa em todas as comunicações do Município, há uma maior preocupação com a dimensão política do que com a dimensão administrativa. Isto compreende-se pela maior vulnerabilidade e sensibilidade da comunicação política, por um lado, e pelas próprias características da comunicação autárquica aqui abordadas, por outro. De facto, a temporalidade dos mandatos, a pressão da opinião pública e a sensibilidade da comunicação política obrigam a uma maior preocupação e valorização da dimensão política.

Importa, também, ter em consideração que a comunicação mais relacionada com a dimensão administrativa está muitas vezes repartida por mais sectores do município e não é da exclusiva responsabilidade da estrutura responsável pela gestão da comunicação. O departamento ou divisão administrativa municipal comunica directamente com os munícipes enquanto utentes dos serviços municipais, a secção de obras comunica directamente com os requerentes ou prestadores de serviços, os recursos humanos informam directamente com os colaboradores e demais públicos internos, e os serviços desportivos e culturais estabelecem interacções frequentes com os utilizadores dos equipamentos. Em suma, a dimensão administrativa da comunicação autárquica está mais distribuída pelos serviços e departamentos municipais, enquanto que a dimensão política está mais concentrada no executivo municipal e mais próximo do gabinete de comunicação. No entanto, isto não significa que deva ser desconsiderada no processo de auditoria. Pelo contrário, obriga a que haja uma atenção maior em relação a estes processos, nomeadamente à comunicação interna e ao atendimento aos munícipes.

Outro factor a destacar é a valorização e aumento da utilização dos meios online na comunicação municipal. Hoje, os serviços on-line são uma realidade de enorme impacto nos procedimentos internos do Município. Os utentes são cada vez mais exigentes no relacionamento digital com o Município. Apesar de ser um instrumento como tantos outros utilizados na comunicação municipal, a utilização do mesmo obriga a que haja uma mudança profunda na forma de pensar e executar a comunicação. As redes sociais favorecem a interacção e participação dos munícipes e a partilha de conteúdos entre os utilizadores; a utilização dos meios multimédia e da

imagem originam a necessidade de uma maior interdisciplinaridade das áreas da comunicação no município e abrem novas formas de comunicação; a instantaneidade dos meios on-line imprime maior velocidade na comunicação e cria novos espaços que alargam a abrangência de temas na agenda; e o atendimento dos serviços passa a dar-se em diferentes plataformas e momentos, que não presenciais e delimitados no tempo.

Esta realidade tem influência em toda a estratégia comunicacional num município, quer nos procedimentos de trabalho, quer nas opções estratégicas, quer mesmo nos recursos logísticos e humanos exigidos para a realização da tarefa. Não se trata de adaptar as práticas anteriormente utilizadas para os meios *online*, mas antes, mudar a forma de pensar a comunicação autárquica de analógica para digital.

Em suma, em resposta à pergunta de investigação, identificamos diversas áreas da comunicação autárquica que devem ser tidas em conta num processo de auditoria (tabela 1). Uma vez que as especificidades de dada uma já foi descrita anteriormente, consideramos pertinente descrever algumas questões que podem ser colocadas durante o processo de auditoria.

Área	Questões
Comunicação na Autarquia	<p>Onde se situa a comunicação?</p> <p>Qual a proximidade com os líderes?</p> <p>Como os líderes valorizam a comunicação?</p> <p>Qual a autonomia da comunicação?</p> <p>Quem define a estratégia comunicacional e quem participa?</p> <p>Quem trabalha a comunicação no Município?</p> <p>Quem é responsável por cada área da comunicação?</p> <p>Quem é responsável pela comunicação interna?</p>

	<p>Quais são as fontes de informação internas?</p> <p>Qual o momento da Autarquia e as prioridades?</p> <p>Que recursos humanos e financeiros tem disponível?</p>
Públicos Autárquicos	<p>Quem são os públicos autárquicos?</p> <p>Quem pensam da comunicação e do Município?</p> <p>Como se informam sobre o Município e o Concelho?</p> <p>Como interagem com o Município?</p> <p>O que é mais valorizado por cada um dos públicos?</p> <p>Que instrumentos utilizam para comunicar com os públicos?</p> <p>Como os líderes lidam com a pressão dos públicos?</p>
As Relações Publicas	<p>Como são tratados os temas autárquicos?</p> <p>Qual o valor da assessoria de imprensa?</p> <p>Qual o relacionamento da comunicação com a imprensa?</p> <p>Como os líderes se relacionam com a imprensa?</p> <p>Quais são os públicos e formatos utilizados?</p> <p>Quais são as prioridades e temas de interesse?</p> <p>Quem elabora a assessoria de imprensa?</p> <p>Como são promovidos os actos do Município?</p> <p>Como são tratados os eventos de comunicação?</p> <p>Qual papel da comunicação na agenda municipal?</p>

Comunicação <i>Online</i>	<p>Como é tratada a comunicação <i>online</i>?</p> <p>Quem é responsável e quem participa na comunicação <i>online</i>?</p> <p>Que formatos e plataformas estão disponíveis?</p> <p>Como é feita a interacção com os públicos <i>online</i>?</p> <p>Que utilização é dada às redes sociais?</p> <p>Como é feito o tratamento interno da informação <i>online</i>?</p> <p>Como é feita a integração das diferentes plataformas?</p>

Tabela 1 - Áreas mais valorizadas no estudo

Importa salientar, como já foi referido ao longo do estudo, que a comunicação deve ser global e integrada. Isto é, apesar de algumas áreas não serem tão destacadas, como as que foram descritas, não significa que não devam merecer atenção do auditor e serem consideradas ao longo da auditoria. No entanto, na comunicação autárquica, estas foram a que identificamos como mais relevantes e críticas para auditar.

Importa salientar que a concepção estratégica da comunicação municipal não pode, de forma alguma, ser descontextualizada da realidade local e do momento. Isso mesmo foi possível verificar no estudo do caso de Vila Nova de Famalicão. As prioridades e os procedimentos de trabalho de hoje são distintos do passado, mesmo com a mesma equipa de comunicação. Esta é a solução que actualmente consideram ser a mais ajustada tendo em conta momento da organização e os recursos disponíveis. Portanto, para além da experiência e das competências técnicas dos responsáveis pela comunicação, a capacidade de adaptação ao meio e de ajustamento às novas exigências são um factor importante para o desempenho de uma boa comunicação autárquica e a melhor garantia de sucesso na realização da função.

Por fim, considero que esta é uma prática de *benchmarking* que pode ser utilizada para avaliar outros casos de sucesso em comunicação autárquica e assim contribuir para a realização de processos de auditoria em municípios que ainda estejam numa fase de desenvolvimento anterior. Não significa isto que seja possível copiar procedimentos bem sucedidos num determinado contexto e aplicar com sucesso em outro. O mesmo foi dito para as auditorias também se aplica neste caso. Não há soluções universais para problemas distintos. No entanto, algumas soluções já experimentadas podem ser mais facilmente utilizadas e adaptadas para resolver problemas semelhantes.

Neste sentido, seria pertinente alargar este estudo para outros municípios com diferentes realidades e dimensões, assim como desenvolver algumas áreas mais específicas e mais delimitadas, como a comunicação *online* ou a comunicação interna. A utilização das redes sociais e dos meios multimédia na comunicação autárquica, assim como a utilização dos serviços on-line, são desafios que hoje se colocam aos municípios e que carecem de uma melhor compreensão e estudo.

Considero que o presente estudo poderá ser útil para uma melhor compreensão e debate sobre a comunicação autárquica em Portugal, e poderá favorecer a realização de melhorias nas práticas e procedimentos de trabalho. Uma melhor comunicação autárquica facilita a compreensão dos temas e a tomada de decisão por parte dos munícipes, promove a participação cívica e dignifica a democracia.

6. Referências bibliográficas

Camilo, E. (1999) *Estratégias de Comunicação e Municípios* [http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html accessed in 01/10/2011].

Camilo, E. (2006) *Para uma Planificação do Trabalho Comunicacional nos Municípios* [<http://www.bocc.ubi.pt/pag/camilo-planificacao-trabalho-comunicacional-municipios.pdf>, accessed in 01/10/2011].

Camilo, E. (2010) *Ensaio de Comunicação Estratégica*, Covilhã: LabCom Books.

Cardoso, C. (2011) 'Como Gerir a Comunicação' in Oliveira, C. (eds) (2011) *Como Gerir Bem a Sua Autarquia*, Porto: OmniSinal, pp. 179:191.

Catenaccio, P. (2008) 'Press Releases as a Hybrid Genre: Addressing the Informative/Promotional Conundrum', *Journal of Pragmatics*, 18: 9-31.

Costa, C. (2005) 'Influência da Comunicação Municipal na Imprensa Regional', *Comunicação e Sociedade*, 8: 73-82.

Downs, C. & Adrian A. (2004) *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, New York: The Guilford Press.

Ferreira, J. M. et al (1996) *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: Editora McGraw-Hill.

LeClair, C. (2011) *Benchmarking Communication Performance* [<http://www.leverus.com/associationresourcecenter/benchmarking.pdf> accessed in 10/06/2011]

Lima, S. B. (2003) 'A Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras', *CCEI - URCAMP*, 11: 32-37.

- Lindon, L et al. (2009) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (12º ed.), Lisboa: Dom Quixote.
- Lopez, S. (2007) *Como Gestionar la Comunicacion em Organizaciones Publicas y no Lucrativas*, Madrid: Narcea.
- Maat, H. (2008) ‘Editing and Genre Conflict: How Newspaper Journalists Clarify and Neutralize Press Release Copy’, *Journal of Pragmatics*, 18: 87-113.
- Martins, G (2008) ‘Estudo de Caso: uma Reflexão sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil’, *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, 2: 8-18.
- McLaren, Y. & Gurau, C. (2005) ‘Characterising the Genre of the Corporate Press Release’, *LSP and Professional Communication*, 5: 10-30.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Ruão, T. (1999) ‘A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade’ in *Cadernos do Noroeste*, 12: 179-194.
- Ruão, T. (2001) ‘O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor’, in *Actas do II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 01-30). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ruão, T. (2004) ‘O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um Século de Investigação’ in *Sessão Temática: Comunicação e Organização VI Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação* [www.cccc2004.ubi.pt accessed in 15/09/2011]
- Ruão, T. (2006) *Marcas e Identidades – Guia de Concepção e Gestão de Marcas Comerciais*, Porto: Campos das Letras Editores.
- Silva, M. (2008) *O Evento como Estratégia na Comunicação das Organizações: Modelo de Planeamento e Organização* [http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/eventosecerimonias/0321.pdf accessed in 01/09/2011].

Soares, J. V. (2008) 'Comunicação interna Comunicação e Cidadania' in *Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1993) *Pragmática da Comunicação Humana. Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação* (9ªed.), São Paulo: Editora Cultrix.

