



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo

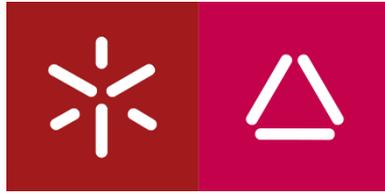
Sabrina José Moreira Silva

UMinho | 2023

Sabrina José Moreira Silva

**A Comunicação nos Órgãos de Poder
Local: o uso do Protocolo**

outubro 2023



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Sabrina José Moreira Silva

**A Comunicação nos Órgãos de Poder
Local: o uso do Protocolo**

Relatório de Estágio
Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Pires

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

Atribuição CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Braga, 30 de outubro de 2023.

Sabrina Silva

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de outubro de 2023.

Sabrina José Moreira Silva

Agradecimentos

À minha mãe por me incentivar diariamente a progredir enquanto pessoa, estudante e trabalhadora.

Aos colaboradores com quem privei durante o meu estágio que me encorajaram a arriscar, a acreditar nas minhas capacidades e a experimentar novas vertentes da Comunicação.

Aos meus colegas e namorado que me apoiaram nos momentos mais difíceis.

À docente Helena Pires, que me permitiu colocar em prática todo este documento.

Título: A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo

Resumo: Todos temos conhecimento de que é impossível não comunicar, quer tenhamos intencionalidade ou não, quer seja consciente ou inconsciente, todos e tudo comunica. Mesmo sem mensagem oral há comunicação, por exemplo, através da forma como nos vestimos ou nos posicionamos em determinado local ou evento. E as organizações não fogem a este paradigma. A comunicação é aquilo que torna uma organização possível e, tal como diz Karl Weick (1995, p. 75), “a atividade de Comunicação é a organização”.

Se por volta dos anos 20 a Comunicação Organizacional caracterizava-se como um mero instrumento de controlo e poder, hoje esta desempenha um papel vital para a construção da identidade e da cultura de qualquer organização. Apesar de terem um cariz público e administrativo, as autarquias não são exceção no que toca à procura da construção de uma boa imagem e da criação de melhor relação com os seus públicos.

As Câmaras Municipais têm apostado, por isso, na implementação de gabinetes de comunicação com profissionais especializados na área, através dos quais procuram alcançar, para além de uma maior notoriedade, uma maior confiança e proximidade junto dos públicos. No entanto, inevitavelmente, surgem algumas dúvidas/incertezas inerentes a esta questão. Será que esses gabinetes existem mesmo na prática ou apenas na teoria? E os profissionais que desempenham as funções são formados na área ou não? Que atividades desempenham estes profissionais? Que lugar ocupa o Protocolo nas tarefas dos gabinetes de comunicação?

Tendo por referência a experiência de estágio realizada na Câmara Municipal de Fafe entre outubro de 2022 e janeiro de 2023, este relatório de estágio centra-se no papel dos gabinetes de comunicação afetos às autarquias, dando especial atenção ao sistema protocolar existente. Nesse sentido, para além de relatar as atividades profissionalizantes realizadas no período referido, procura-se refletir sobre a importância da Comunicação profissional aliada ao sistema protocolar no quadro do poder local.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Municipal; Poder Local; Protocolo Autárquico; Relações Públicas.

Title: Communication in Local Authorities: the Protocol

Abstract: We all know that it's impossible not to communicate, whether we mean to or not, whether it's conscious or unconscious, everyone and everything communicates. Even without an oral message, there is communication, for example through the way we dress or position ourselves in a particular place or event. And organizations are no exception to this paradigm. Communication is what makes an organization possible. As Karl Weick (1995, p. 75) said, "the activity of communication is the organization".

While in the 1920s Organizational Communication was characterized as a mere instrument of control, today it plays a vital role in building the identity and culture of any organization. Despite their public and administrative nature, local authorities are no exception when it comes to build a good image and create a better relationship with their publics.

Municipalities have therefore invested in setting up communications offices staffed by experts to achieve not only notoriety, but also trust and proximity to the public. However, some doubts remain. Do these offices really exist? Are the workers really experts on Public Relations, Journalism or Protocol? What activities do these professionals carry out?

This internship, carried out at Fafe Council between October 2022 and January 2023, focuses on the role of communication offices in local authorities, paying special attention to the Protocol system. In addition to reporting on the professional activities carried out during this period, the aim is to reflect on the importance of professional Communication combined with the Protocol system of local government.

Keywords: Local Power; Municipal Communication; Municipal Protocol; Organizational Communication; Public Relations.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1: O estágio no Gabinete de Comunicação no contexto de uma autarquia	5
1.1. A Câmara Municipal de Fafe enquanto instituição autárquica	6
1.1.1. Historial e identidade	6
1.1.2. Organograma	9
1.2. A experiência de estágio na Câmara Municipal de Fafe	10
1.3. Descrição das atividades desempenhadas	15
1.3.1. Protocolo	15
1.3.2. Organização de eventos	17
1.3.3. Comunicação online: redes sociais e <i>site</i> institucional	20
1.3.4. Multimédia	21
1.3.5. Jornalismo	24
1.4. Considerações finais	25
Capítulo 2: A Comunicação nos órgãos de poder local	27
2.1. O poder local	28
2.2. A evolução da importância da Comunicação para as organizações	31
2.3. A Comunicação Municipal	34
2.4. Comunicação Municipal é política	36
2.5. Comunicação Estratégica nas autarquias locais	38
2.6. A Comunicação e os novos desafios emergentes	41
2.7. As Relações Públicas: história e funções	44
2.8. O papel das Relações Públicas na política	46
Capítulo 3: O Protocolo	49
3.1. Protocolo: as suas definições	50
3.2. A história e evolução do Protocolo	52
3.3. O Protocolo em Portugal	54
3.4. O Protocolo enquanto instrumento de Comunicação	56
3.5. A importância do Protocolo na imagem das organizações	58
3.6. Os vários tipos de Protocolo	60
3.6.1. Protocolo de Estado ou Protocolo Oficial	61
3.6.2. Protocolo Empresarial	64
3.6.3. Protocolo Social	66
3.6.4. Protocolo Desportivo	68
3.6.5. Protocolo Militar	70
3.7. O Protocolo Autárquico	71

3.7.1.	Cerimónias nos municípios	74
3.7.2.	A função do Protocolo nas autarquias	78
3.7.3.	O Protocolo Autárquico nos novos tempos	81
Capítulo 4: O sistema comunicacional e protocolar da Câmara Municipal de Fafe – um estudo exploratório		85
4.1.	Questões de partida e método	86
4.2.	A Comunicação nas Câmaras Municipais do distrito de Braga	90
4.3.	A Comunicação na Câmara Municipal de Fafe	98
4.4.	As mais recentes mudanças na Comunicação do município de Fafe	103
4.5.	O Protocolo na Câmara Municipal de Fafe	105
4.5.1.	Protocolo – tradição e modernidade	107
4.5.2.	Manual Interno de Protocolo	109
4.6.	Considerações Finais	113
Conclusão		118
Referências Bibliográficas		121
Anexos		129

Índice de Figuras

Figura 1	– Antigo logótipo do município de Fafe.....	8
Figura 2	– Novo logótipo de município de Fafe.....	8
Figura 3	– Brasão da cidade de Fafe.....	8
Figura 4	– Farda do município de Fafe.....	17
Figura 5	– Antigo logótipo do município de Fafe.....	17
Figura 6	– Heráldica do município de Fafe – distrito de Braga.....	72
Figura 7	– Heráldica do município de Lisboa – distrito de Lisboa.....	73
Figura 8	– Mesa de Honra com número ímpar.....	76
Figura 9	– Mesa de Honra com cedência por lei.....	77
Figura 10	– Mesa de Honra com cedência ao convidado de honra.....	77
Figura 11	– Mesa de Honra com número par.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de colaboradores nos gabinetes de comunicação do distrito de Braga.....	91
Gráfico 2 – Licenciatura dos profissionais que trabalham nos gabinetes de comunicação das Câmaras Municipais do distrito de Braga.....	92
Gráfico 3 – Funções dos gabinetes de comunicação das Câmaras Municipais do distrito de Braga.....	92
Gráfico 4 – Serviços de Comunicação que as Câmaras do distrito de Braga contratam a outras empresas.....	93

Lista de abreviaturas e siglas

DCT – Divisão de Cultura e Turismo

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência

GAV – Gabinete de Apoio à Vereação

GdV – Gabinete de Comunicação

NCRP – Núcleo de Comunicação e Relações Públicas

NGE – Núcleo de Gestão de Eventos

NIR – Núcleo de Informação e Relações Públicas

PSP – Polícia de Segurança Pública

RP – Relações Públicas

Introdução

O presente Relatório de Estágio é redigido com base na experiência de estágio na Câmara Municipal de Fafe durante um trimestre, estágio esse que é parte integrante do plano curricular do Mestrado em Ciências da Comunicação – área de especialização em Publicidade e Relações Públicas, pela Universidade do Minho. Com início a três de outubro de 2022 e término a três de janeiro de 2023, o estágio no Gabinete de Comunicação desta instituição serviu como forma de aplicar, consolidar e aprimorar os conhecimentos adquiridos até então, ao longo destes últimos cinco anos, enquanto estudante e profissional de Comunicação através da observação e prática num contexto real de atuação.

A oportunidade de, não só observar, mas sobretudo desempenhar tarefas várias permitiu, além da experiência enquanto estagiária, entender as funções que um profissional de Relações Públicas (RP) desempenha no contexto de uma autarquia. Neste contexto, foi prestada especial atenção ao modo como estes profissionais promovem a Comunicação com o público, quer interno, quer externo, à forma como se desenvolvem e organizam as atividades e eventos da Câmara Municipal de Fafe seguindo um Protocolo e ao modo como se age em situações do quotidiano. O facto de o Gabinete de Comunicação estar ainda em fase de desenvolvimento deu-me a possibilidade de intervir, opinar, arriscar, sugerir e implementar algumas ideias. Para além disso, tive a oportunidade de intervir em outras áreas que não somente as de Relações Públicas e Publicidade, como foi o caso das áreas de Jornalismo, Fotografia, Vídeo e Edição.

Tendo por base o tema da “Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo”, importa primeiramente perceber de que forma funciona a Comunicação nas autarquias locais, em específico o funcionamento do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe, e interesse em manterem uma boa relação com instituições quer do município, quer exteriores ao mesmo. A importância do Protocolo, interno e externo, associado à imagem dos órgãos de poder local é, também, um ponto-chave do enunciado deste projeto. Para além disso, pretende-se compreender o Protocolo praticado internamente, em eventos da responsabilidade dos órgãos de poder local ou com parcerias. Importa

ainda perceber de que forma é que estas instituições públicas, incluindo a Câmara Municipal de Fafe, aplicam e adaptam o sistema protocolar existente às suas próprias necessidades.

O tema que relaciona a Comunicação Autárquica ao Protocolo utilizado nestas mesmas instituições públicas, é um objeto de estudo que não tem sido muito aprofundado em termos de investigação em Portugal, nem tão pouco existe muita bibliografia relacionada com o tema nas universidades portuguesas. O Protocolo Autárquico, por si só, é uma vertente da Comunicação Institucional, mas a sua prática e teoria não estão devidamente desenvolvidos no nosso país, quer ao nível de estudos universitários, quer na realidade prática interna das próprias instituições. O acesso às suas práticas e também à bibliografia especializada não é fácil, pois é também uma área relativamente fechada entre os seus profissionais. Nos últimos anos, de resto, temos assistido ao desenvolvimento desta disciplina nas organizações públicas e privadas, que deixam de estar concentradas apenas nas atividades da Comunicação enquanto Relações Públicas e Assessoria de Imprensa e começam a perceber a importância do Protocolo na criação de uma imagem sólida, eficaz e, sobretudo, organizada.

A Comunicação tornou-se imprescindível nos dias de hoje. As vantagens do seu bom uso são inúmeras. Nenhuma empresa, organização ou instituição pode já prescindir dela. Neste caso, as autarquias não são exceção, já que cada vez mais têm interesse em trabalhar a sua imagem. Assim sendo, o funcionamento dos gabinetes de comunicação afetos às autarquias e as suas estratégias, bem como a preocupação com a necessidade da autarquia de ter uma boa relação com os seus públicos é um ponto fulcral deste relatório. Qualquer empresa, organização ou instituição aposta, cada vez mais, em gabinetes de comunicação e profissionais da área em prol de um ambiente de trabalho agradável e uma imagem externa favorável. No entanto, apesar da crescente preocupação e conseqüente valorização da Comunicação nas autarquias, a realidade é que, muitas das vezes, a Comunicação é posta para segundo plano. A Comunicação Institucional do poder local está ainda, muitas vezes, entregue a gabinetes e colaboradores pouco especializados. Noutros casos, muitas das ações específicas de Comunicação Externa fazem-se com recurso a gabinetes externos contratados para o efeito, ficando os colaboradores diretos das autarquias encarregues quase só de questões protocolares.

Sendo assim, este relatório tem um objetivo duplo: por um lado, relatar criticamente uma experiência de aprendizagem profissional e, por outro, refletir sobre uma problemática de interesse e relevância científico-profissional. Neste contexto, o relato das próximas páginas pretende dar conta das seguintes ações:

- 1) dar a perceber qual o papel dos gabinetes de comunicação afetos às autarquias;
- 2) refletir sobre a importância da Comunicação profissional no quadro do poder local;
- 3) dar a conhecer o papel da Comunicação Estratégica nas autarquias, suas funções e a importância da atividade protocolar no seio do município;
- 4) perceber qual a importância / centralidade reconhecida à gestão do Protocolo no quadro das relações interinstitucionais de uma autarquia.

Em suma, mais especificamente, e entrando na experiência de estágio de três meses na Câmara Municipal de Fafe, pretende-se:

- 1) dar a conhecer o funcionamento e perspectivas futuras do Gabinete de Comunicação desta instituição pública;
- 2) conhecer o sistema protocolar utilizado pela organização e a forma como este é aplicado em diferentes situações;
- 3) compreender de que forma é que o Protocolo em vigor na Câmara Municipal da Fafe influencia o sistema comunicacional interno e externo da organização.

Em síntese, para além de relatar uma experiência profissionalizante, este relatório está também vinculado a um propósito de colocar em perspetiva a figura do Relações Públicas. Por outro lado, atendendo ao facto de o período de formação em causa ter ocorrido numa Câmara Municipal, procurou-

se que este trabalho pudesse constituir ainda um contributo para a compreensão dos sistemas de comunicação e protocolares no contexto específico da esfera do poder local.

**Capítulo 1: O estágio no Gabinete de Comunicação no contexto de uma
autarquia**

1. O estágio no Gabinete de Comunicação no contexto de uma autarquia

Depois de quatro anos intensos de estudo na área da Comunicação e, também, de alguma experiência profissionalizante e de voluntariado neste ramo, surge o momento de colocar à prova os conhecimentos até então adquiridos num contexto de autarquia, neste caso em particular, na Câmara Municipal de Fafe. Pessoalmente, ao longo destes anos, tive a oportunidade de observar de perto alguns gabinetes de comunicação de diferentes setores de atividade, mas nunca tinha trabalhado para nenhuma instituição autárquica, o que fez com que esta experiência de estágio se tornasse num desafio.

Assim sendo, neste capítulo, para além de uma reflexão sobre este percurso, que passou por uma integração temporária na Câmara Municipal de Fafe para a realização de um estágio curricular, analisa-se a experiência de principiante na atividade com um enfoque particular nas características peculiares que uma autarquia representa e exige.

1.1. A Câmara Municipal de Fafe enquanto instituição autárquica

1.1.1. Historial e identidade

O concelho de Fafe tem cerca de 50 mil habitantes, uma área geográfica de 219,08 km² e está integrado na Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal, localizando-se, mais precisamente, no distrito de Braga. A cidade tornou-se cosmopolita desde finais do século XIX, quando começaram a regressar os investidores emigrantes, oriundos do Brasil, que decidiram investir na cidade, com a construção de belos e luxuosos palacetes. Atualmente o concelho de Fafe apresenta outras potencialidades que não apenas o património arquitetónico, conhecido como a “Arquitetura dos Brasileiros”, destacando-se, de igual forma, pela sua gastronomia, paisagens naturais, turismo rural e, principalmente, a nível mundial, pelo Rali.

O atual executivo da Câmara Municipal de Fafe, tem trabalhado segundo as características acima apresentadas de forma a tornar o concelho de Fafe, segundo as palavras do Presidente Antero Barbosa,

citadas no *website* do município de Fafe¹, “o melhor dos sítios para se viver, trabalhar, estudar e visitar.” Para além disso, o executivo tem uma preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental, não fosse Fafe um dos primeiros concelhos da região a utilizar recursos naturais e a investir em energias limpas. Fafe orgulha-se de ter instalado no seu território um dos maiores parques eólicos da Península Ibérica.

Segundo o Artigo 2.º presente no Capítulo I do Regulamento n.º 94/2023² referente à Organização e Funcionamento do município de Fafe, o município tem como visão dois pontos distintos:

1. Orientar a sua atuação no sentido de obter um desenvolvimento sustentável, apostando numa gestão pública de promoção da qualidade, dinamização e competitividade do concelho.
2. Promover um concelho mais próximo dos cidadãos como garantia do seu bem-estar e da qualidade de vida e de afirmação territorial, orientando a promoção de políticas públicas e de prestação do serviço público, com equidade e transparência, para a promoção do desenvolvimento sustentável e socialmente responsável.

Já a missão do município, presente no Artigo 3.º, passa por prestar um serviço de qualidade, na prossecução do interesse público e no respeito pelos direitos dos cidadãos, satisfazendo as suas expectativas, com vista à melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento do concelho, com base na coordenação e gestão eficiente dos recursos municipais e no princípio da participação ativa dos munícipes.

Relativamente à identidade do município de Fafe, a mesma encontra-se atualmente em *rebranding*. O logótipo antigo conta a história do concelho, as tradições e a cultura, através de um padrão inspirado

¹ <https://cm-fafe.pt/artigo/mensagem-do-presidente>

² Regulamento n.º 94/2023 do Município de Fafe. (2023). Diário da República: II série, n.º 15. <https://files.dre.pt/2s/2023/01/015000000/0029000355.pdf>

nos azulejos da Arquitetura dos Brasileiros onde, por sua vez, foram integrados os elementos que existem no Brasão do município de Fafe. Refira-se ainda que este logótipo tem a particularidade de se poder desdobrar em vários, tendo em conta o fim a que se destina. Existem logótipos de diversas cores, entre elas, o azul, o verde e o amarelo e outros direcionados para a natureza, juventude, cultura ou para a cidade.

Apesar de esta ainda ser a identidade pelo qual ainda é reconhecido, por muitos, o município de Fafe, a instituição decidiu optar por uma imagem mais “*clean*”, moderna e simples. No entanto, embora o *Facebook* e o *Instagram* já se encontrem devidamente atualizados, o *site* do município continua com o logótipo antigo bem como as fardas dos colaboradores da Câmara Municipal de Fafe.



Figura 1: Antigo logótipo do município de Fafe

Fonte: *Site* do município de Fafe



Figura 2: Novo logótipo do município de Fafe
Fonte: Portal do Associativismo – município de Fafe



Figura 3: Brasão da Cidade de Fafe

Fonte: Heráldica Portuguesa de Domínio

1.1.2. Organograma

Organograma é uma representação visual da estrutura organizacional de uma empresa, organização ou instituição. Ou seja, um organograma serve para descrever como uma empresa se organiza internamente a nível de cargos e departamentos. O objetivo desta ferramenta é organizar os espaços nos quais cada profissional estará inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar e prestar contas. O organograma deve fazer parte do planeamento estratégico de qualquer organização, na medida em que é por meio deste que as relações de responsabilidades ficam evidentes.

O organograma da Câmara Municipal de Fafe (anexo 1) sofreu alterações recentes de forma a responder a um conjunto de necessidades decorrentes da transferência de competências para os municípios. Pela Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto³, foram transferidas para os municípios competências em diversos domínios cujo exercício se encontra na plena disponibilidade dos municípios desde um de janeiro de 2021, com exceção da Educação, Saúde e Ação Social. No caso concreto das competências transferidas no âmbito da Saúde e da Educação, foi ainda possível a opção pelo não exercício em 2021, considerando-se transferidas até 31 de março de 2022. No que respeita à Ação Social, foi possibilitada a prorrogação do prazo de transferência até um de janeiro de 2023.

Para além das alterações realizadas recentemente, no início do ano de 2023, nos domínios da Saúde e Educação importa, no âmbito deste Projeto de Relatório de Estágio, refletir sobre as mudanças que ocorreram nos gabinetes e núcleos referentes à área de Comunicação. Anteriormente, o Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe já existente, ainda que não de forma oficial, por isso não consta no organograma antigo do município, era composto por um Fotógrafo, funcionário da instituição há já 30 anos, um *Designer* de Comunicação e um técnico superior em Ciências da Comunicação, ambos em regime de contrato externo. Atualmente, o Gabinete de Comunicação, já presente no regulamento, encontra-se, momentaneamente, no edifício do Arquivo Municipal, devido a questões de reestruturação.

³ Lei n.º 50/2018 da Assembleia da República. (2018). Diário da República: I série, n.º 157. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2018/08/15700/0410204108.pdf>

Foi ainda contratado um técnico superior em Ciências da Comunicação, presente diariamente na Câmara, e mais um colaborador que exerce funções como Fotógrafo e Videógrafo.

Uma excelente aquisição para a Câmara Municipal de Fafe foi o Núcleo de Gestão de Eventos (NGE), anteriormente inexistente. Os eventos eram habitualmente realizados pela Divisão de Cultura e Turismo (DCT) ou pelo Gabinete de Apoio à Vereação (GAV). Importa referir que este núcleo específico para a organização e gestão de eventos do município de Fafe ainda se encontra em desenvolvimento e, por isso mesmo, ainda não tem nenhum colaborador totalmente especializado na área. Apesar deste novo núcleo ser uma mais valia para esta instituição, acredito que seria mais vantajoso se estivesse interligado ao Gabinete de Comunicação.

Relativamente ao antigo Núcleo de Comunicação e Relações Públicas, agora Núcleo de Informação e Relações Públicas (NIR), a nomenclatura foi alterada com vista a representar de melhor forma as funções do atual núcleo que são, principalmente, a de receber e informar quem chega à zona da Presidência. Para além da primeira abordagem à parte executiva, cabe aos colaboradores deste núcleo a receção de todo o correio quer físico quer eletrónico e o Protocolo dos principais eventos, entre outras tarefas detalhadas no Artigo 3.º do Regulamento n.º 94/2023, de 20 de janeiro (anexo 2). Importa recordar que, inicialmente, o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas foi criado num âmbito mais comunicacional devido à inexistência de um gabinete específico para as tarefas relacionadas com a área da Comunicação. Com a criação, e crescente desenvolvimento, do Gabinete de Comunicação, com técnicos superiores da área da Comunicação, deixou de fazer sentido o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas prestar certos serviços neste setor. Deste modo a mudança de nomenclatura do núcleo veio acompanhar os próprios serviços atualmente desempenhados pelo núcleo.

1.2. A experiência de estágio na Câmara Municipal de Fafe

Já é sabido que as estratégias de Comunicação variam de instituição para instituição, no entanto quando falamos de autarquias, são, inevitavelmente, acrescidos novos desafios, um particular sigilo, e

um cuidado especial no que toca, por exemplo, ao Protocolo que deve ser seguido de forma rigorosa quer nos eventos, atividades e reuniões realizadas por estas instituições públicas, quer nas próprias publicações das redes sociais e fotografias captadas. Inevitavelmente, esta exigência, sigilo e cuidado, quer internamente quer externamente, foi-me requerido ao longo do trimestre de estágio na Câmara Municipal de Fafe.

O Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe, atualmente em mudança e desenvolvimento, era constituído, na altura do estágio curricular, por três elementos, um Fotógrafo, uma especialista na área da Comunicação e uma *Designer* de Comunicação. Importa mencionar que, tanto a profissional de Comunicação como a *Designer* não eram funcionárias diretas da instituição, apresentando-se em regime de contrato externo e, por isso mesmo, apenas temporariamente trabalhavam na Câmara. O Fotógrafo comparece a todos os eventos, quer internos, quer externos, da Câmara Municipal de Fafe, tais como eventos culturais, desportivos e religiosos, encontros e reuniões do foro político e social, entre outras atividades consideradas relevantes para a Comunicação Externa da instituição. Para além da captura de imagens e registo de vídeos este colaborador está encarregue da edição dos mesmos e, para isso, são disponibilizadas algumas ferramentas tais como o *Photoshop* e o *Davinci Resolve*. No entanto, segundo os colaboradores, estas ferramentas não são suficientes e, para além disso, estão sujeitas a limitações relativamente a certas opções de edição o que restringe o processo criativo do Fotógrafo. O outro elemento do gabinete, licenciado em Ciências da Comunicação pela FLUP e com uma pós-graduação em Comunicação Empresarial pela *Porto Business School*, trabalha essencialmente de modo remoto, comparecendo apenas uma vez por semana no Gabinete de Comunicação. A este elemento do gabinete cabem várias funções tais como: toda a Comunicação para as redes sociais, conteúdos para o *website*, textos jornalísticos, *press releases*, criação do Boletim Municipal, entre outras. Para complementar o trabalho destes dois elementos, é contratada externamente uma *Designer* de Comunicação competindo-lhe as tarefas de paginação, *design* gráfico de *flyers*, *outdoors*, brochuras, cartazes e publicações mais importantes para as redes sociais e elaboração de suportes gráficos dos eventos promovidos pelo município, mantendo sempre uma imagem coerente

da instituição. Todo o trabalho produzido por este gabinete passa pela Vereadora da Comunicação, Relações Públicas e Protocolo⁴ sendo exigido sempre a sua aprovação.