Sites referidos:

<http://bancoimagemens.vilanovadefamalicao.org/>

<http://twitter.com/cmvnfamalicao>

<http://www.anogov.com/cm-famalicao/faces/app/dashboard.jsp>

<http://www.bernardinomachado.org/>

<http://www.bibliotecacamilocastelobranco.org/>

<http://www.camilocastelobranco.org/>

<http://www.casadasartes.org>

<http://www.facebook.com/municipiodevnfamalicao>

<http://www.famatv.pt/>

<http://www.juventudedefamalicao.org/>

<http://www.museudaindustriatextil.org/>

<http://www.portalautarquico.pt/>

<http://www.presidencia.pt>

<http://www.vilanovadefamalicao.org>

<http://www.vilanovadefamalicao.org/redesocial/>

<http://www.youtube.com/municipiodefamalicao>

7. Anexos

Anexo 1 – *Homepage* do *site* do Município de Vila Nova de Famalicão

Anexo 2 – Redes Sociais do Município de Vila Nova de Famalicão

Anexo 3 – Notas de Imprensa de Vila Nova de Famalicão

Anexo 4 – Revista de Imprensa – Programa Casa Feliz

Anexo 5 – Entrevista com Custódio Oliveira – OmniSinal

Anexo 6 – Entrevista com Luís Paulo Rodrigues – Vila Nova de Famalicão

Anexo 1 – Homepage do site do Município de Vila Nova de Famalicão

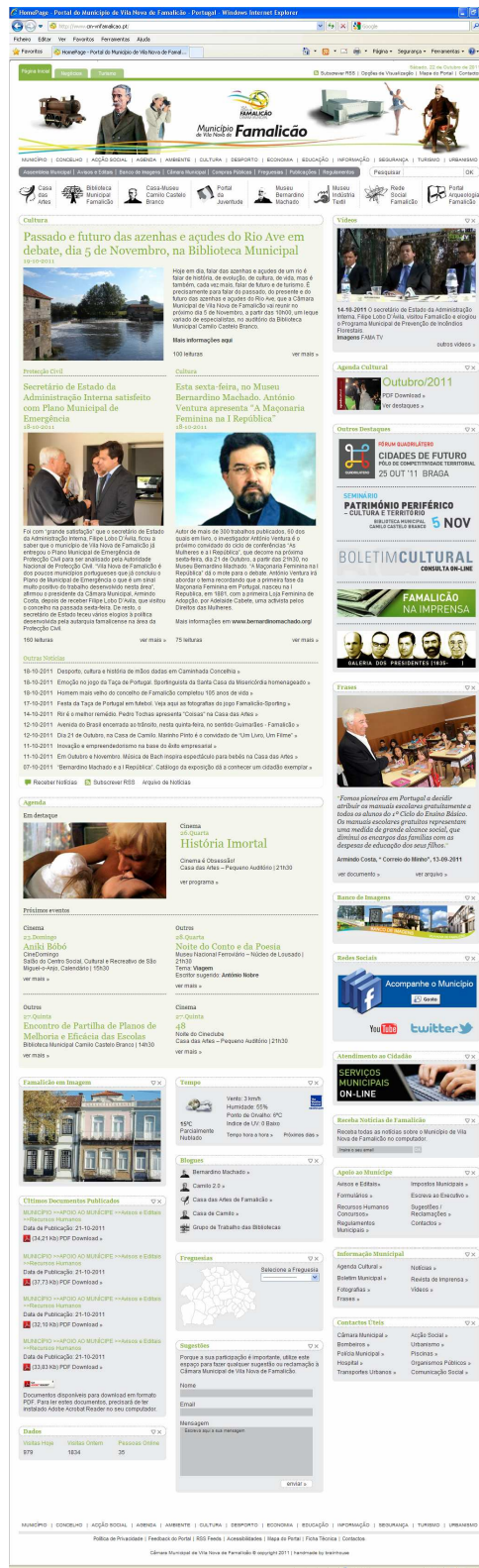


Ilustração 3 - Site Municipal

Anexo 2 – Redes Sociais do Município de Vila Nova de Famalicão

Município Famalicão (cmvnfamalicao) no Twitter - Windows Internet Explorer

http://twitter.com/#1/cmvnfamalicao

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

twitter Buscar Você possui uma conta? Entrar

Município Famalicão
 @CMVNFamalicao Vila Nova de Famalicão
 Página do Gabinete de Comunicação do Município de Vila Nova de Famalicão, com informação sobre a sua actividade e a programação cultural da cidade.
<http://www.facebook.com/municipiodevnfamalicao>

+ Seguir @ Texto follow CMVNFamalicao para código de sua operadora

Tweets Favoritos Seguindo Seguidores Listas

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Passado e futuro das azenhas e açudes do Rio Ave em debate, dia 5 de Novembro, na Biblioteca Municipal: Hoje... bit.ly/qTWFRZ
 19 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 O secretário de Estado da Administração Interna, Filipe Lobo D'Ávila, visitou Famalicão e elogiou o Programa Mun... bit.ly/nOSdjf
 19 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 I Feira do Empreendedorismo de Famalicão.: 07-10-2011 I Feira do Empreendedorismo de Famalicão, dá a conhecer pr... bit.ly/ndzYGe
 19 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Dom Villas: Produção de queijo em Famalicão: 15-10-2011 Dom Villas: Produção de queijo em FamalicãoImagens: PORTO CANAL bit.ly/ocvsiP
 18 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Desporto, cultura e história de mãos dadas em Caminhada Concelhia: É possível uma iniciativa desportiva prom... bit.ly/q4r2Ln
 18 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Festa da Taça de Portugal em futebol. Veja aqui as fotografias do jogo Famalicão-Sporting: Em Vila Nova de F... bit.ly/p9BwBJ
 17 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Rir é o melhor remédio. Pedro Tochas apresenta "Coisas" na Casa das Artes: Quando a crise bate à porta, rir é ... bit.ly/owv6gi
 14 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Secretário de Estado da Administração Interna visita, esta sexta-feira, Famalicão: O secretário de Estado da... bit.ly/q1Lw5t
 13 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 "Famalicão" realizado por Manoel de Oliveira com narração de Vasco Santana (1940): 12-10-2011 "Famalicão" real... bit.ly/p1SRNi
 13 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Vila Nova de Famalicão realizado por Manuel de Oliveira com narração de Vasco Santana (1940): 12-10-2011 Vila No... bit.ly/phFj3S
 13 Out

CMVNFamalicao Município Famalicão
 Dia 21 de Outubro, na Casa de Camilo. Marinho Pinto é o convidado de "Um Livro, Um Filme": O bastonário da O... bit.ly/mOxk2D
 13 Out

Mantenha contato com Município Famalicão
 Participe agora do Twitter:

Nome Completo

E-mail

Senha

Inscreeva-se

Curioso para saber como Município Famalicão usa o Twitter?
 Descubra quem @CMVNFamalicao segue

Sobre @CMVNFamalicao

104 Tweets 140 Seguindo 95 Seguidores 2 Listas

Sobre Ajuda Blog Celular Status Emprego Termos Privacidade Anunciantes Empresas Mídia Programadores Recursos © 2011 Twitter

Concluído Internet 100%

Ilustração 4 - Twitter do Município



Ilustração 5 - Facebook do Município

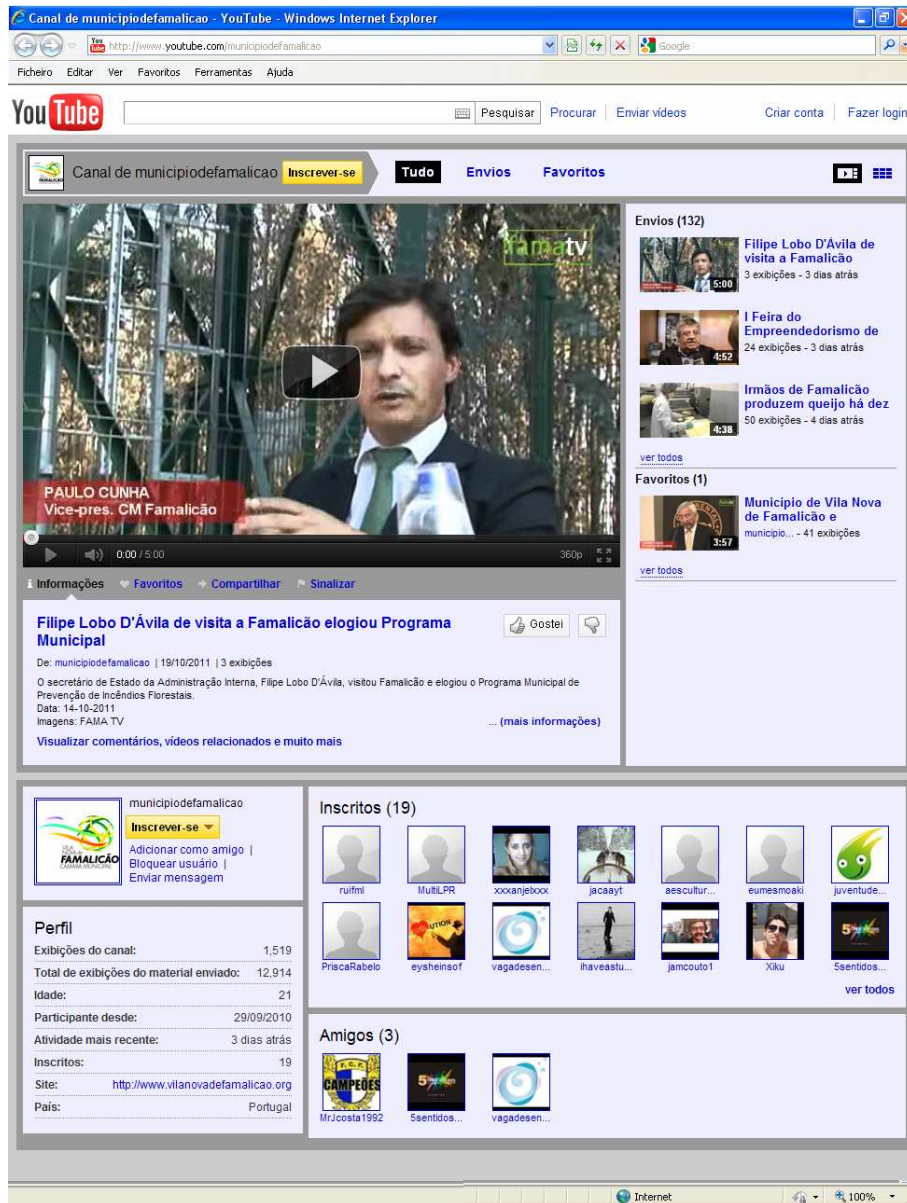


Ilustração 6 - Youtube do Município

Anexo 3 – Notas de Imprensa de Vila Nova de Famalicão



Actualidade

Armindo Costa destaca papel dos professores no desenvolvimento do concelho

30-09-2011



Armindo Costa homenageou professores.

"Os professores são testemunhas da mudança dos tempos e da mudança das vontades". Foi desta forma que o presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, Armindo Costa, se dirigiu às cerca de duas dezenas de professores que terminaram a sua carreira em Vila Nova de Famalicão, no ano lectivo 2010-2011. Na cerimónia de homenagem, que decorreu na passada quarta-feira, o autarca distinguiu os professores com a medalha de reconhecimento municipal.