Assim sendo, devido à falta de trabalhadores na área da Comunicação, alguns assuntos são postos de parte ou colocados para segundo plano, como é o caso do planeamento estratégico, e existe nitidamente uma sobrecarga de tarefas em momentos de mais agitação. Deste modo, a área da Comunicação estende-se a outros colaboradores, que não só aqueles pertencentes ao Gabinete de Comunicação, que acabam por ajudar principalmente na organização dos eventos e em questões protocolares.

A minha experiência enquanto estagiária no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe foi, sem dúvida alguma, bastante completa e intensa. O facto de ser a única estagiária neste gabinete e, para além disso, ser a única a colaborar presencialmente todos os dias como licenciada na área de Comunicação sobrecarregou-me um pouco, mas abriu-me, também, portas para a descoberta de novas áreas como foi o caso do Jornalismo, Fotografia, Vídeo e Edição.

Por estar a estagiar numa instituição pública que engloba um conjunto de outras organizações sociais, educacionais, culturais e desportivas, o trabalho realizado nos três meses de estágio foi bastante diversificado e completo. Assim sendo, tive a oportunidade de acompanhar vários eventos e realizar vários trabalhos em diferentes instituições da Câmara. Por exemplo, quando Fafe foi destacado como um dos municípios do Alto Ave com a melhor educação, depois de realizar o roteiro pelas diferentes escolas do município de Fafe e acompanhar o Fotógrafo para captura de vídeo nas mesmas, ajudei na edição de um vídeo alusivo a esta temática que me foi solicitado. Posteriormente tive, ainda, a oportunidade de acompanhar a Vereadora da Comunicação na apresentação do vídeo e reunião com as restantes representantes da educação do Alto Ave. Mais recentemente, este mesmo vídeo passou na BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa, a maior feira de turismo do país, organizada pela Fundação AIP, que

⁴ A Vereadora da Comunicação, Relações Públicas e Protocolo assume ainda os seguintes pelouros: Educação e Juventude; Cultura e Turismo; Desporto e Tempos Livres; Transição Digital, Inovação e Ciência; Biblioteca e Arquivo Histórico; Património, História e Museus; Relações Internacionais e Geminações. Assim sendo, irei referir-me à mesma apenas sob o pelouro de Comunicação, devendo ter-se em consideração, de igual forma, os restantes pelouros.

decorreu de um a cinco de março e onde o município de Fafe teve oportunidade de mostrar aos seus visitantes o que tem de melhor a nível cultural, social, económico, desportivo, educacional e gastronómico. Este é um exemplo perfeito de como nesta instituição eu conseguia fazer um trabalho na íntegra e ter uma perspetiva completa, desde a realização do roteiro, à captação de vídeo, participação no mesmo e ainda posterior edição. Para além disso, acompanhei diversos eventos culturais relacionados com o teatro ou música e, igualmente, eventos desportivos como foi o caso dos jogos de qualificação para o Campeonato Europeu de Futsal Feminino que aconteceram em Fafe, no Pavilhão Multiusos entre os dias 20 e 23 de outubro.

Consegui, durante este trimestre, acompanhar na íntegra o dia a dia de um profissional de Comunicação enquanto colaborador de uma instituição pública, que acaba por ser uma conjugação de todas as áreas comunicacionais, e não só. Com isto quero dizer que em determinados dias concentrava a minha total atenção em tarefas como o *copy* para as redes do município e *clipping* como, quando me era solicitado, acompanhava o Fotógrafo a eventos/atividades da Câmara para tirar anotações e até captar algumas imagens. Organizei salas para eventos importantes como foi o caso das celebrações do 5 de outubro, atendendo ao Protocolo exigido, planeei vídeos, participando nos mesmos e colaborando na sua edição, escrevi inúmeros *press releases*, fiz *designs* de certificados, convites e *posts* para as redes sociais da Câmara, compareci às Reuniões da Câmara que aconteciam quinzenalmente, onde posteriormente fazia a ata das mesmas, entre muitas outras atividades que me eram solicitadas, ou que eu mesma sugeria ou me disponibilizava a fazer.

Em suma, tive a oportunidade de lidar com algumas situações de gestão de crise e perceber a forma como o Presidente da Câmara e vereadores intervinham de forma a clarificar o sucedido e apaziguar os ânimos perante a população fafense e os *media*. Por exemplo, a presença do Presidente da Câmara e da Vereadora da Comunicação aquando de um acidente com um autocarro que transportava crianças de uma escola do município foi essencial, bem como o discurso apaziguador dado aos *media* no local.

Apesar de, como já referido, o Gabinete de Comunicação estar ainda em desenvolvimento, visto estarmos perante uma organização de nível autárquico, algo inerente a isso mesmo é o sistema

protocolar que, por vezes pode parecer inexistente, mas que está bem patente nesta organização a nível interno e, principalmente, a nível externo. Apesar de não estar, durante os três meses de estágio, completamente ligada a esta área da Comunicação visto que o Protocolo de eventos é maioritariamente realizado pelo Núcleo de Informação e Relações Públicas da Câmara, que complementa os serviços do Gabinete de Comunicação, tive a oportunidade de observar diariamente pequenos detalhes que eram exigidos a nível protocolar. Estes pormenores protocolares surgiam tanto em momentos fotográficos, na posição do executivo, como na posterior escolha de fotografias para publicações, como em atividades internas da Câmara, discursos do Presidente ou vereadores ou presença dos mesmos em eventos, reuniões e até mesmo espetáculos realizados no teatro da cidade, entre muitas outras situações onde, de forma quase impercetível, o Protocolo estava inevitavelmente presente.

A experiência mais próxima que tive com o Protocolo em eventos surgiu logo no início do estágio, na organização das comemorações do 5 de outubro. A organização do Salão Nobre da Câmara Municipal de Fafe ficou entregue não ao Gabinete de Comunicação, mas sim, ao Núcleo de Comunicação e Relações Públicas, composto por três elementos. Assim, durante os meus três primeiros dias de estágio tive a oportunidade de observar de perto e, também, ajudar na distribuição dos lugares dos convidados e oradores, conforme o Protocolo Oficial e bom senso da instituição, e na disposição do púlpito e Bandeiras no palco. Esta minha primeira tarefa enquanto estagiária, instigou-me a saber mais em relação a este tema e, com a ajuda do meu orientador de estágio, chefe do Núcleo de Informação e Relações Públicas, experiente na área do Protocolo, aprendi bastante sobre a área nos três meses de estágio. Assim, achei interessante investigar mais sobre o tema e compreender de que forma o Protocolo influencia o sistema comunicacional dos órgãos de poder local.

Posto isto, foram identificadas várias questões que se levantam no âmbito desta temática sobre os gabinetes de comunicação e relações públicas e o seu funcionamento, pois há tarefas que se esperaria que fossem da sua responsabilidade e, na prática, ficam a cargo de outros departamentos. É disso ilustrativo o facto de, no caso concreto da Câmara Municipal de Fafe, o Gabinete de Apoio à Vereação e a Divisão de Cultura e Turismo terem a seu cargo a organização de vários eventos que ocorrem na Câmara Municipal, bem como o Protocolo estar sob a responsabilidade de colaboradores que não são

formados na área de Comunicação e Protocolo. Importa por isso questionar a importância que se dá, ou não, não só à área Comunicação propriamente dita, como à gestão do Protocolo no contexto de uma autarquia e refletir sobre as funções desempenhadas pelos colaboradores deste setor.

Concluindo, de uma forma geral, o estágio na Câmara Municipal de Fafe foi bastante proveitoso e completo abrindo-me portas para o conhecimento de novas áreas e vontade de investigar e trabalhar outras disciplinas da vertente de Relações Públicas pouco valorizadas durante o meu percurso académico e profissional, como é o caso do Protocolo e da importância do poder local. No entanto, durante este trimestre de estágio consegui perceber que a Comunicação da Câmara Municipal de Fafe apresenta algumas falhas e incoerências que irão ser investigadas nos próximos capítulos e que se estendem a outras instituições autárquicas.

1.3. Descrição das atividades desempenhadas

1.3.1. Protocolo

A minha primeira atividade enquanto estagiária na Câmara Municipal de Fafe não foi no Gabinete de Comunicação, mas sim no atual Núcleo de Informação e Relações Públicas onde tive o privilégio de observar de perto o Protocolo utilizado nas celebrações do 5 de outubro. Assim, logo nos primeiros dias de estágio foi-me confiada a organização do Salão Nobre, sob a orientação e explicação detalhada do meu orientador de estágio, responsável pela organização deste género de celebrações, que exigem uma sabedoria e experiência mais aprofundadas relativamente ao Protocolo Oficial. Aqui, pude ajudar no posicionamento das cadeiras para os convidados, organização do palco, púlpito, sofás para os intervenientes e respetivas Bandeiras segundo o posicionamento sugerido no Protocolo Oficial. Seguindo o estabelecido no Artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 150/87 de 30 de Março⁵, sendo o número de Bandeiras ímpar, a Bandeira Nacional posiciona-se no centro, ocupando sempre o lugar de honra, à sua direita a Bandeira da União Europeia e à esquerda a Bandeira do município de Fafe.

⁵ Decreto-lei n.º 150/87 da Presidência do Conselho de Ministros. (1987). Diário da República: I série, n.º 74. <https://jorgesampaio.arquivo.presidencia.pt/pt/republica/simbolos/pdf/dl15087.pdf>

A Câmara Municipal de Fafe não se rege única e exclusivamente pelo Protocolo Oficial, adaptando o mesmo às peculiaridades do evento e exigências do executivo. Por exemplo, no caso específico da celebração do dia da Implantação da República, os colaboradores tiveram em consideração dois premiados que, originalmente ficariam posicionados nas filas da retaguarda, mas que foi decidido por unanimidade dar-lhes algum destaque e, assim sendo, ficaram sentados mais à frente e do lado do corredor para que fosse facilitada a ida ao palco. No final, a disposição dos convidados, a organização da sala e todas as mudanças realizadas tiveram a aprovação do Presidente da Câmara. Para ajudar na organização do evento e detalhes protocolares, foi feito um mapa em Excel do Salão Nobre para ajudar na disposição de todos os presentes e realizada uma lista com os convidados confirmados. A disposição do Salão Nobre e o mapa utilizado para a ordenação dos convidados encontra-se no anexo 3.

Ao longo do trimestre de estágio tive a oportunidade de assistir a muitas outras situações protocolares que não só em eventos desta amplitude política, como foi o caso das Reuniões de Câmara que acontecem quinzenalmente e onde está presente todo o executivo juntamente com a oposição. Aqui os intervenientes estão dispostos numa mesa central redonda, o Presidente no centro, vereadores em volta, juntamente com a oposição, que são apenas dois elementos, e assessores na ponta da mesa. Para além disso, em qualquer atividade de instituições relacionadas com a Câmara, ou organizadas pela mesma, está sempre presente algum dos vereadores e nas atividades mais importantes o próprio Presidente. Por exemplo, no Campeonato de Futsal Feminino a Vereadora da Comunicação e o Presidente estiveram presentes nos jogos da Seleção. A presença do executivo em atividades da Câmara é fundamental para a imagem da instituição.

A Câmara Municipal de Fafe preza muito o receber, uma boa receção é o mais importante e, por isso mesmo tenta, acima de tudo, deixar os seus convidados confortáveis em qualquer que seja a situação e, se para isso for preciso “quebrar” o Protocolo a instituição assim o fará. Na realidade, o Protocolo acaba por ser bastante subjetivo e metamorfósico podendo-se adaptar e transformar conforme as situações. Estando o Protocolo também ele diretamente relacionado com a imagem de qualquer instituição, a imagem da Câmara é algo priorizado diariamente. Assim, todos os funcionários que estão em contacto direto com público usam uma farda. Esta farda é bastante formal, ou não estaríamos a falar

de uma instituição pública, sendo constituída por uma camisa branca, calças de fato e blazer azul marinho. As senhoras têm ainda a opção de usar saia até a joelho e camisola de meia manga também da cor azul marinho. A este conjunto é acrescentado um lenço com o mesmo padrão do ainda antigo logótipo do município de Fafe.



Figura 4: Farda do município de Fafe

Fonte: *Website* do município de Fafe



Figura 5: Antigo logótipo do município de Fafe

Fonte: *Website* do Município de Fafe

1.3.2. Organização de eventos

Durante o período de estágio surgiram alguns eventos nos quais tive a oportunidade de intervir. Antes de mais, importa referir que os eventos não eram usualmente organizados pelo Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe, mas sim, até as mais recentes alterações a nível estrutural, por outros colaboradores de outros departamentos, incluindo o GAV e a DCT. Atualmente, como já referido, foi criado um Núcleo de Gestão de Eventos dentro da Divisão de Cultura e Turismo, ainda em desenvolvimento.

Para além da organização das celebrações do 5 de outubro, estruturadas pelo atual Núcleo de Informação e Relações Públicas, devido à exigência protocolar do evento, ajudei na organização do “Fafe

Cidade Natal 2022”, um mês repleto de atividades para todas as idades com início a dia um de dezembro e término no Dia dos Reis. Apesar de não ser um evento de grande amplitude, pelo facto de, na época, não existir um gabinete único direcionado para a organização de eventos, tornava-se complicado gerir todos os pormenores que esta área exige. Principalmente a parte estratégica acabava por ficar muito aquém e alguns pontos, por vezes cruciais, passavam despercebidos levando a atrasos e erros a nível comunicacional e logístico. Exemplo disso mesmo, foi a divulgação nas redes sociais do município de Fafe da presença de um presépio vivo sendo que ainda não estavam confirmados figurantes para comparecer nas datas marcadas. Também a ida do Pai Natal às escolas criou alguns desentendimentos entre os professores e pais com a Câmara Municipal de Fafe já que a ordem de visita às escolas não foi divulgada e a data prevista foi alterada sem aviso prévio.

Apesar da falta de organização e da inexistência de um departamento ou colaboradores especializados em eventos, ainda assim, fui envolvida em várias atividades realizadas neste período festivo. Assim sendo, inicialmente, acompanhei todo o processo de contratação de figurinos, animadores e bandas de rua e ainda o aluguer de equipamentos e infraestruturas como a casa do Pai Natal. Seguidamente participei na organização de várias atividades agendadas para o “Fafe Cidade Natal 2022” como o Mercado de Natal, uma das atrações da programação natalícia do concelho. O Mercado é um espelho daquilo que se produz em Fafe, expondo produtos tradicionais e de comerciantes locais. No espaço, os visitantes podem comprar doces, compotas, vinhos, bombons e artesanato. Para além do posicionamento das barracas para o Mercado e decoração das mesmas, tive um papel crucial na organização da inauguração das iluminações decorativas da cidade, dia este que foi marcado, de igual forma, pela chegada do Pai Natal à cidade no carro de Rally e pela presença do Presidente da Câmara que acionou o botão das iluminações de Natal com um *countdown* que abriu oficialmente as comemorações da época natalícia na cidade.

Apesar de todos os esforços feitos para este primeiro dia de atividades de Natal, existiram alguns aspetos que não correram na perfeição pelo pouco planeamento, acumulação de atividades, pelos poucos colaboradores envolvidos neste evento e falta de especialistas na área de organização de eventos. Assim sendo, a poucas horas do *countdown* ainda não existia um botão fictício para que o Presidente pudesse

dar o mote para se acenderem as luzes de Natal. No próprio dia tivemos que improvisar, no entanto o botão, emprestado à última da hora, era demasiado pequeno e baixo, ou seja, ainda foi necessário um púlpito que ficasse à altura do Presidente para que o momento de *countdown*, prometido e mediatizado, fosse efetivamente garantido. Além disso, chegada a hora do *countdown* as luzes acenderam-se antes de sequer se ter iniciado a contagem. Por último, na mesma hora da contagem decrescente onde o foco deveria estar no Presidente e vereadores e na iluminação da cidade, o momento foi “invadido” pela chegada da Academia de Dança Nun’ Álvares dos Estado Unidos da América. A escola havia regressado do campeonato de dança em Orlando, onde conquistou 52 prémios, e iria ser recebida pelo Presidente no Salão Nobre da Câmara Municipal com um voto de condecoração. No entanto, a Academia chegou antes da hora prevista e decidiu-se que se poderia juntar ali mesmo ao Presidente para serem captadas algumas fotografias. Deste modo, o Presidente e vereadores acabaram por ser “engolidos” pelos cerca de 20 dançarinos e o momento da inauguração da iluminação da cidade acabou por passar despercebido.

Ainda na celebração do “Fafe Cidade Natal 2022” ajudei na organização da ida do Pai Natal a um total de 33 escolas do município. Para isso foram contratados figurinos que juntamente com o Fotógrafo e um responsável pela educação visitaram todas as escolas do município para desejar um Bom Natal aos mais novos e distribuir presentes. O trajeto foi organizado por mim, bem como a distribuição das escolas pelos dois dias atribuídos a esta atividade. Para isso, realizei uma tabela com o nome e morada de todas as escolas ordenando-as por proximidade, para facilitar o processo e não faltar nenhuma escola (anexo 4). Finalmente, participei na coordenação do espetáculo “O Pai Natal e os Duendes” no Multiusos de Fafe, que juntou cerca de 2 mil e 600 crianças da pré-escola e 1º ciclo do concelho de Fafe.

A organização de todas estas atividades referentes ao evento “Fafe Cidade Natal 2022”, assim como outros eventos da responsabilidade da Câmara Municipal de Fafe, acabam por exigir bastante dos colaboradores visto não serem especialistas na área e, para além disso, terem outras funções. Assim, os colaboradores que ficam responsáveis pela organização deste tipo de eventos vêm-se subcarregados e muitas vezes precisam fazer horas extras para terminar todos os encargos. Como estagiária, acabei

por assistir a várias situações destas e, muitas das vezes, eu própria ficava até mais tarde para ajudar em algumas tarefas.

1.3.3. Comunicação online: redes sociais e *site* institucional

Uma grande parte do meu trabalho enquanto estagiária desenvolve-se no ramo do digital através da publicação, agendamento e *copy* de *posts* nas redes sociais do município, *Facebook*, *Instagram* e *Site* Institucional. Esta acabou por ser uma das tarefas mais repetitivas e intuitivas, mas que me ajudou a desenvolver as minhas capacidades de *copywriter*, organização, rapidez e, também, solução de problemas que iam surgindo. Na verdade, o facto de estar dependente de dois elementos contratados externamente pela Câmara, que trabalham essencialmente de forma remota, levou a que muitas vezes eu própria tivesse que corrigir *designs* de *posts* que me chegavam com erros de formatação e procurar de forma individual informações para o *copy* de publicações ou textos jornalísticos.

Todos os dias era me solicitado o agendamento de publicações no *Facebook* e *Instagram* através do *Meta Business* e o *copy* das mesmas publicações. Estas redes sociais acabavam por não seguir nenhuma estratégia específica, praticamente tudo o que chegasse ao Gabinete de Comunicação relacionado com o município e instituições da Câmara tinha luz verde para se ser publicado. Devido às inúmeras instituições ao encargo da Câmara, como o Teatro Cinema de Fafe, Multiusos de Fafe, Piscina Municipal, Biblioteca Municipal, escolas, Academia de Música José Atalaya, Polícia Municipal, entre muitas outras, as publicações diárias que saem nas redes são imensas. No entanto, creio que se devia filtrar mais a informação que chega ao gabinete, pois para além de nem todas as publicações solicitadas serem relevantes, as próprias instituições da Câmara têm individualmente as suas próprias redes sociais. Para além disso, as publicações que saíam mutuamente em ambas as redes sociais não sofriam qualquer tipo de alteração, ou seja, o *copy* mais extenso e informativo que se escrevia originalmente para o *Facebook* saía exatamente da mesma forma no *Instagram*. Deste modo, não se tinha qualquer tipo de consideração pelas diferentes características e públicos inerentes às diferentes plataformas, nem tão pouco existia uma estratégia para as diferentes plataformas.

Relativamente ao *website* da Câmara Municipal, durante o estágio competiam-me as tarefas de publicação das principais notícias, atas de reuniões e deliberações. A manutenção do *site* era feita pela Divisão de Informática, Modernização e Simplificação Administrativa, atual Divisão de Sistemas de Informação e Transição Digital. A publicação no *backoffice* do *website*, contrariamente ao sistema de agendamento do *Meta Business*, era bastante complicada, pouco prática e com muitas falhas no sistema. Por vezes era impossível fazer a publicação de notícias e a colocação de imagens ou documentos não era uma tarefa nada fácil, sendo que a imagem principal por vezes ficava desformatada ou não encaixava da forma correta. Para além deste aspeto operacional do *backoffice* do *website*, o próprio *website* em si é muito extenso, com muita informação, incluindo informação desatualizada.

Apesar das mais recentes mudanças e vontade, por parte da organização, em dar um valor acrescido à parte da Comunicação, o facto é que no período de estágio as redes sociais, conteúdo e estética das mesmas, eram pouco valorizadas. O importante aqui era essencialmente transmitir da forma mais completa possível a informação para todos os munícipes. No entanto, a parte estratégica, de gestão das redes, era posta completamente de parte.

1.3.4. Multimédia

Além do trabalho realizado diariamente em torno das redes sociais do município de Fafe, o meu estágio focou-se bastante na área da Fotografia, Vídeo e Edição. O facto de o Gabinete de Comunicação ser constituído por um Fotógrafo profissional, colaborador da Câmara há já 30 anos, instigou-me um interesse crescente por esta área. Assim, sempre que me era permitido acompanhava o Fotógrafo na realização dos seus trabalhos de fotografia e vídeo, ajudando principalmente no *backstage*, ou seja, na parte da realização e também na edição dos vídeos. Apesar de não ser a minha área de formação, aprendi muito com este colaborador e era incluída na maior parte dos seus trabalhos, mesmo aqueles de maior relevância. Era-me transmitida sempre bastante confiança e incentivo em todos os projetos que era incluída, mesmo sendo uma novata dentro desta área de multimédia tão abrangente e exigente.

O meu primeiro trabalho completo na área de vídeo e edição foi logo na segunda semana de estágio com a planificação e execução de um vídeo promocional no âmbito da Agenda Estratégica de

Fafe 2020-2030. O objetivo do vídeo, posteriormente publicado nas redes do município, passou por incentivar todos os fafenses a responder a um inquérito acerca dos projetos, eventos e investimentos a fazer no concelho de Fafe até 2030. Assim, a primeira tarefa solicitada foi a escrita do guião para o vídeo, onde basicamente expliquei do que se tratava a Agenda Estratégica, seus objetivos e de que forma e onde é que os munícipes poderiam preencher e, posteriormente, enviar o inquérito. Para que não fosse um vídeo meramente explicativo e estático, decidi formar uma frase chave para o final do vídeo, “Eu faço parte do futuro Fafe” com o objetivo de criar um sentido de pertença e de importância dos munícipes na construção de um futuro melhor para o concelho de Fafe. Após a escrita do guião passamos para gravação da voz *off* e captação de vídeo. Nos vídeos captados decidimos dar ênfase à devida forma de preencher o inquérito e onde entregá-lo. Além disso, saímos à rua e gravamos vários munícipes a dizer a frase chave “Eu faço parte do futuro de Fafe”. No final, a parte introdutória de explicação da Agenda 2020-2030, a demonstração do preenchimento do formulário e, para finalizar, os vídeos dos munícipes foram agrupados e devidamente editados no *Davinci Resolve*. O vídeo teve um grande sucesso, arrecadando um número de interações superior ao da média nas redes sociais do município. Os próprios colaboradores da Câmara demonstraram a sua satisfação perante o vídeo, incluindo o Presidente que fez questão de pessoalmente parabenizar o resultado deste projeto.