No dia em que Famalicão celebrava o Dia do Município, Armindo Costa destacou o papel dos professores "na formação pessoal e académica de muitas gerações de famalicenses". "Foi precisamente nesta data que, em 1835, há 176 anos, reuniu o primeiro executivo municipal. O dia 28 de Setembro de 1835 é, assim, uma data de grande simbolismo para todos nós", referiu o edil, acrescentando que "é neste contexto de evocação de um dia grande da nossa história local que decidimos prestar uma homenagem simbólica às professoras e aos professores que terminaram a sua carreira em Famalicão".

Num discurso que deixou os professores felizes mas também emocionados, Armindo Costa afirmou que "ser professor não é tarefa fácil. Mais do que exercer uma profissão é preciso ter vocação. Só consegue ser professor quem realmente gosta e valoriza o trabalho que desenvolve."

De acordo com o presidente da Câmara Municipal "a actividade de ensinar é, porventura, uma das profissões mais generosas. Ensinar é caminhar com os alunos, passo a passo, transmitindo o segredo da caminhada. É por isso que um aluno nunca esquece um professor. Os professores são referências extraordinárias, que acompanham os alunos ao longo da vida."

Armindo Costa aproveitou ainda a oportunidade para recordar a aposta da autarquia na educação. "A Câmara Municipal de Famalicão cumpre o seu papel, garantindo as condições para as boas práticas educativas. Os alunos do 1º Ciclo tiveram, mais uma vez, os livros escolares gratuitos. Em tempo de crise, foi uma grande ajuda a todas as famílias, em particular às que mais precisam. Também apoiamos os transportes escolares e as refeições das crianças. Este ano, abrimos três novos centros escolares e temos em curso a construção de mais 2 centros escolares em Santiago de Antas e no Louro".

Neste âmbito, o edil salientou que "a melhor herança que podemos deixar às novas gerações é a Educação."

Ilustração 7 - Nota de Imprensa de 30/09/2011



Proteção Civil

Secretário de Estado da Administração Interna satisfeito com Plano Municipal de Emergência

18-10-2011



Filipe Lobo D'Ávila mostrou-se satisfeito com visita de trabalho a Famalicão

Foi com "grande satisfação" que o secretário de Estado da Administração Interna, Filipe Lobo D'Ávila, ficou a saber que o município de Vila Nova de Famalicão já entregou o Plano Municipal de Emergência de Proteção Civil para ser analisado pela Autoridade Nacional de Proteção Civil. "Vila Nova de Famalicão é dos poucos municípios portugueses que já concluiu o Plano Municipal de Emergência o que é um sinal muito positivo do trabalho desenvolvido nesta área", afirmou o presidente da Câmara Municipal, Armindo Costa, depois de receber Filipe Lobo D'Ávila, que visitou o concelho na passada sexta-feira. De resto, o secretário de Estado teve vários elogios à política desenvolvida pela autarquia famalicóense na área da Proteção Civil.

De acordo com o autarca o Plano Municipal de Emergência foi elaborado com o intuito de organizar, facilitar, agilizar e uniformizar as opções de resposta face à ocorrência de um acidente grave ou catástrofe. O documento foi submetido a consulta pública entre o dia 17 de Fevereiro e 1 de Abril de 2011. O Plano prevê um conjunto de medidas a tomar em caso de riscos naturais, riscos tecnológicos ou riscos mistos.

Para além do Plano Municipal de Emergência, o secretário de Estado elogiou ainda o Programa Municipal de Prevenção de Incêndios Florestais que envolveu, este ano, a contratação de 10 pessoas que estavam inscritas no Instituto de Emprego e Formação Profissional. Pelo segundo ano consecutivo, a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão apresentou uma candidatura à Medida Contrato Emprego e Inserção, que lhe permitiu contratar pessoas desempregadas para vigiar as matas do concelho. Filipe Lobo D'Ávila saudou a medida, afirmando que "o município famalicóense tem demonstrado grande sensibilidade para o sector da Proteção Civil". E acrescentou: "A câmara de Famalicão tem tido a sabedoria de apoiar todos os agentes da Proteção Civil, nomeadamente as várias corporações de bombeiros do concelho".

Depois de ter sido recebido pelo presidente da Câmara Municipal de Famalicão nas instalações da Polícia Municipal, o governante deslocou-se até à Torre de Vigia instalada no Monte de Santa Catarina, em Calendário. Aí anunciou aos jornalistas que vai ser prolongado até ao final de Outubro "o período crítico do programa de prevenção de fogos florestais" e que impõe a completa proibição de queimadas e das outras restrições legais no decurso da fase "Charlie".

Filipe Lobo D'Ávila revelou ainda que estes reforços vão abranger os distritos de Braga e Viana do Castelo. Por outro lado, o secretário de Estado sublinhou os bons resultados em termos de fogos florestais, sendo 2011 "o terceiro melhor ano da última década em área ardida".

Ilustração 8 - Nota de Imprensa de 18/10/2011



Câmara

Avenida do Brasil encerrada ao trânsito, nesta quinta-feira, no sentido Guimarães - Famalicão

12-10-2011



Obras na Avenida do Brasil obrigam a alterações ao trânsito

A Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão informa que esta quinta-feira, dia 13 de Outubro, entre as 10h00 e as 17h00, a circulação automóvel na Avenida do Brasil irá sofrer alterações, no sentido Guimarães - Famalicão, por motivo de obras. O percurso alternativo indicado será feito pela Variante Nascente (Rotunda dos Moutados - Variante Nascente sentido Braga - Avenida Engº Pinheiro Braga, Avenida Carlos Bacelar até à Rotunda Bernardino Machado). A Câmara Municipal agradece a compreensão de todos os automobilistas.

Ilustração 9 - Nota de Imprensa de 12/10/2011

Habitação

"Casa Feliz" para famílias carenciadas. Armindo Costa entrega cheques, na segunda-feira

30-09-2011



Programa Municipal apoia famílias carenciadas

Em tempos de dificuldades económicas para o país, a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão apoia as famílias carenciadas que pretendem efectuar obras de reabilitação na sua habitação. Com o programa municipal "Casa Feliz", a autarquia financia os melhoramentos até 5 mil euros. Na próxima segunda-feira, dia 3 de Outubro, pelas 11h00, o presidente da Câmara Municipal, Armindo Costa, entrega cheques a cinco famílias que beneficiaram recentemente do apoio. A cerimónia realiza-se no salão nobre dos Paços do Concelho.

Refira-se que o programa municipal "Casa Feliz" resulta do Regulamento Municipal de Apoio a Estratos Sociais Desfavorecidos em Matéria Habitacional, em vigor na autarquia, ao abrigo do qual já foram beneficiadas largas dezenas de famílias famalicenses.

O programa engloba obras de conservação, reparação ou beneficiação de habitações degradadas, incluindo ligação às redes de abastecimento de água, electricidade e esgotos; ampliação de moradas e melhoria das condições de segurança e conforto de pessoas em situações de dificuldade de mobilidade ou segurança no domicílio, nomeadamente quando envolve pessoas idosas ou com deficiências.

São beneficiários deste programa pessoas ou agregados familiares desfavorecidos que auferem rendimentos mensais inferiores a 80 por cento do salário mínimo nacional, que residam no município há pelo menos três anos e que não possuam outro imóvel destinado a habitação. Os apoios financeiros podem, atingir o montante máximo de cinco mil euros.

Ilustração 10 - Nota de Imprensa de 30/09/2011

Actualidade

Emoção no jogo da Taça de Portugal. Sportinguista da Santa Casa da Misericórdia homenageado

18-10-2011



Francisco Ribeiro homenageado no jogo entre o Famalicão e o Sporting

O jogo entre o Futebol Clube de Famalicão e o Sporting Clube de Portugal para a Taça de Portugal proporcionou um momento de grande alegria e emoção a Francisco Ribeiro, um sportinguista ferrenho, utente da Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova de Famalicão. No intervalo do jogo, o presidente da Câmara Municipal, Armindo Costa, o presidente do Famalicão, João Araújo e o presidente do Sporting, Godinho Lopes ofereceram uma camisola autografada por todos os jogadores do plantel leonino. "Foi uma homenagem muito bonita a um grande sportinguista e um grande famalicense", afirmou Armindo Costa. Francisco Ribeiro, de 87 anos (número da camisola) está na Santa Casa da Misericórdia de Famalicão desde 1970, altura em que ficou acamado.

Ilustração 11 - Nota de Imprensa de 18/10/2011



Cultura

Em Outubro e Novembro. Música de Bach inspira espectáculo para bebés na Casa das Artes

11-10-2011



Espectáculo para bebés na Casa das Artes.

O compositor alemão, Johann Sebastian Bach, é considerado o matemático da música. Nas suas composições tudo "bate certo". E é esta lógica musical que tanto atrai e cativa bebés e crianças. Inspirado no universo musical de Bach, o espectáculo "AlBaBach", da Companhia de Música Teatral, sobe ao palco da Casa das Artes, de Vila Nova de Famalicão, já no próximo fim-de-semana, 15 e 16 de Outubro, para uma primeira sessão, e nos dias 19 e 20 de Novembro, para uma segunda sessão.

No sábado, os espectáculos das 10h30 e das 15h30 destinam-se a bebés até aos 24 meses. Às 17h30, a acção destina-se a meninos e meninas de 3 e 4 anos. No domingo, também há uma sessão, pelas 10h30, para bebés. Os espectáculos estão limitados a 15 bebés e crianças por sessão.

Destinado a pais e bebés até aos 4 anos, o espectáculo expõe os bebés a estímulos musicais ricos e contrastantes e a elementos basilares da construção do discurso musical e da sua compreensão (como padrões melódicos e rítmicos), em que se promovem interações e a comunicação entre pais e bebés através de jogos baseados em elementos musicais.

AlBaBach foi construído a partir das variações Goldberg, num exercício livre em que elementos de cada uma das variações deram origem a novos quadros que conjugam música, dança e teatro. Atravessa uma variedade de características musicais contrastantes (pulsações, tonalidades), radicada na voz dos dois intérpretes (abordada com plasticidade e com referências claras a várias influências da musical vocal erudita e étnica) e com a intervenção pontual de instrumentos de brincar.

AlBaBach alterna momentos de energia com outros de grande interioridade, com um humor delicado e subtil, num registo íntimo e poético, de grande proximidade e interactividade com o público. É um convite para que Pais e Bebés entrem na Música (e na de Bach em particular) de ouvidos e olhos abertos.

É a primeira acção do projecto "The HandyBach Project", um laboratório conceptual que visa desenvolver estratégias criativas para uma aproximação à Música através da reinvenção musical e teatral da música de Bach.

Ilustração 12 - Nota de Imprensa de 11/10/2011



Actualidade

Homem mais velho do concelho de Famalicão completou 105 anos de vida

18-10-2011



Armando Costa cantou os parabéns a Jorge Moreira.

"Um exemplo de alegria e vivacidade". Foi desta forma que o presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, Armando Costa, definiu Jorge Moreira, o Homem mais velho do concelho de Vila Nova de Famalicão, que celebrou na passada sexta-feira os seus 105 anos de vida no Centro Social de Esmeriz. Rodeado de amigos e familiares Jorge Moreira mostrou-se "muito feliz", com a presença do presidente da Câmara Municipal. Armando Costa mostrou-se "encantado com a boa-disposição do Sr. Jorge".

Jorge Moreira nasceu ainda antes da implantação da República, num dos períodos mais conturbados da sociedade portuguesa, a 14 de Outubro de 1906, na freguesia famalicense de Requião. Jorge Moreira trabalhou na histórica empresa "A Boa Reguladora", até se reformar. Agora está no Centro Social e Paroquial de Esmeriz.

Ilustração 13 - Nota de Imprensa de 18/10/2011



Juventude

Desporto, cultura e história de mãos dadas em Caminhada Concelhia

18-10-2011



Igreja de Antas foi o ponto de partida da Caminhada Concelhia

É possível uma iniciativa desportiva promover, simultaneamente, a cultura e o património histórico de uma localidade? Sim é possível! Isso mesmo ficou provado, este sábado, em Vila Nova de Famalicão, com a realização da IV Caminhada Concelhia. A iniciativa promovida pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão envolveu a participação de várias centenas de pessoas que percorreram um itinerário de 13 quilómetros, entre as freguesias de Antas e Oliveira Santa Maria, com paragens obrigatórias em locais considerados de interesse cultural e patrimonial. A jornada arrancou na Igreja de Antas, um dos ícones do estilo românico no concelho, classificado como imóvel de interesse público desde 1958.

Refira-se que a volta a pé pelo concelho arrancou em 2010, tendo sido já percorridas 24 freguesias. Desta vez, os participantes percorreram um roteiro por 10 localidades famalicenses, na zona sul do concelho.

Detentor de um património histórico e cultural de grande valor, o concelho de Vila Nova de Famalicão apresenta-se como o local ideal para caminhadas colectivas. Por entre campos de cultivo e casas agrícolas, caminhos de terra batida e riachos os participantes depararam-se com monumentos de grande beleza. Foi o caso do Relógio do Sol e Marco Religioso, patente em Abade de Vermoim, da Casa Museu Camilo Castelo Branco, sediada em S. Miguel de Seide e do Aqueduto e Solar de S. Tiago de Castelões, entre muitos outros.

O percurso considerado de dificuldade média ficou marcado pela aventura e animação. A caminhada passou pelas freguesias de Antas, Abade de Vermoim, Lagoa, Seide S. Paio, Requião, Seide S. Miguel, Landim, Ruivães, Castelões e Oliveira Santa Maria.

Ilustração 14 - Nota de Imprensa de 18/10/2011



Cultura

Dia 21 de Outubro, na Casa de Camilo. Marinho Pinto é o convidado de "Um Livro, Um Filme"

12-10-2011



Marinho Pinto

O bastonário da Ordem dos Advogados, Marinho Pinto, é o próximo convidado da iniciativa "Um Livro, Um Filme", que se realiza já no próximo dia 21 de Outubro, sexta-feira, no auditório da Casa de Camilo, em Vila Nova de Famalicão. Marinho Pinto vai apresentar a obra-prima cinematográfica "Matou!", de Fritz Lang. O filme é considerado um dos marcos da sétima arte e o melhor exemplo do expressionismo alemão. Rodado em apenas seis semanas, é o primeiro filme sonoro alemão.

"Matou!" é um espelho da sociedade alemã da década de 30 e baseia-se na história verídica de Peter Kurter ("O Monstro de Dusseldorf"), um caso verídico que abalou a Alemanha na época. Lang queria escrever um argumento sobre crime e acabou por decidir que o assassínio de crianças era o mais horrendo de todos.

"Matou" de Fritz Lang, combina o comentário social mordaz com suspense assustador, criando um panorama de demência pessoal e histeria pública que permanece até hoje como ponto de partida para qualquer thriller psicológico.

O advogado que também foi jornalista escolheu esta película que junta crime, justiça e história. Licenciado em Direito pela Universidade de Coimbra, Marinho Pinto é o bastonário da Ordem dos Advogados desde 2008. Entre outras funções foi director da Agência de Informação LUSA na Região Centro (1988-1987); assessor do Governo de Macau (1987-1988); jornalista no jornal Expresso (1989-2008) e docente universitário.

Tem várias obras publicadas como "As faces da Justiça (Campo da Comunicação, Lisboa, 2003); "Dura Lex – Retratos da justiça portuguesa" (Minerva, Coimbra 2007); e "Um Combate Desigual" (Verso de Kapa, Lisboa, 2010).

A sessão de cinema começa pelas 21h30 e tem entrada livre.

Ilustração 15 - Nota de Imprensa de 12/10/2011



Cultura

Passado e futuro das azenhas e açudes do Rio Ave em debate, dia 5 de Novembro, na Biblioteca Municipal

19-10-2011



Azenha de Chaves, na freguesia famalicóense de Frelodos

Hoje em dia, falar das azenhas e açudes de um rio é falar de história, de evolução, de cultura, de vida, mas é também, cada vez mais, falar de futuro e de turismo. É precisamente para falar do passado, do presente e do futuro das azenhas e açudes do Rio Ave, que a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão vai reunir no próximo dia 5 de Novembro, a partir das 10h00, um leque variado de especialistas, no auditório da Biblioteca Municipal Camilo Castelo Branco.

O seminário subordinado ao tema "Património Periférico – Cultura e Território" conta com a participação de cerca de uma dezena de conferencistas, oriundos de diversas instituições, que vão apresentar casos práticos do trabalho já realizado nesta área. É o caso da investigadora Cláudia Silveira, que vai apresentar a experiência do Ecomuseu do Seixal. O evento conta ainda com as presenças da especialista do Conselho Internacional dos Monumentos e dos Sítios (Icomos) Mariana Correia, do representante da Rede Portuguesa de Moinhos, Jorge Miranda, do arquitecto português responsável por vários projectos urbanísticos, Francisco Barata Fernandes, do professor de arquitectura da Universidade de Lisboa, Carlos Santos, entre outros.

Tendo como ponto de partida um trabalho de investigação realizado pelo arquitecto Rogério Matos sobre a história da actividade e tecnologias associadas de 15 azenhas e 9 açudes localizados no Vale do Ave, a cerca de 20 quilómetros da foz, o seminário pretende apontar soluções para a preservação e valorização deste património histórico.

Entre as várias curiosidades desvendadas no trabalho de investigação destaca para a existência de referências, que indicam a exportação de farinha para a Alemanha durante a Segunda Grande Guerra Mundial, produzida por Azenhas de Vila Nova de Famalicão.

De resto, as Azenhas e Açudes do Rio Ave, são considerados pontos qualificadores do território que permitem uma viagem na memória e estabelecem uma ligação cultural com o passado. São âncoras determinantes para o reforço da identidade da população que durante séculos teve o rio como recurso principal para o exercício das suas actividades primárias. Reflexo das alterações socioeconómicas verificadas nas últimas décadas, relacionadas essencialmente com o decréscimo da actividade agrícola e o aumento da industrialização, o Rio Ave e as suas margens, deixaram de ser um território com vida própria para se tornar muitas vezes num território esquecido.

Neste âmbito, o seminário pretende ser mais um contributo numa discussão cada vez mais necessária, sobre as mais-valias que este território disponibiliza. As inscrições são gratuitas e podem ser efectuadas em www.vilanovadefamalicao.org/_exposicao_e_seminario

"PATRIMÓNIO À PROVA DE ÁGUA" EM EXPOSIÇÃO ENTRE 3 E 28 DE NOVEMBRO

Entretanto, no dia 3 de Novembro, é inaugurada na Biblioteca Municipal a exposição "Património à Prova de Água: Apontamento para a salvaguarda das Azenhas & Açudes nas Margens do Rio Ave, Vila Nova de Famalicão / Trofa". A exposição pode ser visitada até 28 de Novembro, às segundas-feiras das 14h00 às 19h30, de terça a sexta-feira das 10h00 às 19h30 e aos sábados das 10h00 às 13h00 e das 14h00 às 17h00.

A mostra documental reúne informação sobre as 15 azenhas e 9 açudes existentes nas margens do Rio Ave, entre Famalicão e Trofa. Com este trabalho, pretende-se lançar a reflexão sobre a relação entre o património edificado e o território envolvente numa área de cruzamento das fronteiras administrativas de dois concelhos vizinhos.

Com esta exposição pretende-se ainda mostrar que a análise das azenhas e açudes do Rio Ave enquanto "Património Arquitectónico", não deve ser restrita ao edifício mas deve sempre englobar o núcleo composto pelo conjunto edificado envolvente que, regra geral, é constituído por duas azenhas, um açude, um armazém de cereal, a casa do moleiro, o abrigo dos animais, o sistema de rega, o grupo de espécies vegetais e animais e todos os elementos que contribuem para a valorização do conjunto. Estudar uma Azenha na margem direita sem conhecer a Azenha da margem esquerda seria um estudo incompleto, a história de ambas cruzaram-se e relacionaram-se ao longo de séculos. Nesse sentido, as azenhas das margens direita e esquerda com o respectivo açude, devem ser entendidas como um núcleo construtivo interligado, que integra um organismo difuso que se estende pelo rio da nascente até à foz, com um ritmo definido.

Deste vasto universo, destaca-se um conjunto de núcleos construídos nas margens do rio Ave que representam a actividade pré industrial da região. As azenhas e açudes, são construções que reúnem em si, um conjunto de valores, sejam eles de memória, industriais/económicos ou artísticos, que integrados na paisagem contribuem para a preciosa ancoragem entre passado/presente Homem/Natureza. Este factor implica indubitavelmente uma reflexão sobre este património específico que se dilui no tempo, e que infelizmente se degrada dia após dia.

As iniciativas contam com os apoios institucionais do IGESPAR, ICOMOS (International Council on Monuments and Sites), TIMS (International Molinological Society) Município da Trofa, Rede Portuguesa de Moinhos e Quercus.

Ilustração 16 - Nota de Imprensa de 19/10/2011

Anexo 4 – Revista de Imprensa – Programa Casa Feliz



Município de Vila Nova de **Famalicão** ▶ REVISTA DE IMPRENSA

Famalicão acaba com barracas em 10 anos de acção Programa de habitação “Casa Feliz” é um êxito

Alvaro Magalhães

Foram necessários 10 anos mas, hoje, o concelho de Vila Nova de Famalicão pode orgulhar-se de se afirmar um município sem barracas ou bairros de lata. Este é o resultado do programa municipal “Casa Feliz”, classificado como um êxito pelos responsáveis autárquicos.

«Em 10 anos, o panorama habitacional social em Famalicão mudou radicalmente», confirmou ao *Diário do Minho* o presidente da Câmara de Famalicão, Armindo Costa, no final da cerimónia que serviu para entregar um conjunto de cheques a cinco famílias que realizaram obras em casa e fazer um balanço do programa que arrancou em 2005.

O acto serviu para assinalar a entrega de uma «ajuda financeira que foi decisiva para que estas famílias pudessem fazer obras urgentes nas suas



Ontem foi dia de fazer balanço e de entregar os cheques com o apoio municipal a cinco famílias carenciadas

casas», declarou o autarca.