Após o êxito deste trabalho, ajudei na realização e edição de muitos outros vídeos com objetivos distintos, como foi o caso da celebração dos 140^o anos do Jardim do Calvário, onde foram entrevistados alguns munícipes que, nostalgicamente, recordaram momentos de folia, romance e muita alegria passados neste que é o jardim mais emblemático da cidade. Por fim, saliento ainda o vídeo realizado no âmbito do sistema educacional do município de Fafe destacado como um dos melhores do Alto Ave. Para este projeto em específico foi organizada a visita aos principais agrupamentos de escolas do município bem como à Academia de Música José Atalaya, Escola de Trânsito e Museu da Educação, de forma a mostrar a qualidade e diversidade do ensino e as instalações adaptadas a todos os alunos, incluindo os com necessidades especiais. Durante a visita às mais diversas unidades escolares do município, cabia-me o papel de, para além de ajudar o Fotógrafo, tirar apontamentos do que ia observando à minha volta e fazer pequenas entrevistas aos diretores e professores das respetivas escolas para, mais tarde, utilizar estas informações não só na edição do vídeo como, também, na escrita de

publicações e textos jornalísticos. O essencial seria destacar Fafe como uma cidade que preza por uma boa educação, completa e com boas estruturas e equipamentos, adaptada ao futuro tecnológico, que está cada vez mais presente na sociedade.

Para além dos vídeos e edição dos mesmos, recuperei o gosto pela fotografia, área que ficou esquecida há três anos atrás durante a licenciatura em Ciências da Comunicação. No período de estágio consegui recuperar as bases fotográficas que me foram facultadas anteriormente nas disciplinas de multimédia e foi-me dada a oportunidade de captar algumas imagens em atividades e eventos da Câmara, como no corta-mato escolar e na simulação de terramoto que acontece todos os anos nas escolas do município (anexo 5). O evento de maior dimensão e importância do qual pude participar enquanto fotógrafa foi o Campeonato Europeu de Futsal Feminino, onde fotografei dois jogos da Seleção Portuguesa para a fase de qualificação. Algumas das minhas imagens acabaram por ser publicadas nas redes sociais do município e, incluindo, uma das fotografias captadas durante o Campeonato de Futsal foi escolhida para o Boletim Municipal (anexo 5.)

O facto de poder escrever guiões, dirigir, realizar, participar como atriz e, ainda, editar vídeos e captar fotografias, estando em contacto direto com as máquinas fotográficas, lentes e tripés foi bastante importante para a minha evolução na área de multimédia nos três meses de estágio. Em simultâneo, foi muito gratificante seguir todos os paços de cada atividade e ver o produto final dar resultado e sair como pretendido.

A criação de certificados, *design* de *posts* e apresentações para reuniões e outras atividades da Câmara, também estiveram na lista de tarefas realizadas durante o trimestre de estágio. Um dos *designs* concretizados para o efeito de Certificado de Reconhecimento foi aprovado pelo Presidente para futuras reformas de colaboradores que, através do seu empenho e dedicação, honraram o município através do seu trabalho (anexo 5). Alguns *designs* de *posts* publicados nas redes sociais do município também foram realizados por mim, bem como pequenas alterações de *posts* previamente feitos pela *Designer*. Para o Dia Municipal para Igualdade realizei uma apresentação na plataforma *Canva* onde destaquei alguns fatores relativos à igualdade de género na cidade de Fafe, através de indicadores-chave que me foram previamente entregues. Este *PowerPoint* foi utilizado numa sessão apresentada pela Vereadora da

Comunicação que, após dar o mote com a minha apresentação, juntou-se a mais dez mulheres do município de Fafe que testemunharam a luta constante contra preconceitos afetos aos seus cargos, hobbies e carreira.

1.3.5. Jornalismo

A tarefa de jornalismo que me foi atribuída logo no início do estágio, e que se prolongou até ao término do mesmo, foi o processo de armazenamento e manutenção numa base de dados já existente, mas desatualizada, de revistas e jornais nacionais e internacionais e suas respetivas características como contacto da redação, *e-mail*, morada, diretores, jornalistas e suas respetivas áreas de atuação. Com uma boa base de dados, atualizada, diminuiu-se substancialmente o número de *e-mails* enviados para cada jornalista, passando-se a enviar somente os comunicados a jornalistas que potencialmente estarão interessados no assunto em questão. Desta forma os jornalistas têm menos tendência a ignorar *e-mails*, neste caso em específico, da Câmara Municipal de Fafe, aumentando a probabilidade de que os comunicados de imprensa venham a ser notícia. Por outro lado, esta ferramenta vem ainda trazer para a instituição os contactos, que de outra forma seriam geridos pelos colaboradores e que tendencialmente desapareciam com a saída destes. Deste modo, o grande objetivo da manutenção desta base de dados foi a gestão de envio dos *press releases*, garantindo que só os jornalistas para os quais o comunicado de imprensa tem interesse o recebem.

Este trabalho revelou-se bastante exaustivo e complexo visto que, para além da base de dados estar bastante desatualizada, o facto de o computador que me foi atribuído durante o estágio não suportar o tamanho do documento em Excel atrasou bastante todo o processo. A estes fatores juntava-se o facto de estar a realizar esta tarefa pela primeira vez e não conhecer suficientemente a instituição para que durante a pesquisa em jornais e revistas percebesse efetivamente quais as temáticas e notícias que interessariam a Câmara. Assim sendo, dei por mim bastante perdida na realização desta tarefa visto estar sozinha durante todo este processo e ainda ter que lidar com todas as outras tarefas de *copy* e agendamento de tarefas, realização de *press releases*, organização de eventos, entre muitas outras tarefas já mencionadas acima.

A escrita *de press releases* também era bastante recorrente durante o estágio. Os eventos de maior relevância eram sempre escritos em formato de notícia para posteriormente serem enviados para revistas e jornais. Apesar de inicialmente ser um desafio, a escrita de *press releases* tornou-se habitual dentro da minha rotina como estagiária tendo sempre o apoio de uma colaboradora, licenciada em Ciências da Comunicação, que me incentivava diariamente a melhorar a minha capacidade de escrita dando-me dicas bastante úteis e apontando os meus erros, quando necessário, de forma a evoluir.

Quinzenalmente, era usual comparecer às Reuniões da Câmara onde tirava apontamentos dos principais assuntos tratados e deliberações discutidas entre o executivo, na mesa redonda do Salão Nobre da Câmara. Posteriormente, todas as terças, no dia a seguir à reunião, cabia-me o papel de escrever a ata da reunião em formato de *press release*, seguidamente enviado à imprensa e publicado no *site* da Câmara Municipal. Por norma, inicialmente destacava-se o momento de maior relevância e *a posteriori* resumia-se os restantes. Para ajudar no processo de escrita, tinha acesso a todas as deliberações completas, artigos e documentos onde constavam todas as alíneas de contratos, orçamentos, etc.

1.4. Considerações finais

Em conclusão, os três meses de estágio foram bastante intensos, mas muito gratificantes. Dei bastante de mim a esta instituição e tive oportunidade de mostrar o meu lado profissional, pontual, responsável, proativo e versátil. Acredito que foi graças ao meu empenho, dedicação e iniciativa que aprendi tanto neste período e tive uma experiência tão positiva de estágio. O facto de ter sido bem recebida e ser-me transmitido de imediato confiança para arriscar, foi muito importante para o meu desenvolvimento enquanto profissional de uma área que exige cada vez mais de nós, profissionais de Comunicação. Já não basta dominar a área de Relações Públicas e Publicidade, qualquer instituição exige dos seus colaboradores competências várias e um conhecimento global das inúmeras vertentes da área de Comunicação. A capacidade de dominar certas ferramentas de edição como o *Illustrator*,

Photoshop e *Adobe Premier Pro*, ou a aptidão de escrita de *press releases* é exigido em muitas organizações de forma a reduzir os recursos humanos.

O incentivo, apoio e confiança por parte dos colaboradores com quem privei levou-me a descobrir novas paixões e aptidões até então desconhecidas como foi o caso da fotografia, edição e capacidade de escrita. O querer saber mais sobre Protocolo, política e poder local, temáticas abordadas durante o estágio na Câmara Municipal de Fafe, fez com que enveredasse pelo tema do meu projeto “A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo”. Durante o processo de escrita do Projeto de Relatório de Estágio os colaboradores mostraram-se disponíveis e interessados em ajudar e fazer parte do mesmo estando presentes no esclarecimento de dúvidas, fornecimento de materiais e participação em entrevistas.

Apesar de a experiência de estágio ter sido bastante positiva, durante este período detetei algumas falhas na Comunicação da Câmara, em específico no Gabinete de Comunicação e no Núcleo de Comunicação e Relações e Pública, atualmente, Núcleo de Informação e Relações Públicas, bem como no organograma, recentemente alterado, da instituição. Estes constrangimentos, que se estendem a outros gabinetes de comunicação de outras instituições autárquicas, irão ser estudados ao pormenor nos próximos capítulos, assim como, e sobretudo, a adequada utilização do Protocolo nestas mesmas organizações.

Capítulo 2: A Comunicação nos órgãos de poder local

2. A Comunicação nos órgãos de poder local

Diferenciando-se do poder central, o poder local foca-se na proximidade com as populações e no alcance de aptidões, fazendo com que os municípios mantenham um relacionamento estreito com os diversos públicos autárquicos. As Câmaras Municipais são, assim, a ponte política para as dinâmicas locais.

É tema de interesse central a importância do papel das autarquias relativamente ao desenvolvimento do local e à forma como o desempenham. A autarquia local usa realmente a Comunicação como estratégia para ser mais próxima da população? Qual o papel do Relações Públicas na política e nos municípios? Qual será a melhor estratégia de Comunicação a ser desempenhada pelas autarquias? Como se estabelece o equilíbrio entre a imagem e reputação de uma instituição pública e os valores afetos à democracia?

Assim, neste segundo capítulo, para além da definição e clarificação de alguns conceitos-chave como: Poder Local, Comunicação Organizacional; Comunicação Municipal e Relações Públicas, abordar-se-ão questões pertinentes e problemáticas relacionadas a estes mesmos conceitos.

2.1. O poder local

Antes de entender todo o processo comunicativo em volta de uma autarquia importa ter-se uma perceção daquilo que, efetivamente, é uma autarquia e o que está por detrás da mesma. É, pois, de interesse conhecer-se a sua história e evolução, a sua constituição, o seu funcionamento e as suas regras gerais, já que, com características tão peculiares, a Comunicação neste contexto terá especificidades que se distinguem de outros contextos profissionais.

Segundo Bilhim (2004), os municípios, tal como os conhecemos hoje, remontam à Idade Média e são produto das circunstâncias próprias da reconquista, como forma de auto-organização de comunidades de base territorial, em consequência de, nesse período, os senhores feudais estarem mais

ocupados com a guerra do que com a gestão dos seus domínios. Para além das diversas autarquias que foram sendo criadas pelas divisões administrativas que se sucederam ao longo do tempo, a instituição municipal foi a única que persistiu até aos nossos dias, apresentando-se sempre como sinal de autonomia face ao poder central. No entanto, os municípios, até chegarem onde estão hoje, percorreram um longo caminho, ditado por altos e baixos e, durante vários anos, dominado pelo regime ditatorial do Estado Novo, onde, segundo Bilhim (2004, p. 10), o “município era mal visto aos olhos do político”. É “após a revolução do 25 de Abril de 1974 e com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia que o poder local emerge com uma estratégia de dinamização e valorização da cultura regional” (Mapanzene, 2013, p. 19). A rotura da ditadura conduziu à evolução do poder local que, conseqüentemente, desencadeou um aumento do poder das Câmaras. Os municípios passam assim a ter uma maior importância, devido à descentralização, visto que a ação política deixou de dar atenção apenas a questões nacionais. A par desta evolução, também as relações, de interesse mútuo, entre os municípios e os cidadãos cresceram. “Os autarcas ganharam interesse em estabelecer contacto com os munícipes e estes passaram a intervir e a participar nas atividades decisórias do município, levando assim a uma transformação social” (Carneiro, 2016, p. 15).

O poder local é, hoje em dia, visto como uma parcela do poder central. Portanto, é natural que seja muitas vezes referido como um segundo nível de atuação política, ainda que o poder central necessite do local para chegar do centro às periferias e o poder local precise da influência política do central. O poder central, constituído pelo Presidente da República, Governo, Assembleia da República e Tribunais, é visto como o maioral, ou seja, a governação do país está a seu cargo. Compete ao Governo a gestão do país, ainda que o Presidente da República tenha toda a posse em intervir, já que lhe é permitido demitir o Primeiro-Ministro, sendo também da sua competência a promulgação e o veto de atos legislativos (Carneiro, 2016).

Já as autarquias locais são definidas, como explica Magalhães (2016), segundo a Constituição da República Portuguesa, no título VIII, relativo ao poder local, como “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”

(Artigo n.º 235). E no capítulo seguinte, Artigo n.º 236, são definidas as respetivas categorias, em freguesias e municípios (no quadro da tradição histórica portuguesa e as regiões administrativas), com vista à eficaz prossecução dos seus objetivos, de património, finanças, receitas, poder regulamentar e quadros de pessoal próprio.