De facto, isto mesmo confirmou aos jornalistas, Maria Manuela Faria, uma das contempladas com o apoio. «A minha casa estava muito degradada e era quase impos-

sível viver lá com o soalho a ameaçar ruína, com as infiltrações de água e com a humidade acumulada nas paredes», afirmou a beneficiária. Agora, com «mais comodidade e maior conforto», Maria Ma-

nuela Faria assevera que «sem o apoio da autarquia não conseguiria fazer as obras» de que a sua habitação carecia, dado estar desempregada e viver apenas com a escassa reforma de uma sua irmã. «Estou

muito agradecida à Câmara e ao senhor presidente», declarou em conclusão.

«Quando dizemos que Famalicão é um concelho solidário, não estamos apenas a exprimir palavras bonitas», afir-

mou Armindo Costa na cerimónia. «Famalicão é um concelho solidário porque a Câmara tem medidas concretas de apoio às pessoas que mais precisam», acrescentou.

«Em 10 anos acabámos com as barracas em Requião e eliminámos o bairro da estação», recordou o edil, acrescentando que, no mesmo período a autarquia através do programa “Casa Feliz” construiu e reabilitou «cerca de 600 casas, num investimento superior a 10 milhões de euros».

Armindo Costa não se esqueceu de destacar o trabalho desenvolvido pelo antigo vereador da habitação Jorge Paulo Oliveira, responsável pelo lançamento do projecto e actual candidato a deputado pelo PSD.

«Desde 2005, já reabilitámos um total de 80 habitações, num investimento municipal de 385 mil euros», adiantou o presidente da autarquia.

Título: Programa de habitação “Casa Feliz” é um êxito
Fonte: DIÁRIO DO MINHO | Data: 17-05-2011
2 leituras

« Anterior | Seguinte »

Imprimir Fechar

Ilustração 17 - Diário do Minho de 17 de Maio de 2011

Anexo 5 – Entrevista com Custódio Oliveira – OmniSinal

Marcos Fernandes (MF) – O que considera mais relevante na comunicação autárquica que deva ser tido em conta num processo de auditoria em comunicação?

Custódio Oliveira (CO) – Antes de mais, há que caracterizar, dentro da comunicação, o que diz respeito à comunicação institucional e pública, e que tem características que a distinguem da comunicação empresarial. Temos que deixar claro o que distingue a comunicação autárquica e a comunicação empresarial.

MF - Quais são esses factores distintivos?

CO – Nas autarquias, há mandatos políticos elegíveis, ou seja, mandatos que são sujeitos a processos eleitorais que são temporais. Nas empresas temos prazos de actuação muito mais longos. Normalmente, as administrações das empresas não têm data de término previamente estipulada, enquanto que nas autarquias temos mandatos com prazos muito bem definidos.

Se tivermos em conta as fontes de poder, podemos considerar que existe: o poder económico, o poder coercivo e o poder discursivo. O poder discursivo é o poder da comunicação. Ora, a comunicação autárquica está sempre ligado ao poder autárquico. É impossível não estar. A comunicação é um dos processos fundamentais da afirmação política.

Por vezes ouço alguns autarcas a dizerem que gostariam de ter uma comunicação semelhante à empresarial. Considero que isso não é possível numa autarquia. Quem lidera está, legitimamente, sujeito aos prazos eleitorais e precisa de uma comunicação mais intensiva em determinados períodos e menos intensiva nos restantes. Por exemplo, o pós-eleitoral é menos intensivo e o pré-eleitoral é muito mais intensivo. Esta é uma característica própria da comunicação autárquica e distingue os processos de comunicação numa autarquia das restantes organizações.

Na comunicação autárquica existem limitações legais que geralmente não se verificam na comunicação empresarial. Estas limitações verificam-se, por exemplo, na realização dos concursos públicos, na contratação de pessoal ou na realização de campanhas de marketing. Geralmente, estes processos nas empresas são muito mais rápidos e fáceis de executar do que nas autarquias. Hoje, a comunicação é velocidade. Estes processos burocráticos são contratempos que verificámos na comunicação autárquica e que não existem na comunicação empresarial.

No processo comunicacional, entendo os públicos como sendo interlocutores e não meros receptores. Os públicos participam na comunicação de forma interactiva e não passiva. Este princípio é crucial para a comunicação política e concretamente para a comunicação autárquica. Não há receptores, há interlocutores. As instituições públicas, neste caso os Municípios, estão mais sujeitas à pressão da opinião pública. Estes interlocutores exercem pressão sobre o poder autárquico. Posso mesmo dizer que exerce pressão e impressão ao mesmo tempo. Em todos os momentos, os públicos tem uma impressão permanente da actuação da Câmara e esta avaliação passa pelos processos de comunicação.

MF – Esta pressão dos públicos está relacionada com a maior proximidade do poder autárquico?

CO - Claro que sim. Até porque geralmente os Municípios tratam de questões que as pessoas vivem no dia-a-dia. Por exemplo, a mudança de um sinal de trânsito diz respeito a muitas pessoas e, por isso, é também uma questão comunicacional. Pode parecer irrelevante mas não é. É um pequeno acto que afecta muita gente e que se não for devidamente informado até pode causar um acidente. As pessoas que passam naquele local com regularidade e que já conduzem por hábito, podem não reparar no novo sinal e originar um acidente. Isto porque não foram informadas atempadamente da mudança pela entidade competente.

Portanto a comunicação é tudo na vida de uma autarquia e torna-se essencial mesmo quando parece que não tem importância nenhuma.

MF – Considera que a Comunicação deve estar mais próxima da Presidência ou deve ser considerada como uma estrutura municipal como as demais?

CO – Nas Autarquias temos uma liderança política que é legítima e que vai liderar a organização. E conseqüentemente vai liderar também a comunicação, não deixando-a como um mero processo administrativo. Se o executivo tiver consciência do seu papel e funcionarem como verdadeiros líderes da organização, não deixará a comunicação da autarquia descoordenada.

MF – Para além da parte política, a comunicação também tem que se ocupar da parte administrativa da organização. Os actos administrativos da autarquia também devem fazer parte da estratégia comunicacional?

CO - Geralmente não mas deveriam fazer. São poucas as autarquias que têm essa prática. Acima de tudo porque não existe comunicação interna. As autarquias não têm estratégias e acções que favoreçam a comunicação interna. Normalmente não existe essa preocupação. Na minha opinião, a primeira preocupação numa estratégia global de comunicação num município deve ser a comunicação interna. Vamos imaginar a seguinte situação: um funcionário de uma Câmara Municipal é questionado, num café, sobre um determinado assunto que está a ser veiculado pelo gabinete de comunicação da autarquia. Não sendo ele conhecedor da situação, desmente e diz que não é bem como está a ser dito pela fonte oficial da autarquia. Ora, naquele café, terá mais credibilidade a opinião do funcionário, que é visto como sendo uma fonte real e credível, do que o comunicado oficial do Município. Se aquela autarquia não teve, previamente, a preocupação de comunicar aos funcionários uma determinada medida ou posição, sujeita-se a que os colaboradores ponham em causa a estratégia comunicacional da organização. Geralmente a parte administrativa é afectada pela ineficiência da comunicação interna.

MF: Para além do público interno, que outros públicos se destacam na comunicação autárquica?

CO: Considero que na comunicação autárquica existe três grandes públicos. Primeiro temos o público interno da própria organização, que já referi. Depois temos os que estão ligados à organização, devido aos serviços que a autarquia presta e que é um público muito ligado à instituição. E depois temos os cidadãos, que não se restringe só aos munícipes que vivem no concelho, mas também, aos que residem em outros locais e que têm ligação com o Município. Podemos também considerar um quarto público, mais externo à organização, de cariz nacional. Queremos que as acções do Município cheguem ao poder central e a outros públicos para além dos que interagem normalmente com o concelho.

Outro ponto que devemos ter presente é que nos Municípios, normalmente, existe uma enorme sobrecarga de informação. Só uma pequena parte dessa informação é processada e entra no sistema de comunicação. Isto deve-se ao excesso de informações que são geradas num Município. Este facto é agravado pela falta de tempo da instituição para processar todas estas informações. Considero que o tempo hoje é a velocidade, é o momento. Os Municípios acabam por não conseguir processar tudo e em tempo útil. Temos que ter consciência desta limitação ao avaliar a comunicação da autarquia. Importa saber quais são os temas ficam de fora e que nunca entram no sistema de comunicação. Há assuntos que nunca são levados para a agenda de comunicação.

MF: Não poderia haver níveis distintos onde estes temas teriam espaço?

CO - Poderia e deveria haver. A questão é que o auditor deve ter consciência disto.

Outra característica da Comunicação Autárquica é a existência de tensões que raramente se verificam na comunicação empresarial. Estas tensões estão geralmente

ligadas à liderança e são relacionadas com factores políticos. Esta é uma tensão adicional que tem influência na actuação do Município. Por exemplo, o líder pode sentir-se atingido por um artigo num jornal, por uma notícia na rádio ou por um boato que é lançado. E quer reagir ao que está a ser dito. Defendo que a comunicação deve ser sempre proactiva e não reactiva. Devido à esta tensão constante que o líder sente, os Municípios sujeitam-se a estar sempre numa dinâmica reactiva.

Geralmente, as Câmaras não têm um sistema de comunicação de crise definido. Em outras palavras, não têm um plano de comunicação de crise e um gabinete de comunicação devidamente organizado para o efeito. São raras as autarquias que têm. As que têm estão mais avançadas do que as demais e são mais capazes de lidar de forma ajustada com as situações de crise. Podem responder com muito mais tranquilidade às situações em que o líder é atingido. Estas autarquias percebem o funcionamento do sistema e as práticas comunicacionais e quando actuam, geralmente, fazem-no de forma proactiva.

MF- Numa auditoria a uma Câmara Municipal, quais são os factores que considera que devem ser tidos em consideração?

Ao fazer uma auditoria temos que avaliar qual a percepção que os públicos têm da comunicação municipal e como interagem com a organização. Considero que não podemos iniciar uma auditoria numa autarquia sem fazer um estudo de opinião ou reuniões de focus group com o objectivo de perceber, no terreno, como funciona a comunicação municipal. Na dimensão política da comunicação municipal é importante avaliar a imagem que os munícipes têm do Município. É importante saber como participam e qual o papel que têm na comunicação da Câmara. Esta auditoria aos público faz-se através de sondagens e estudos de opinião e, se quisermos aprofundar um ou outro tema, através de focus group.

Ainda no que diz respeito à auditoria, é preciso ter a noção que, na comunicação municipal, a margem de erro não existe. A liderança toma uma decisão e o líder fala. Não pode errar porque senão a sua credibilidade é posta em causa. Nas lideranças

políticas, a credibilidade e a confiança são os dois atributos mais importantes de um político. Quando a organização fornece ao líder uma informação errada, está a contribuir para que ele perca o que tem de mais importante que é a sua credibilidade e a confiança que tem das pessoas. Ou seja, não há margem para o erro.

Philippe Maarek fala-nos de três conceitos importantes na comunicação política: a coerência, o avanço mínimo e a segurança máxima. A segurança máxima quer dizer que não há margem de erro. Ou seja, ao fazer a auditoria temos avaliar que possibilidade de erro existe. Importa perceber os hábitos e as rotinas na comunicação municipal para prevenir o erro. Temos que saber por quantas pessoas passa a informação antes de ser publicada. Se for por duas pessoas há sempre mais segurança do que só por uma. Sobre a coerência, o que é dito hoje não pode ser contradito na semana seguinte ou três meses depois. Alguns dizem que na política não há memória. Considero que não é bem assim. Há sempre alguém que se lembra.

Outro factor relevante para a comunicação municipal é perceber que não há nem horários e nem fins-de-semana ou feriados. Ela deve ser permanente. Ou seja, temos que perceber como está montada a estrutura para que possa permitir uma comunicação permanente.

Outro elemento que considero relevante é a questão hierárquica, para além da questão burocrática que já falámos. Temos que avaliar como está organizada a autarquia e onde está localizada a estrutura responsável pela comunicação. A maioria das autarquias estão organizadas num sistema vertical. Temos que saber onde está a comunicação e qual o poder funcional que lhe é atribuído.

Também temos que ter a noção que a comunicação municipal é multidimensional. Numa empresa, os responsáveis pela comunicação e pelo marketing estão especializados numa determinada área de venda. Numa autarquia, os responsáveis pela comunicação devem ser capazes de perceber e actuar sobre todas as matérias que estão relacionadas com a acção do Município. São temas que dizem respeito à vida da cidade, do concelho e das pessoas. Os temas abordados são multidimensional e cada tema é em si multidimensional. Dificilmente os técnicos de comunicação de uma autarquia conseguem dominar todos os temas e serem especialistas em todos os

assuntos. São especialistas em comunicação e têm que recorrer a outras fontes para poder recolher as informações necessárias.

Outro elemento a saber é qual a importância que os líderes dão à comunicação. As lideranças municipais geralmente sabem que a comunicação é importante mas, muitas vezes, é pelos piores motivos. Nem sempre têm uma visão integrada do sistema comunicacional. Ao fazer uma auditoria, temos que saber qual a sensibilidade e valorização que os responsáveis pelo Município têm da comunicação.

Considero também relevante perceber como é que o sistema mediático de proximidade vê a comunicação municipal. Importa saber qual é o tratamento e a interação entre a comunicação social e a autarquia. Muitas vezes, a comunicação social de maior proximidade está alinhada com o poder autárquico, por variadas razões, até mesmo económica. No entanto, isso já não acontece com a comunicação social menos próxima e com a comunicação nacional. Nestes casos, a comunicação municipal é vista com alguma desconfiança. É preciso entender qual é esse grau de desconfiança.

Por fim, convém perceber, dentro dos Municípios, quem é que domina as várias matérias da comunicação. Ou seja, quem domina a comunicação de crise, a comunicação institucional ou a comunicação discursiva. Temos que saber quem é que tem conhecimento sobre estes temas, se é que há alguém. É preciso ainda perceber quem é que sabe sobre os temas tratados pelo Município. Por exemplo, sobre legislação ou sobre trânsito. O técnico de comunicação vai ter que recorrer muitas vezes a estas pessoas. Isto também deve ser um elemento a auditar.

MF – E como vê a utilização das redes sociais e os meios online na comunicação autárquica?

CO – Hoje é essencial e determinante. Mais de 50% dos portugueses estão ligados à rede e muitos utilizam as redes sociais e a internet. Nas camadas mais jovens, podemos chegar aos 90% de utilizadores. Portanto, é um instrumento de comunicação e um espaço comunicacional essencial. É importante saber como é que o Município

utiliza esse instrumento, como é que está preparado para o enfrentar e que meios dispõe para o efeito. Por vezes, não é uma tarefa fácil. A Internet surgiu a partir da informática. Temos muitos engenheiros informáticos, que não dominam as técnicas de comunicação, a controlarem a comunicação online nas Câmaras. Eles percebem de informática, sabem construir os sites e gerir as redes, mas não são técnicos de comunicação. Conheço muitos municípios, até bem avançamos na área comunicação, que ainda são os informáticos a gerirem a comunicação online e que o gabinete de comunicação fica fora deste processo. Isto uma contradição absoluta e inaceitável.

MF – Um dos objectos deste estudo é identificar boas práticas de comunicação autárquica. Consegue indicar bons exemplos de Municípios com boas práticas em comunicação que possam ser referidos para acções de benchmarking?

CO – Penso que no ponto de vista global, o Município de Vila Nova de Famalicão é um bom exemplo. Oeiras também é um bom caso. Um município grande, poderia também referir Vila Nova de Gaia. Mas em termos gerais, penso que Vila Nova de Famalicão é um bom caso de estudo.

Entrevista realizada no dia 5 de Setembro de 2011, nas instalações da empresa OmniSinal, no Porto. A entrevista semi-estruturada com 60 minutos de duração.

Anexo 6 – Entrevista com Luís Paulo Rodrigues – Vila Nova de Famalicão

Marcos Fernandes (MF): Como caracteriza a comunicação do Município de Vila Nova de Famalicão?

Luís Rodrigues (LR): Cada Município tem um contexto e nós temos nosso. Quando chegamos em 2002, o Município encontrava-se muito atrasado em termos de comunicação. Por exemplo, as notas de imprensa ainda eram enviadas por fax para as redacções. Portanto, o ano de 2002 foi um ano de transição. Começamos a utilizar os meios online como apoio ao trabalho e a enviar as notas de imprensa por *e-mail* em formato de texto e de imagem. Deixámos o envio em papel e passamos a enviar também as fotografias, tornando a comunicação muito mais rápida. Considero que hoje a comunicação é instantânea e a rapidez é importante.

MF: Como está organizada a comunicação?

LR: O gabinete de comunicação está ligado à presidência, na sua dependência directa, e está mesmo integrado no Gabinete de Apoio ao Presidente. Neste momento, o gabinete conta com 6 colaboradores. Para além de mim, que exerço a função de director de comunicação, temos uma colaboradora que faz assessoria de imprensa, dois colaboradores que tratam do design gráfico, um fotógrafo e uma colaboradora é responsável pela revista de imprensa e inserção de conteúdos online.

MF: Todas as peças são produzidas internamente?

LR: Praticamente todas. Há muitas solicitações para trabalhos de design gráfico, não só cartazes, mas pequenas peças que são elaboradas pelo Gabinete. Para a produção de reportagens vídeo, temos um protocolo com uma produtora de um canal local de Famalicão.

Nesta última década houve uma transformação total da comunicação municipal. Hoje, a comunicação tem ganho uma importância cada vez maior e tem entrado mais na realidade autárquica. E o gabinete de comunicação foi sempre acompanhando estas mudanças. Em 2002, quem entrasse no site do Município, batia-se com uma “parede”. Hoje, o site do Município funciona como um Portal do Concelho e é uma janela para as várias dependências do Município. O site fornece, não só as informações oficiais, mas também as informações veiculadas pela imprensa. O site faz ainda a ligação para todos os microsites do Município de forma rápida e intuitiva, a partir da página principal.

MF: O que é notícia e é mais valorizado pelo o Município?

LR: A avaliação do Município não vive só da divulgação dos trabalhos produzido pelo Município mas também por todas as notícias sobre o concelho. Por exemplo, uma notícia sobre um bom desempenho de uma empresa é um facto positivo para a marca do concelho. Mas pode ser também uma conquista conseguida por um atleta ou clube, um prémio ou distinção conquistada por alguém, um trabalho especial desenvolvido por alguma instituição ou associação, ou outros. Tentamos valorizar como se fosse feito por nós. É um feito que é nosso, de Famalicão.

Todas estas peças, referidas na comunicação social, são depois disponibilizadas no site do Município, num directório denominado “Famalicão na Imprensa”. É uma secção que valorizamos bastante, onde pomos a revista de imprensa sobre todos os temas que valorizam a imagem do concelho. Para além de divulgar o que de melhor se faz em Famalicão, serve também como base de dados sobre o que sai na imprensa sobre o concelho. Isto permite ao Município que queira estar informado, não ter que comprar os jornais para ver uma determinada notícia porque sabe que vai encontrá-la no site do Município. Claro que não são todas as notícias que vão para esta secção. Notícias sobre acidentes e acontecimentos semelhantes não fazem sentido nesta secção. As notícias seleccionadas são as que contribuem para uma imagem positiva de Vila Nova de Famalicão, seja internamente, seja externamente.

MF: Como utilizam os meios online na comunicação?

LR: Considero que a imagem hoje é cada vez mais importante. Daí a importância de produzir-mos reportagens em formato vídeo para a internet. Acredito mesmo que o ideal será no futuro os Municípios terem os seus próprios operadores de vídeo. Penso que vai ser fundamental. Com a constante variedade de informações, é importante que os utilizadores possam ter vídeos do Município para verem e partilharem. É muito mais fácil ver e ouvir do que ler. Para ter a noção, hoje temos cerca de 2400 pessoas ligadas às redes sociais do Município, nomeadamente ao Facebook. Mas temos também o canal do município no Youtube e uma página no Twitter.

No canal do Youtube fazemos o mesmo que fazemos com as notícias que saem na imprensa, isto é, os vídeos publicados e transmitidos pelos órgãos de comunicação social são disponibilizados online neste meio. Sejam os vídeos elaborados pelo canal local de televisão, seja os produzidos pelos canais generalistas. Não temos qualquer tipo de participação na linha editorial dos vídeos. Simplesmente potenciamos a visualização através das redes sociais.

Há uma inter-relação entre os meios online, ou seja, site, Facebook e Youtube, que permite que os utilizadores possam ver os vídeos ou as notícias da imprensa no site do município, mas também a partir do Youtube ou do Facebook. Podem partilhar e comentar essas mesmas notícias no Facebook. Isto tem um efeito multiplicador enorme. Uma notícia num jornal que tem cerca de 3000 assinantes ou uma reportagem vídeo em um canal local geralmente visto por 500 pessoas, passa assim a estar acessível para milhares de pessoas em todo o mundo, com a vantagem da informação estar disponível em qualquer altura.

MF: Considera essa interacção importante para a comunicação?

LR: É fundamental. A interacção através das redes sociais é uma questão nova que se coloca aos municípios. O município estar presente nas redes sem interacção seria o mesmo que andar na rua sem falar com as pessoas. Tem que haver interacção e não pode haver a censura ao que é desfavorável ao município. O surgimento da internet e

das redes sociais é uma conquista em termos de transparência da informação. Não é apagando os comentários que potenciamos a participação, mas sim, facilitando a interacção de forma activa. Quem está a frente da gestão das redes sociais tem que actuar da mesma forma que se tivesse em frente a um balcão de atendimento. Aceitar as críticas, esclarecer as dúvidas e interagir. Já tivemos situações em que as pessoas se queixaram com alguma veemência contra a Câmara, por exemplo, pela falta de luz numa determinada zona da freguesia. A simples interacção e esclarecimento de como devem proceder, neste caso, comunicando a avaria às entidades competentes, mudou logo a forma de abordagem e as pessoas agradeceram a atenção disponibilizada. No fundo, as pessoas querem ser valorizadas e querem que a sua opinião seja ouvida. Quando interagimos e esclarecemos as pessoas, é a imagem do município que sai valorizada. Importa ter a noção de que muitas vezes as pessoas vêem os comentários de outros, mesmo sem serem elas próprias a interagir. Considero mesmo que isto vai implicar que, no futuro, as instituições tenha pessoas vocacionadas para trabalhar as interacções com as redes sociais. Hoje ainda há muitos que pensam que as redes sociais são “coisas de miúdos” mas não são. Hoje as redes sociais são também é uma excelente forma de interacção entre o município e a autarquia.