De acordo com a Lei 75/2013 de 12 de Setembro de 2013⁶, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais, estas entidades são compostas pelos seguintes órgãos:

- 1 – Os órgãos representativos da freguesia são a Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia.
- 2 – Os órgãos representativos do município são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

Dentro do poder local, compete à Assembleia Municipal estar sempre a par das atividades do município, dando o seu parecer sobre todos os assuntos de interesse. Para isso, o acompanhamento e a supervisão de todas as atividades são fundamentais (Carneiro, 2016). Como funções do município, portanto da Câmara Municipal em si, para além de pôr em prática as decisões da Assembleia Municipal, cabe à instituição a resolução de problemas e necessidades da sua população, dos munícipes. Inicialmente, estes órgãos tinham a seu cargo questões como o saneamento básico, a distribuição de água, a recolha de lixo, etc. Entretanto, com as crescentes transferências de competências para os municípios, as Câmaras Municipais vieram a alargar os seus exercícios para áreas de intervenção económica, tais como a saúde, a educação, o turismo, a cultura, entre outras. No fundo, competem-lhe variados departamentos como o ordenamento do território, equipamento rural e urbano, energia, transportes, comunicações, habitação, proteção civil, património, desporto (Carneiro, 2016). Assim, os órgãos representativos do poder local (eleitos democraticamente), responsáveis por todas estas funções, caracterizam-se segundo Costa (1978, p. 78) por: “serem representativos da comunidade local pela qual foram eleitos e perante a qual são responsáveis; submeterem a debate público e discussão os problemas

⁶ Lei n.º 75/2013 das Autarquias Locais. (2013). Diário da República: série II, n.º176. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098-56359576>

e propostas de resolução; tomarem as decisões por maioria de votos mas procurando ter em conta a opinião da minoria.”

Apesar da inevitável dependência do poder local para com o poder central, quanto mais não seja a nível económico, a verdade é que são atribuídas cada vez mais funções e competências aos municípios que acabam por os tornar mais independentes e com um papel cada vez mais essencial para a vida dos munícipes. No fundo, a conclusão que se tira desta relação do poder central e do poder local é a de que as suas diferenças são notórias, e não há como as negar. No entanto, existe uma clara e inevitável complementação, ou seja, “constituem dois percursos com perfil próprio, mas impossíveis de dissociar e, por isso mesmo, enquadrados num processo dinâmico do ponto de vista da sua inter-operacionalidade” (Costa, 2006, p. 13).

2.2. A evolução da importância da Comunicação para as organizações

A Comunicação Organizacional pode ser genericamente caracterizada como um campo particular das Ciências da Comunicação que estuda todo o tipo de atos da Comunicação na relação com o meio ambiente, dentro da organização e fora da mesma. Já as organizações são, de forma individual, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como “conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas” (Ruão, 2016, p. 11). Taylor (1993, p. 104) define organização como “...um sistema de Comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente”.

Inerentemente ligada a qualquer organização está a Comunicação, à qual cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Karl Weick defendeu que organizar é essencialmente um fenómeno de Comunicação, afirmando que “a atividade de Comunicação é a organização” (Weick, 1995, p. 75). Weick (1995) lembrou que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que a Comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque

constitui o processo central de organizar. A Comunicação seria, assim, a organização. Tudo, dentro e fora de qualquer organização é Comunicação e comunica e, na maior parte das vezes, essa Comunicação é feita de forma impercetível através, da Comunicação Não Verbal. A aparência corporal, postura, expressões faciais, contacto visual, a voz, tom de voz, ritmo, volume, pronuncia verbal e até mesmo o próprio ambiente, territórios e espaços, edifícios, salas, decoração, comunicam e transmitem sinais e mensagens cruciais acerca da organização. Apesar de negligenciada a Comunicação Não Verbal compreende uma grande parte do comportamento humano, já que cerca de 90% das nossas interações comunicativas parecem acontecer por meio de códigos não verbais (Gabbott & Hogg, 2000), sendo por isso central à vida social, nomeadamente àquela que ocorre em ambiente organizacional.

No entanto, a importância dada à Comunicação nas organizações não surgiu imediatamente aquando da criação das primeiras empresas ou instituições. Muito pelo contrário, a valorização da Comunicação afeta às organizações é relativamente recente. A Teoria Clássica, que surgiu em finais do século XIX, inícios do século XX, “...contribui para uma visão mecanicista da Comunicação Organizacional que, à época, era apenas considerada como fenómeno interno e descendente” (Ruão, 2016, p. 48). A Comunicação era utilizada apenas como ordem de serviço, para gerir pessoas, como um mero instrumento de comando e controlo. As organizações eram marcadas por uma extrema desumanização onde os colaboradores eram utilizados apenas como forma de produtividade, como peças para atingir os objetivos organizacionais. A compensação monetária era encarada como a única forma de motivação por parte da classe trabalhadora. A organização limitava-se à Comunicação Formal e centralizada, destinada ao planeamento e execução das tarefas (Fisher, 1993).

Mais tarde, a Escola das Relações Humanas, que emergiu na primeira metade do século XX, humanizou as organizações e sugeriu a importância da Comunicação Interna descendente e horizontal. Apesar de, finalmente, se ver o ser humano como verdadeira essência das organizações, esta ideia era meramente vista como uma questão de auto realização. Estudam-se questões de conforto e valorizam-se os grupos informais pois percebe-se que colaboradores satisfeitos dão origem a uma maior

produtividade, o que é benéfico para as organizações: “Um trabalhador contente é um trabalhador mais produtivo,” dizia Kreps (1990, p. 84).

Já o aparecimento do Modelo dos Sistemas Sociais, no final de 1950, sugeriu a pertinência da distinção entre a Comunicação Interna e Externa como partes de um sistema aberto. As organizações passam a ser compostas por partes interdependentes que interagem, adaptam-se e relacionam-se. Os componentes chave do sistema são os indivíduos, os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos. Qualquer alteração num destes componentes afetará inevitavelmente os restantes (Kreps, 1990). Surge ainda o conceito de Recursos Humanos sendo que a “Comunicação, numa perspetiva sistémica, será fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários ao melhor desempenho organizacional” (Ruão, 1999, p. 10).

Nos anos 80, a cultura surge como algo fundamental que conduzirá os trabalhadores no cumprimento dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional (Fisher, 1993). A cultura é, assim, o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização. A cultura fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige, e qual o papel de cada um dos seus membros, (Kreps, 1990). É com a Teoria da Cultura Organizacional que finalmente a Comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional. Esta é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada (Fisher, 1993).

A partir dos anos 90, através das Teorias Críticas e Pós-Modernas, a lógica da cultura organizacional unificada é posta em causa pela consideração dos assuntos do poder e dominação. Estudam-se os indivíduos marginalizados e os micro-processos de poder e resistência nas organizações (Ruão, 2016). Ganha força a ideia de que o mercado pós-moderno se caracteriza pela hiper-realidade, o exagero, a simulação, a aparência. Na esfera da Comunicação Organizacional passa-se a privilegiar os intangíveis

(valores culturais, traços de identidade, marcas, reputações...), elementos e mecanismos de produção de significado que apelam aos sentimentos e emoções de organizações, colaboradores e consumidores (Ruão, 2016).

Este desenvolvimento das organizações colocou-as, definitivamente, como destaca Ruão (2016, p. 99), no “negócio da Comunicação”, ou seja, as organizações passam a encarar a Comunicação como qualquer outra área de negócio que concorre para a venda de produtos e serviços. A crescente disponibilidade, variedade e indiferenciação destes produtos e serviços, a multiplicação de meios, canais de comunicação/informação, e a crescente exigência e desconfiança dos consumidores, obrigaram a níveis de interação cada vez mais aprofundados entre as organizações e os seus públicos.

Deste então, as organizações passaram a depender, maioritariamente, da Comunicação e da sua capacidade em se distinguir dentro de um mercado extremamente exigente, onde, com o passar das décadas, torna-se mais difícil sobressair e ser-se “fora da caixa”. Um mercado que exige a definição e a comunicação de mensagens fortes e intensas, capazes de se imporem em ambientes saturados de marcas, produtos, logótipos, *slogans* e imagens. A Comunicação passa a ser entendida como um negócio que deve gerir as expressões da organização – de cultura ou de imagem – no ambiente interno e externo. As organizações contemporâneas estão – independentemente do setor que ocupam e dos produtos ou serviços que geram – no negócio da Comunicação” (Christensen & Cheney, 2001, p. 246).

2.3. A Comunicação Municipal

Foi nos anos 80 do século XX que a Comunicação se tornou relevante para os municípios portugueses: “Este despertar dos municípios resultou da atribuição ao poder local de autonomia e mais competências, na sequência do processo democrático nascido a 25 de Abril de 1974” (Oliveira, 2012, p. 49). O regime autoritário tinha, até então, na sua política totalitária, concentrado a sua ação em questões nacionais e nas lutas que ocorriam nas colónias africanas. É neste contexto que os municípios ganham importância, perante a necessidade de estabelecer “uma relação de proximidade com os

cidadãos e de assegurar, em tempo útil, a satisfação das suas necessidades” (Atam, 2008, p. 21, como citado em Mapanzene, 2013).

Tal como explica Oliveira (2012), rapidamente os eleitos perceberam que para serem reeleitos necessitavam de informar, de interagir e comunicar com os seus eleitores. Torna-se completamente impossível, na democracia, gerir um município sem recorrer de forma permanente a processos de Comunicação, informando os munícipes das deliberações, iniciativas, planos e ações da Câmara Municipal. Para além de informar é estritamente necessário ter conhecimento do pensamento dos cidadãos sobre a realidade do município, por isso a interação com os munícipes é essencial e deve ser regular. Da mesma opinião que Oliveira (2012), Canel (2006, p. 19) assume que “não há instituição pública sem Comunicação” e Alhama (2010) salienta que a Comunicação Municipal é um instrumento poderoso para explicar e legitimar as decisões políticas levadas a cabo durante o mandato político, ao que Soushard e Wahnich (1995) acrescentam que a Comunicação é uma ferramenta poderosa que os políticos têm ao dispor para se darem a conhecer.

A nova postura implicou também uma redefinição dos contactos entre as estruturas institucionais e os públicos locais, relação que passou a ser mediada pela imprensa, e neste caso em particular a de abrangência regional. É neste sentido que surgem as estratégias de Comunicação Políticas, enquanto instrumentos destinados a atrair a imprensa para os eventos autárquicos e, ao mesmo tempo, como forma de estabelecer ligações entre as autarquias e os jornalistas. No âmbito destas estratégias encontra-se também a chamada Comunicação Municipal (Coelho, 2010, p. 24), especialmente importante para a ação dos municípios, uma vez que os autarcas procuram impor na agenda mediática local o debate público sobre assuntos do seu interesse.

Assim sendo, Camilo (1998, p. 15) define a Comunicação Municipal como “um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município, a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara”. É coerente na medida em que é utilizada para resolver problemas e alcançar objetivos concretos. É contínua porque acompanha as

atividades públicas do município. É concreta porque tem como referência a comunidade local. O autor ainda acrescenta que é interativa porque se pode assumir como um espaço de diálogo entre os cidadãos e os seus representantes políticos.

Cristina Fernandes (2014) refere no “Manual de Protocolo Empresarial” as diferenças entre a Comunicação nas instituições públicas e nas empresas privadas. Nas instituições públicas, a Comunicação constitui uma ferramenta essencial utilizada para gerar confiança no público, para explicar decisões controversas, para satisfazer o direito dos cidadãos à informação, para materializar o princípio da transparência. Nas organizações privadas, a Comunicação concorre para satisfazer as expectativas dos consumidores acerca de produtos e serviços, com objetivos essencialmente comerciais.

Desta forma, conclui-se, que a Comunicação, para além do papel de mediadora entre a organização e os seus públicos, não deve de forma alguma ser desvalorizada, e assume, acima de tudo, uma função democrática dentro dos municípios, constituindo-se como pilar essencial do funcionamento da democracia. As ideologias e opções políticas dos cidadãos são formadas a partir das mensagens que lhes são transmitidas acerca das propostas, ações e ideias dos partidos políticos e dos candidatos nos atos eleitorais. A Comunicação é essencial ao diálogo, ao compromisso e à interatividade entre eleitos/responsáveis políticos e cidadãos eleitores, contudo importa salientar, tal como explica Dominique Wolton (2004), que a Comunicação não é inerente à democracia, nem determinante na sua preservação, é antes uma condição para o seu funcionamento.