MF: Utilizam também as SMS e *e-mails* para informar os munícipes?

LR: Não estamos neste momento a utilizar a divulgação por SMS. Repare, estamos num concelho que tem 4 jornais semanários e duas rádios. Os meios para informarmos as pessoas são diversos. Quando há necessidade de alguma divulgação de última hora, recorremos às rádios e mesmo ao Facebook. Por exemplo, recentemente tivemos uma actividade para um público muito específico, um encontro de poesia, e tivemos a participação de mais de 100 pessoas. Não foi feita nenhuma publicidade, somente a divulgação online junto dos potenciais interessados. Depois considero que a mensagem por telemóvel está banalizada. É preciso ter cuidado para que as pessoas não sintam o seu espaço invadido pelo envio de mensagens por telemóvel.

Quanto aos *e-mails*, temos uma base de dados com cerca de 4 mil pessoas, que efectuaram a inscrição a partir do site do Município, para quem enviamos regularmente informação com os artigos publicados no nosso site, com uma periodicidade semanal.

MF: A opção por microsites é devido a que factores?

LR: Alguns resultam da exigência das próprias entidades financiadoras, que exigem que determinado projecto tenha um site próprio. Outros resultam das necessidades do próprio projecto. Por exemplo, faz sentido que a Casa das Artes tenha um site próprio, assim como a Casa-Museu Camilo Castelo Branco. A Casa Camilo integra a rede nacional de museus e tem uma programação própria e marcante no país. Assim como o Museu Bernardino Machado, que tem um trabalho muito meritório, com várias publicações e é considerado por alguns especialistas como um dos melhores centros de investigação da história da República no País. Daí a necessidade do site do Município ser um factor integrador e uma forma dos Munícipes poderem aceder de forma rápida a qualquer um destes sites, sem se dispersarem. Repare, hoje em dia, a elaboração e manutenção de um site já não tem os custos de antigamente. E por isso a tendência é que cada instituição municipal tenha o seu espaço. Mas é necessário que se criem critérios claros. Depende sempre do valor e da visibilidade de cada projecto. A Biblioteca Municipal, por exemplo, tem 8 pólos espalhados pelas freguesias e justifica ter um site próprio.

MF: Que publicações têm o Município?

LR: Temos uma agenda cultural com tiragem mensal. Temos também publicações pontuais que saem quando temos algum projecto que justifique, como foi o caso da publicação sobre o banco local de voluntariado. Temos também um boletim municipal mas que nos últimos dois anos não lançamos nenhuma edição.

MF: E porque não têm lançado mais edições?

LR: Este boletim começou em 2002 com uma periodicidade trimestral mas depois optámos por aumentar o intervalo entre as publicações para semestral. Estes últimos dois anos não sentimos tanta necessidade de publicar mais boletins, tendo optado por transmitir as notícias quer através dos jornais locais, quer através dos meios online. Penso que os boletins informativos já não têm a mesma função que tinham há 10 anos atrás. Antes era dos poucos meios que existiam. Hoje os meios são cada vez mais abrangentes e temos que ter alguma discricção na utilização dos recursos.

MF: Como é feita a contratação de espaços publicitários nos jornais e rádios?

LR: Não temos protocolos ou contratos com os meios locais para publicidade mas temos um orçamento anual que utilizamos sempre que consideramos necessário divulgar alguma acção. Tentamos sempre que este orçamento seja distribuído pelos meios, para que possam também ter recursos para funcionar mas não temos um acordo definido. Escolhemos os meios para cada acção de acordo com o público-alvo de cada órgão. Por exemplo, quando temos um anúncio acerca da venda de espaços no cemitério, procurámos os semanários mais vocacionados para os públicos mais com mais idade. Agora um anúncio da Casa das Artes, procuramos publicar em todos os semanários locais de forma igualitária e sem distinções.

MF: Como funciona o atendimento ao público?

LR: Estamos neste momento a realizar as obras necessárias para a criação do balcão único. Este é um projecto que está em desenvolvimento e estará pronto em 2012. Neste momento os serviços estão espalhados por vários edifícios mas queremos centralizar num só local. O atendimento telefónico é outra área que está sob a alçada dos recursos humanos.

MF: Como são tratadas as reclamações e sugestões?

LR: O Município disponibiliza, em diversos espaços físicos, um local onde os Munícipes podem fazer as suas reclamações ou sugestões. Mas os Munícipes têm preferido os meios online para fazer as suas reclamações e sugestões. Criámos um endereço de *e-mail* próprio para o efeito, que é visualizado diariamente, e que é logo canalizado para o pelouro respectivo. Quando é possível, o gabinete responde de imediato. Se não, enviamos a informação do encaminhamento ao Munícipe e ficam os gabinetes dos vereadores responsáveis por fazer o tratamento e a dar resposta às reclamações. Esta é uma forma ágil de resolver alguns problemas, que de outra forma, seriam muito mais lentos.

MF: Como é feita a relação com os meios de comunicação social?

LR: A minha perspectiva é que tudo é notícia e tudo tem que ser notícia. Hoje, as organizações são cada vez mais actores de produção de informação. São actores no espaço mediáticos e na produção da notícia. Os municípios têm interesse que as suas informações sejam veiculadas pela comunicação social. Não podemos estar a espera que um jornal faça o que queremos que seja feito. Temos que ser nós também produzir a notícia. Os órgãos de comunicação social têm cada vez menos meios humanos para darem resposta a todos os acontecimentos. Por outro lado, quanto mais facilitarmos o trabalho da comunicação social, mais hipótese temos de ter espaço no meio. Não só pela escassez de recursos, mas também porque a concorrência para conseguir espaços é cada vez maior. Se fornecermos os elementos necessários para a produção da notícia, quer em texto e mas também em imagem, ou mesmo som e vídeo, temos mais possibilidades de ser notícia. Neste momento, enviamos sempre o texto acompanhado da imagem. No futuro considero que vamos caminhar também para os meios multimédia.

Vamos imaginar a seguinte situação, estamos num concelho com 130 mil habitantes, que já tem uma dimensão grande, e que a Câmara não é o único actor na sociedade. Podemos ter, no mesmo momento, várias actividades com interesse jornalístico

sobrepostas. O próprio Município tem eventos em simultâneo. Os órgãos de comunicação social não conseguem estar em todos os lados ao mesmo tempo. E por isso, num futuro próximo, da mesma forma que são enviados textos e imagens para um jornal, faz sentido que os municípios possam enviar para as rádios o ficheiro de som com a intervenção de um Vereador ou do Presidente e que as rádios possam tratar da forma que entenderem. Penso que esta é uma tendência nos meios locais. Para os municípios também é interessante porque vai ser mais vezes notícia e terá maior notoriedade. Penso que a figura do editor online, que faça a gestão das redes sociais, e do operador multimédia vão ser realidades num futuro próximo nas autarquias. A comunicação é multidisciplinar e as instituições terão que ter especialistas nas áreas digitais e multimédia.

MF: Quais são os temas mais valorizados?

LR: Dada a realidade histórica e cultural do concelho, um tema sobre Camilo Castelo Branco é sempre notícia. Qualquer meio de comunicação nacional acaba por estar interessado. Considero que os temas culturais são mais fáceis de serem inseridos nos meios. Julgo que há uma apetência dos meios para a informação cultural.

Os gestores de comunicação têm que perceber, em cada momento, o que interessa mais à comunicação social. Por exemplo, durante algum tempo, a oferta dos livros escolares ao 1º CEB já não era notícia. Foi notícia aquando do lançamento da iniciativa, em 2002, mas depois deixou de ter interesse mediático. Hoje, em função da crise, a oferta dos livros escolares já tem visibilidade e um interesse muito maior. O que hoje tem interesse, amanhã já não tem, e depois volta a ter.

Como sabe, ao longo desta época houve uma redução das edições regionais dos jornais nacionais. Havia a edição Minho do Jornal Público. Também o Jornal de Notícias tinha uma edição regional. Estas edições, ao contrário do que possa parecer, prejudicava os Municípios porque perdiam voz junto do poder central. Poderíamos ser capa do JN na edição Minho, mas pessoas e os governantes em Lisboa nunca

tinha acesso a estas notícias. O mesmo acontecia com o Jornal Público. Isto agora acabou.

MF: Como é feita a Assessoria de Imprensa e como elaboram as notas de imprensa?

LR: As notas de imprensa são todas enviadas no mesmo formato, por *e-mail*, com a nota em texto e as fotografias em anexo. As notas de imprensa enviadas para a comunicação social são as mesmas que depois publicámos no nosso site e são divulgadas nas redes sociais. São elaboradas de forma que, se o jornalista necessitar, pode publicar a informação tal e qual nós enviamos. As notas são redigidas no género jornalístico. Por exemplo, um título poderia ser “Armindo inaugura escola” e não “a EB1 de X foi inaugurada pelo senhor Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão”. Utilizamos o discurso jornalístico e objectivo. Isto advém da minha própria formação profissional. Fui jornalista durante muitos anos e tenho a vantagem de perceber como funcionam as redacções e saber o que os jornalistas querem. Uma nota com muito texto e muitos rodeios não funciona. Os jornalistas querem informações objectivas e claras.

Temos que nos colocar na perspectiva do jornalista. Não pode acontecer do jornalista ler a nota de imprensa e ficar com muitas dúvidas. A nota deve ser esclarecedora. Por exemplo, quando enviamos um *e-mail* para fora do concelho, não usamos o nome da freguesia no título. Os jornalistas que estão em Lisboa não sabem onde fica aquela freguesia em Famalicão. Pior, vai mesmo começar a desvalorizar as nossas notas de imprensa e considerá-las como sendo lixo. O tema deve ser perceptível e se não tiver interesse para aquele órgão de comunicação, nem se quer enviamos.

A assessoria de imprensa não é só enviar informação. Hoje debatemo-nos com uma concorrência desenfreada na conquista do espaço mediático. Cada vez mais, há organizações com assessoria de imprensa a enviar informações para a comunicação social e a disputarem o espaço mediático. Isto implica que tenha que haver também um trabalho de proximidade com a comunicação social. Temos que ser capazes de falar e influenciar os editores. Temos que ter tempo para poder falar e perceber o que

poderá ter interesse para o órgão. Temos que cativar a atenção para algum aspecto que consideramos importante divulgar ou para dar um determinado ângulo de análise. Este é um trabalho que tem que ser feito também. É muito diferente um jornalista escrever uma notícia tendo uma boa relação com o responsável pela comunicação, do que escrever quando não conhece de lado nenhum. Quando há um bom relacionamento, há uma maior abertura para dialogar e isto tem influência no resultado final. Quando não há um contacto, o jornalista tende a ser absolutamente frio e indiferente. Quando há uma boa relação, a abordagem da notícia e o ângulo utilizado, mesmo que inconscientemente, é completamente distinto. Isto não significa que o jornalista não seja rigoroso no seu trabalho ou que vai fazer um frete para o Município. Não é isso. Mas a forma como ele vai escrever e a entoação que vai dar vai ser diferente. Quando, por exemplo, o jornalista tem que fazer o contraditório. Quando há uma boa relação, o município assume-se como sendo uma fonte com mais credibilidade e mais próxima. Isto nos meios maiores é importante.

MF: Quais são os públicos autárquicos?

LP: Não temos estudos sobre os públicos. Mas fizemos um estudo ao público externo, a nível da comunicação, há cerca de 4 anos. Esta sondagem tinha como objectivo perceber quais os meios de comunicação mais utilizados. Tivemos como objectivo perceber que tipos de informações eram mais consumidas pelos munícipes. Queríamos saber que rádios ouviam, que jornais liam, quando e onde. Os resultados não foram surpreendentes. Vieram, de certa forma, corroborar com as nossas expectativas mas serviram de suporte para algumas das nossas decisões estratégicas. No entanto, há sempre outros indicadores que nos permitem perceber como é que as coisas estão a correr. Por exemplo, alguns artigos nos jornais ou algumas notícias que saem.

MF: Como utilizam os eventos para comunicar?

LR: Como já referi, para nós, tudo é notícia e tudo é mediatizável. Entrega de subsídios, bolsas para a universidade, assinatura de contrato de adjudicação de uma obra ou outros actos públicos que tentamos tornar em notícia. Sempre que o Presidente ou um dos Vereadores realizam um acto público, tentamos tornar esta acção em notícia e ocupar o espaço mediático. Ao Município interessa também que esse espaço seja ocupado. Como já referi, o espaço é cada vez menor e temos que trabalhar mais para conseguir ocupá-lo. Sempre que o espaço mediático é ocupado por nós, a percepção do trabalho do Município junto do nosso público é positivo. Temos que ter a noção de que o trabalho do Município é público e tem como objectivo servir todas as pessoas de igual forma. Somos uma instituição pública e por isso devemos divulgar bem o trabalho desenvolvido.

Ainda sobre os eventos de comunicação, não é qualquer acto que justifica realizar um evento e convocar a imprensa. Há que haver alguma sensibilidade e simbolismo.

Por exemplo, a Câmara em 2005 lançou um projecto de habitação social, chamado “Regulamento Municipal de Apoio a Estratos Sociais Desfavorecidos em Matéria Habitacional”. Este projecto tem como propósito financiar as famílias carenciadas, a fundo perdido e no valor máximo de 5000 euros, para a realizarem obras em casa. Este ano, foram entregues mais 40 apoios para famílias carenciadas. O gabinete sugeriu que fosse feita uma mudança na imagem e na marca do programa. Criámos uma nova imagem, com um novo lettering, e designamos de “Programa Casa Feliz”. Convocámos todas as famílias apoiadas para uma sessão no Auditório Municipal, com o Presidente da Câmara, e fizemos a apresentação do projecto. Teve um impacto muito positivo junto da comunicação social. Um programa que já tinha 5 anos de existência ganhou um novo impulso e atenção mediática. Isto demonstra como um trabalho de comunicação é importante. Muitas vezes os responsáveis políticos submetem-se à ditadura das hierarquias burocráticas e as denominações que ninguém entende. O nome deste regulamento é prova disso. Fica muito mais fácil usar denominações que funcionem como marcas, como “Casa Feliz”. Transmite muito mais às pessoas, que querem ter uma casa asseada e digna. Isto para muitas é sinal de felicidade e de realização pessoal.

Em tempos de crise, em que qualquer ajuda é bem-vinda, estas iniciativas acabam por ter bom acolhimento junto da comunicação social. E assim foi possível comunicar que já apoiamos 80 famílias, num total de 400 mil euros. Este programa nunca tinha sido notícia, apesar de já funcionar há 5 anos. Com um pequeno toque da comunicação, criou-se um evento que foi muito positivo e aumento a procura ao programa.

MF: Quem elabora os discursos?

LR: A elaboração dos discursos para o Presidente também é uma competência do gabinete de apoio. Esta é uma que eu elaboro directamente.

MF: O Município tem algum código de vestimenta?

LR: Na Casa das Artes sim mas no Município não temos um código de vestimenta ou uniforme. Mas é uma questão que vamos ponderar com a criação do balcão único.

MF: Sei que o Município tem uma identidade visual própria. Porque sentiram essa necessidade?

LR: Em 2005, o Município de Vila Nova de Famalicão comemorou 175 anos. Famalicão comemorou 800 anos da outorga do foral e 20 anos da elevação à categoria de cidade. Realizámos um ano de comemorações, que tinha uma identidade gráfica própria. Depois de 2005, adaptamos essa imagem como sendo do Município. Hoje é a que utilizamos. Esta imagem transmite uma ideia de movimento que é a mensagem que queremos passar para o exterior.

Na década de 90, o executivo que estava na liderança do Município ficou marcado por fortes divisões internas e por um grande imobilismo no aproveitamento dos fundos comunitários e na realização de grandes obras. Havia contestação e

descontentamento. Havia estradas com bandeiras negras por causa dos buracos. Quando o actual Presidente assumiu funções, em 2002, houve um conjunto de obras que estavam prometidas há muitos anos e que puderam avançar. Foram estradas municipais, jardins-de-infância, espaços verdes, o novo tribunal, entre outras. Foi essa ideia de movimento que quisemos dar com a nova imagem. Marca também um período da Câmara, com a actual liderança, que transmite acção, iniciativa e, lá está, a ideia de movimento. Contra uma ideia de divisão, que vinha do passado, quisemos transmitir uma ideia de união. Por isso também dizemos que temos o slogan “cultura para todos”.

MF: Como é tratada a comunicação interna?

LR: A comunicação interna é importante em todas as organizações. Tentamos que a mensagem que vai para o exterior, seja sempre conhecida pelo público interno.

Embora não seja uma tarefa do gabinete de comunicação, tentamos colmatar com a comunicação externa. Internamente temos os canais próprios de comunicação, com os *e-mails* e os espaços para divulgação. Para já nunca houve a necessidade de ser o GAP a tratar da comunicação interna. Considero importante que a comunicação interna e externa estejam devidamente coordenadas e que o foco de emanção dessa comunicação seja o mesmo. Permite uma melhor coordenação e integração.

MF: Como é feita a relação com o exterior?

LR: A comunicação é sempre feita a partir do GAP. Por exemplo, para um evento na Casa Camilo, recebemos as informações dos técnicos e tratamos que seja perceptível aos públicos. No caso de uma obra, por exemplo, mais do que as especificações técnicas, divulgamos como vai ser e qual a utilidade e mais-valias. Neste caso os materiais utilizados ou questões de obra não interessam tanto. A não ser, como aconteceu numa rua que requalificámos, que os candeeiros foram desenhados pelo

arquitecto Siza Vieira. Neste caso sim divulgámos e até acabou por ser o ponto mais destacado na notícia.

Quando há algum evento ou um facto importante, os vereadores informam o gabinete para que seja dado o tratamento necessário. Enquanto director de comunicação, estou presente nas reuniões de vereadores e sei o que está a acontecer em cada momento. Enquanto responsável pela comunicação, tenho que saber o que é mais importante e o que deve ser valorizado. No geral, o executivo também tem a percepção do que é importante e procuram alertar o gabinete de comunicação. A proximidade da comunicação com o executivo é importante para que a circulação da informação interna aconteça.

Deixa-me reforçar só esta ideia. O gabinete de comunicação tem que saber sempre o que está a sair da organização para o exterior. Todas as comunicações do Município são centradas no gabinete. Os departamentos não têm autonomia para enviar informações para a imprensa, por exemplo. Nós fazemos a comunicação de uma série de instituições que pertencem ao Município. O Museu Bernardino Machado, por exemplo, vai organizar uma exposição. Eles elaboram uma pequena nota com as informações e nós damos o devido tratamento da informação. A centralização é importante. Não podem sair informações díspares ou contraditórias da mesma organização. Não podemos convocar um jornal para duas acções a mesma hora em dois locais distintos.

MF: Como é que a liderança se relaciona com a comunicação?

LR: Num Município, o Presidente é o rosto do Município. A comunicação é também um instrumento de gestão. E as lideranças só lideram quando são fortes. A comunicação deve ser sempre centrada na figura do líder da instituição. Não há organização com várias cabeças. Até pela própria eficácia da organização, é importante que fale numa só voz.

MF: Como é tratada a comunicação em crise?

LR: Primeiro há que escolher um porta-voz que é quem fala. Não podemos permitir que haja versões diferentes dos vários intervenientes. No caso de um acidente numa piscina municipal, não pode haver declarações contraditórias do nadador salvador, do porteiro da piscina, do vereador do desporto e do Presidente da Câmara. Quando uma situação dessas acontece, há que decidir quem vai falar. Depois de termos as informações necessárias, vamos tentar orientar qual é que deve ser a mensagem a transmitir. Esta coordenação também é feita pelo gabinete de comunicação.

Temos que perceber qual é a maior dificuldade da comunicação social que é preencher o espaço que está vago. O sistema mediático tem virtudes e defeitos. Este é um dos defeitos. Precisam de pessoas que falem e preencham o espaço. Compete ao gabinete de comunicação, internamente, decidir quem fala, como fala e se fala. Não temos que alinhar sempre com o que a comunicação social quer. Penso que se nota quando os autarcas tem uma assessoria em comunicação e quando não têm. Muitas vezes, os autarcas são apanhados por este “sistema” sem necessidade nenhuma e ficam associados a situações negativas. Por vezes prestam declarações relacionadas com questões exteriores ao Município e que não estão relacionadas com nenhuma decisão que ele tenha tomado. Acabam por perder em termos de imagem. Aqui é importante que o gabinete de comunicação oriente a forma de agir.

MF: Considera que a dimensão política é mais vezes notícia do que a administrativa?

LR: Tem mais a ver com o impacto que cada um destes temas tem nas pessoas. Por exemplo, temos um gabinete de apoio ao emigrante, que foi criado há 2 anos. Agora em Agosto, fizemos um balanço da actividade e reforçamos a comunicação. Trata-se de um serviço administrativo, que também foi transformado em notícia e foi feito uma campanha publicitária. Não é só notícia a abertura de escolas ou outras acções do executivo. A pouco tempo solicitamos a redução da iluminação pública, que passou a ligar uma hora mais tarde e desligar uma hora mais cedo, numa redução de 30% da factura energética. Comunicámos isto à população. Há também aqui a dimensão

política mas também administrativa. Acima de tudo, o critério de interesse público para os cidadãos é fundamental. Como disse, tudo é notícia. É importante conquistar a confiança dos meios de comunicação. Há uma marca de credibilidade, que é a do Município.

Entrevista realizada no dia 20 de Setembro de 2011, no Município de Vila Nova de Famalicão. Entrevista semi-estruturada com 120 minutos de duração.