2.4. Comunicação Municipal é política

Canel (1999) define Comunicação Política como a atividade de determinadas pessoas e instituições (políticos, jornalistas, comunicadores e cidadãos), que em resultado de uma interação, produzem uma troca de mensagens com as quais se articula a tomada de decisões políticas, bem como a aplicação destas na comunidade. A Comunicação Municipal enquadra-se perfeitamente nesta conceção de Canel, resultando, segundo Oliveira (2012, p. 52) “de uma atividade da instituição Câmara Municipal por

decisão dos seus responsáveis e consiste numa interação de troca de mensagens a partir de decisões com carácter político, que implicam e interferem com a comunidade do município.”

A Comunicação em instituições públicas, caso das autarquias, tem características próprias e diferenciadoras. Do ponto de vista estratégico, a Comunicação Institucional tem um carácter temporal. Parte considerável da estrutura comunicacional dos municípios orienta a sua ação de acordo com o elenco executivo/partidário que, em intervalos de quatros anos, comanda determinada autarquia. Os prazos são curtos e os ciclos eleitorais influenciam naturalmente os processos comunicacionais. Assim, “o município pode ser visto pelas forças partidárias como uma base local que é necessário conquistar politicamente para, estrategicamente, exercer pressão em órgãos políticos nacionais ou extra-concelhia” (Camilo, 1996, p. 13). Relativamente aos públicos das autarquias, Canel (2007) salienta que estes são variados e diferentes das instituições privadas. A sua segmentação é bastante complexa sendo composta por partidos políticos, grupos de interesse, organizações do terceiro setor, organizações profissionais, escolas, estabelecimentos de saúde, entre outros. É possível, no entanto, esclarecer três tipos de públicos: os que vivem no município, os que trabalham e os exteriores à comunidade.

Para além disso, as Câmaras Municipais apresentam uma grande dificuldade na contratação de colaboradores. Canel (2007) refere que os colaboradores destas instituições públicas estão sujeitos a normas rígidas de concurso, acrescentando-se ainda a tendência de contratar pessoas de suposta confiança política que nem sempre são os mais eficientes. Mesmo na atuação quotidiana, os processos de Comunicação têm que respeitar rigorosamente a Lei que é sempre restritiva em termos de capacidade de resposta. A estes factos acrescenta-se ainda o escrutínio permanente da opinião pública. Não existe margem para erro. Um simples erro pode custar a credibilidade da instituição e das suas lideranças. E a credibilidade é um bem precioso, muito difícil de repor.

Finalmente, Canel (2007) destaca o trabalho exigido diariamente aos técnicos de Comunicação dos municípios, que lidam com um grande volume de informações diferentes e é lhes cada vez mais solicitado um conjunto variado de conhecimentos das mais diversas áreas comunicacionais. A este fator

acrescenta-se a pouca sensibilidade das instituições públicas para os fenómenos de Comunicação. A Comunicação é facilmente posta de parte dentro dos assuntos discutidos comumente nas Câmaras Municipais, e muitos municípios do país ainda não usufruem de departamento de Comunicação com técnicos especializados na área de Comunicação.

Conclui-se assim que não é possível dissociar a componente política da Comunicação Municipal. Contudo a Comunicação das autarquias locais não pode ser vista como mero acessório para o exercício do poder, mas antes como uma ferramenta por excelência no desempenho da atividade política, desde que dotada de uma mensagem adequada aos seus destinatários (Atam, 2006, como citado em Mapanzene, 2013).

2.5. Comunicação Estratégica nas autarquias locais

A Comunicação Municipal permite a troca de informações e opiniões, quer no interior da organização quer entre a autarquia e o exterior: “A necessidade de pensar a Comunicação de uma forma estruturada, permite que os munícipes e os agentes locais possam criar uma imagem positiva e mais envolvente da autarquia” (Fernandes, 2011, p. 15). Uma boa gestão de um município, tal como qualquer outra instituição/empresa, passa pela correta utilização da Comunicação, no entanto, muitas das vezes, esta não é uma questão assim tão linear.

López (2007) apresenta sete mitos que comprometem a boa gestão da Comunicação Autárquica, sendo eles: a ideia de que fazendo um bom trabalho, não é necessário comunicar; investimento excessivo e único em publicidade, descartando o papel do Relações Públicas; tendência à valorização das notícias na comunicação social esquecendo-se de trabalhar os canais de comunicação com os munícipes e a comunidade; não ouvirem os intervenientes o que gera uma perda de interesse por parte da audiência; falta de comunicação que passa uma imagem de desinteresse e distância ou, por outro lado, excesso de comunicação que leva ao afastamento da atenção do que é realmente importante; culpar a Comunicação pela má gestão da organização.

Cada vez mais, a Comunicação ganha grande importância nas Câmaras Municipais, pois é vista como uma forma de gestão para alcançar objetivos e uma maneira de promover uma imagem positiva da autarquia e do município. Para isso, é necessária a criação de estruturas municipais com a capacidade de gerarem conteúdos informativos para os vários canais de comunicação e, também, capazes de trabalharem não só a Comunicação Externa como também, e principalmente, a Comunicação Interna que, muitas das vezes é posta de parte dentro das organizações (Cardoso, 2011, como citado em Oliveira, 2011). Uma boa Comunicação Interna exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno, sobre a opinião dos colaboradores em relação à organização, e por consequência sobre a imagem global desta. A Comunicação Interna faz parte da lógica de construção da imagem, como a Comunicação Externa. Assim, quando se fala da criação de estruturas que consigam responder às necessidades comunicativas das autarquias referimo-nos, obviamente, a gabinetes de comunicação que devem existir e, acima de tudo, serem valorizados dentro de qualquer instituição pública. Estes gabinetes devem ser compostos por profissionais especialistas na área de Comunicação e não “meros” funcionários da Câmara que são direcionados para o cumprimento destas mesmas funções.

Importa salientar que as estratégias de Comunicação Municipal, tal como as estratégias de qualquer outra organização, pública ou privada, variam de município para município dependendo das especificidades corporativas, dos planos de intervenção municipal, dos temas selecionados, dos públicos-alvo que querem atingir, do quadro de experiências e cultura local, dos canais de comunicação escolhidos para fazerem chegar a mensagem e dos efeitos nas populações municipais (Camilo, 2009). Comunicar a autarquia é, segundo Canel (2007) um processo de troca estratégico, uma interação constante e estrategicamente planeada entre o município e o público. É a estratégia de Comunicação que define o futuro da autarquia, ou seja, é o fio condutor que conduzirá a continuidade da autarquia, é um plano que integra, ordena e sistematiza e orienta na tomada de decisão, já que as decisões são tomadas com base, como salienta Camilo (2009), em prioridades e opções políticas.

Camilo (2006) acrescenta que as estratégias de Comunicação Municipal, ao serviço do desenvolvimento local, terão obrigatoriamente de ser globais e integradas: globais, porque englobam

todos os domínios de intervenção (administrativo, político-administrativo e político) e integradas, pois combinam várias áreas e vertentes da Comunicação, desde as Relações Públicas à Publicidade, das vendas às promoções de vendas. No que respeita aos domínios de intervenção, segundo Camilo (2009), a estratégia municipal no âmbito administrativo visa divulgar e promover os serviços municipais que os cidadãos têm à disposição para a satisfação de uma determinada necessidade, bem como sensibilizar para a adoção de um determinado comportamento de consumo público. O autor explica que este tipo de estratégia é utilizado para promover um novo serviço ou produto, revelando aos munícipes como poderão tirar partido dos mesmos. No domínio político-administrativo as estratégias da Comunicação Municipal baseiam-se na informação e na interação. Aqui procura-se, acima de tudo, a participação ativa dos cidadãos em temas relacionados com o desempenho do executivo, incluindo o seu líder, ou seja, o Presidente da Câmara. No domínio político, a Comunicação visa, tal como no domínio anterior, a informação e a participação pública, mas assenta em temáticas diferentes, ou seja, a natureza do funcionamento e da produção discursiva diferem. Quanto à natureza do funcionamento, as estratégias de Comunicação no domínio político-administrativo são ordinárias e quotidianas, dado o seu funcionamento contínuo, e no domínio político são extraordinárias e sazonais, pois funcionam de forma descontínua. Já a natureza da produção discursiva pode ser de dois tipos: Comunicação Referencial ou Simbólica dependendo da dimensão comunicacional em que se encontrem as dinâmicas de significação.

No entanto, tal como evidencia Magalhães (2016), vários são os fatores que dificultam a construção estratégica da cultura/identidade e imagem das autarquias, fatores esses mais relacionados com elementos territoriais do que propriamente com fenómenos economicistas. Na realidade portuguesa, poucos são os municípios que se esforçam para a implementação de uma identidade e cultura institucional estratégica, apostando, pelo contrário, na rápida disseminação de uma imagem pontual, muitas vezes ausente dos valores que verdadeiramente a formam. Além do mais, os municípios têm uma legislação e diretrizes comuns, que impulsionam a sua atividade diária. Tendo em conta esta realidade, estas instituições deverão tentar encontrar o seu elemento diferenciador em relação a outros municípios, o que passa, sobretudo, pelos aspetos territoriais e pelas suas características distintivas.

Deste modo, conclui-se que, tal como salienta Camilo (2009), as estratégias de Comunicação variam de município para município, importa, acima de tudo, as autarquias produzirem mensagens de acordo com os seus objetivos e difundir-las seguindo um plano processual tático, com o claro intuito de promover, simultaneamente, o município e o seu elenco diretivo, com particular ênfase para o Presidente do município. Uma boa estrutura comunicacional, um gabinete de comunicação com especialistas na área e valorizado pela presidência, uma comunicação constante com o exterior não esquecendo o público interno das autarquias e, obviamente, uma boa estratégia, adaptada às características e necessidade do município são as peças-chave para uma imagem e reputação positivas de qualquer autarquia.

2.6. A Comunicação e os novos desafios emergentes

A Comunicação, tal como um elemento constitutivo de qualquer organização foi evoluindo, acompanhando a evolução histórica e, conseqüentemente, os desenvolvimentos tecnológicos, ajustando-se às necessidades dos seus intervenientes e participantes (Coelho et.al., 2020). Apesar de se ter destacado, sobretudo, a partir do início do século XX, após a Revolução Industrial na Europa, a sua evolução passou de uma visão mecanicista, que a entendia como mera transmissão de informação, para atingir níveis complexos de elevada sofisticação de meios e mensagens (Magalhães, 2016). Os meios de comunicação hoje existentes alcançaram um patamar tão elevado que a Comunicação passou a ser uma prioridade inquestionável para as empresas e instituições. Mais recentemente, com a difusão da comunicação *online*, tudo se tornou mais visível, e a proximidade com os públicos tornou-se maior. No entanto, este desenvolvimento tecnológico e mediático nem sempre é benéfico para as autarquias.

Segundo Ruão et al. (2017, p. 8), as organizações têm empregado uma prática híbrida com novos e velhos meios de comunicação, que tem permitido “manter as relações com os *stakeholders* já conquistados e atingir novos públicos, dificilmente visíveis ou acessíveis pelo modelo tradicional da Comunicação Organizacional”. A Comunicação nos municípios não foge a este padrão e, sendo que uma considerável percentagem do público das autarquias é população envelhecida, faz todo o sentido a aposta num modelo híbrido, preservando-se a utilização de meios de comunicação tradicionais. Exemplo disso mesmo, são as campanhas eleitorais, época em que os partidos políticos saem às ruas e entram

em contacto direto com os públicos, transmitindo as suas ideologias e promessas eleitorais, passando uma imagem de proximidade com os eleitores. No entanto, importa realçar que esta interação deve acontecer constantemente e não só em épocas eleitorais.

Num tempo histórico em que a política e os políticos se projetam como matéria privilegiada nos mais diversos espaços mediáticos, Moreira et. al. (2017) apresenta uma perspetiva negativa sobre os *media*, entendidos como indutores de pressão sobre a política, e uma perspetiva mais positiva, em que os *media* surgem entendidos como caminhos para a emancipação dos cidadãos. A realidade é que “os *media* são uma componente estrutural das sociedades modernas e assistem ao quotidiano dos atores individuais e coletivos, propondo-se como coautores da ação diária, das visões do mundo e do modo de estar perante as entidades de Governo” (Araújo et. al., 2017, p.6).

A política em Portugal está repleta de exemplos que plasmam esta potencialidade de os *media* atuarem “no” tempo ou, até mesmo, “antes” do tempo político, construindo cenários de debate que influenciam a tomada de decisão política (Araújo et. al., 2017). Kaplan & Haenlein (2010) acrescentam que a nova configuração possibilitada pelos *media* fez com que as organizações perdessem o controle sobre as informações disseminadas sobre si, tendo que lidar com novas situações comunicacionais que as deixam mais vulneráveis. Na perspetiva de Mapanzene (2013), os *media* são vistos como um elemento estratégico e central que alimenta os fluxos comunicativos que promovem os municípios, mas também como um recurso de legitimação política por parte dos representantes municipais. A dimensão estratégica da Comunicação Municipal reside, precisamente, no facto de as autarquias produzirem mensagens de acordo com os seus objetivos e de as difundirem via meios de comunicação social local, não aleatoriamente, mas seguindo um plano processual tático, com o claro intuito de promover, simultaneamente, o município e ao seu elenco diretivo.

Também os ritmos, as potencialidades e os requisitos para a participação dos cidadãos na esfera pública alteraram-se com o acesso à Internet, destacando-se de imediato como consequências negativas a falta de regulamentação e ausência de moderação nas redes sociais. A informação, para além de

circular a uma velocidade estonteante, tornou-se abundante e diversificada. Para alguns autores essa abundância de meios de comunicação nem sempre se tem revelado positiva para a democracia. Para Patterson (2010), por exemplo, com a diversidade de estruturas mediáticas, canais televisivos e radiofónicos, redes sociais, jornais, revistas, entres outros meios, os interesses deslocaram-se mais para os programas de entretenimento e cada vez menos para os de informação.

As perspetivas teóricas sobre o papel da Internet situam-se, pois, entre o encantamento e a descrença. Para alguns autores, trata-se mesmo de uma esfera pública virtual de pleno direito (Castells, 2001; Lévy, 2002). Saiz (2010) também reconhece que não utilizar a Internet no campo da política seria o equivalente a desperdiçar uma excelente oportunidade de conseguir votos, já que segundo Canel (2006), nesta área específica, a Internet permite aceder a informação de interesse e estabelecer contactos com os cidadãos, organizações e partidos de interesses comuns; facilita a difusão de informação em tempo real, o que permite a divulgação da mensagem com rapidez e transmite a ideia de transparência; favorece a interação com os cidadãos, o que leva uma maior proximidade com os eleitores; potencia a Comunicação Horizontal e impede a intromissão do Governo.

Por outro lado, entre outros argumentos que se possam contrapor ao entusiasmo atrás referido e tal como adverte Dahlgren (2005), sabe-se que o uso da Internet para fins políticos é claramente menor se comparado com outros fins a que se destina; "...a deliberação democrática está completamente ofuscada pelo consumismo e entretenimento" (p. 151). Morgado & Rosas (2010) referem que o tributo da Internet para o progresso da democracia perder-se-á, se os cidadãos continuarem a utilizá-la simplesmente como um meio para obterem informações ou como meio de entretenimento. Sabe-se que o carácter comunicativo da discussão política nem sempre promove o ideal cívico. E, mesmo quando a Internet é utilizada para fins políticos, por vezes, não o é pelas nobres, ou mais democráticas, razões (Moreira et. al., 2017).

Não restam dúvidas de que a Internet, redes sociais e *media* desempenham um papel fundamental em várias áreas da sociedade e oferecem múltiplas oportunidades no campo da

Comunicação Política. É através destes meios que as autarquias divulgam as suas mensagens e arrecadam, ou não, simpatizantes e apoiantes. Quer seja vantajoso ou prejudicial para os municípios, a verdade é que, atualmente, é impossível comunicar-se sem os meios mediáticos. O desenvolvimento e modernização das instituições autárquicas tem obrigado a um maior empenho por parte dos seus executivos, que tudo fazem para se ajustar às novas realidades do mundo contemporâneo, sem colocar de parte o modelo tradicional.

2.7. As Relações Públicas: história e funções

O Relações Públicas tornou-se num dos grandes responsáveis, aliado ao gabinete de comunicação, pela alteração e gestão da Comunicação Municipal. Importa assim ter-se uma ligeira perceção histórica do surgimento desta profissão e, acima de tudo, perceber quais são as suas verdadeiras funções e contributos no mundo da Comunicação, especialmente nas autarquias.

As RPs nascem nos Estados Unidos perante um imperativo empresarial, financeiro e político, em princípios de 1900. A profissão de RP foi, então, criada em resposta a uma necessidade sociológica e económica, num mundo de constantes e aceleradas mudanças (Boiry, 1998). Inicialmente, como explica Pinheiro & Ruão (2016), o predominante na atuação das RP era o exercício da influência na opinião pública em defesa dos interesses empresariais, que consistia numa comunicação unilateral e bastante persuasiva, assente na técnica da *publicity*, voltada para influenciar os públicos. Na maioria das vezes a informação transmitida para a opinião pública era incompleta e distorcida, geralmente de maneira intencional e de forma unidirecional. Aqui liderava a propaganda, desinformação e manipulação. O importante era “aparecer”, ter notoriedade, e se para isso fosse necessário distorcer informações ou exagerar nos factos as Relações Públicas não pensavam duas vezes. Com o passar dos anos, as definições passaram a incluir a noção de comunicação bilateral, de relações recíprocas e de mútuo entendimento, ou seja, o conceito tornou-se mais interativo e relacional (Cutlip & Center, 2001). As informações das organizações passam a ser divulgadas com base na verdade, mas também com base na persuasão, onde o *feedback* se torna essencial para perceber as intenções do público. Passa a existir,

portanto, uma compreensão mútua entre a organização e os seus públicos e de um sistema fechado, passa-se para um sistema aberto (Pinheiro & Ruão, 2016).

Dentro das principais características de um RP na atualidade está a confiança, seguida da credibilidade e da transparência. Na realidade, a palavra confiança seguiu o conceito de Relações Públicas desde os seus primórdios. Um exemplo disso mesmo é a definição publicada na revista francesa “Hommes et Mondes” pelo jornalista Louis Sallerom, em 1951, que ressalta as Relações Públicas como sendo um conjunto de meios pelos quais a empresa pode criar um clima de confiança entre os seus colaboradores, e que resulta na harmonia das relações sociais, ao gerar um clima de lealdade e verdade (Chaumely & Huisman, 1964). No mesmo período, o próprio Governo francês também definiu como funções das RP manter relações baseadas em confiança mútua com os públicos (Lloyd & Lloyd, 1988, pp. 31-32). O tema preferido de Lucien Matrat, pioneiro para a afirmação da profissão de RP na Europa, era a confiança, já que, segundo ele, as relações de confiança são a chave de toda arquitetura humana e social. Enquanto a publicidade está voltada para a “estratégia do desejo”, geradora de motivação de compra; e a propaganda para a “estratégia do condicionamento”, através de técnicas de manipulação; as Relações Públicas direcionam-se para a “estratégia da confiança”, geradora de adesão e participação (Boiry, 1998, p. 34). Para Matrat, então, as RP, são a estratégia da confiança que outorga à Comunicação a sua credibilidade (Matrat, 1971). De ressaltar que a confiança não se espelha apenas com o público externo, mas, também, com o público interno, pois estes possuem as suas próprias opiniões, visões, aspirações e necessidades, especialmente no que se refere às informações da organização, que devem ser levadas em consideração, pois contribuem para um futuro melhor da própria instituição/empresa. Respeitar os diferentes públicos trata-se, pois, de criar condições que permitam implantar o diálogo, baseado em confiança, entre as pessoas com os quais as organizações se relacionam (Boiry, 1998).

Assim sendo, as organizações passam a depender das RP cujo papel principal é o de construir e gerir as relações com os públicos, quer externos quer internos, sendo que esta relação deverá ser baseada na confiança. E, para haver confiança é preciso, inevitavelmente, que haja diálogo e participação, ou seja, uma comunicação simétrica bidirecional. É importante ressaltar, ainda, que

considerar como objetivo das RP a criação de relações de confiança não é minimizar o seu papel, pelo contrário, é fazer delas uma função de direção e gestão, um instrumento essencial de gerenciamento que fundamenta a sua eficácia na adesão e na participação das pessoas (Boiry, 1998).

Conclui-se, então, que o principal papel das RP é criar confiança quer seja para promover o entendimento mútuo e fortalecer as relações com os públicos, quer seja para proporcionar um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados profissionais e organizacionais. Este paradigma estende-se a todas as organizações, quer sejam empresas, quer sejam instituições, como é o caso das autarquias. A confiança, que começa, aparentemente, na vida do ser humano, no seu dia-a-dia, com as relações que cria com as pessoas que o rodeiam, amigos, família, conhecidos, é aquilo que rege também, e essencialmente, a vida e o sucesso de qualquer organização.

2.8. O papel das Relações Públicas na política

Após os pontos acima explorados é legítimo afirmar que as RP têm um papel fundamental na atividade de qualquer organização, e as instituições autárquicas não são exceção. No entanto, como se vai perceber ao longo desta matéria, o papel de um profissional de RP no contexto de uma autarquia ultrapassa a “simples” capacidade de trabalhar a relação benéfica entre a organização e os seus públicos, internos e externos, extrapolando as suas competências a questões mais políticas e sociais. Entre muitas outras funções, cabe, também, ao profissional da Comunicação proteger os direitos dos munícipes, assegurar a sua participação na vida política e, por conseguinte, fomentar uma melhor democracia.

Política e Comunicação são dois conceitos paralelos que se acompanham, desde sempre, devido à íntima ligação entre a gestão política e administrativa de um local e a necessidade de diálogo constante com os cidadãos e eleitores. Infelizmente, apesar de um esforço crescente por parte das autarquias, a Comunicação Política ainda se foca imenso em questões eleitorais e partidárias, colocando para segundo plano a comunicação contínua de interação e diálogo com os cidadãos, sobre os assuntos do dia-a-dia e o bem-estar comum (Pinto, 2013). O papel de um RP no âmbito político passa muito pela dualidade de

saber gerir tanto a imagem e reputação da instituição e da presidência, como a criação de um espaço de expressão e debate público, onde os eleitores participam ativamente na vida e decisões políticas do município. No entanto, tal como refere Pinto (2013, p. 3), esta dualidade de papéis cria divergências e incompatibilidade de funções e há necessidade de se optar por um “lado da balança”. Assim, a linguagem informacional é, muitas vezes, substituída por uma linguagem promocional e os meios de comunicação autárquicos são preenchidos, unilateralmente, pelos interesses presidenciais em vez de darem voz, em igual proporção, a todos os interessados envolvidos, sejam eles munícipes, colaboradores, elementos de partidos da oposição, ou outras entidades municipais. Por consequência, esta falta de uma participação pluralista e democrática leva ao desprestígio da Comunicação como um instrumento de serviço público e contribui para o descrédito dos seus comunicados e do próprio papel do técnico de Comunicação. Tal como sublinha Grunig (2001, p. 155), a Comunicação Política deve ser, idealmente, localizada no extremo da simetria entre a propaganda e a compreensão mútua o que implica “o equilíbrio dos interesses da organização e dos públicos”. O exercício da cidadania, específico do modelo democrático, deve ser fomentado e cabe aos profissionais que trabalham a Comunicação, e aos líderes políticos que os dirigem, criar uma comunicação realmente bidirecional, socialmente responsável, ética, que honre a democracia e que respeita as regras morais e legais estabelecidas.

A definição que mais se enquadra no contexto contemporâneo da disciplina de Relações Públicas é, segundo Jorge (2016), a de Stromback e Kiouisis, que inclui diferentes perspetivas e visões teóricas de várias disciplinas e que permite entender as RP na política nas suas mais variadas vertentes e contextos, quer seja no âmbito social, estratégico e, obviamente, político. Assim sendo, as Relações Públicas na política podem ser definidas da seguinte forma:

«As Relações Públicas na política são o processo de gestão através do qual uma organização ou ator individual para fins políticos, através de ação comunicativa intencional, procura influenciar e estabelecer, construir e manter relações benéficas e a sua reputação com os seus públicos-chave para ajudar a suportar a sua missão e atingir os seus objetivos» (Stromback e Kiouisis, 2011, p.8).

Nesta definição pode contemplar-se as diversas funções de um técnico de RP na política que não passa pela “mera” função de Assessoria de Imprensa de partidos ou candidatos, pois, apesar de esta função ser crucial, o seu âmbito abrange mais do que estratégias e táticas de influenciar os jornalistas. Entendem-se, então, as Relações Públicas na política como a prática das Relações Públicas, o uso das suas estratégias, por parte das organizações políticas, sejam elas partidárias, independentes, associativas, governativas ou sindicais. Para além disso, o Relações Públicas pode ainda desempenhar funções aos níveis de gestão da imagem e da reputação, assuntos públicos, construção de relações com públicos-chave, gestão de crises, Assessoria de Imprensa, gestão de eventos, escrita de discursos e conteúdos ou gestão de campanhas de Comunicação, entre outras (Jorge, 2016).

O estudo das RP, tal como refere Jorge (2016), não se pode restringir a um olhar meramente instrumental e acessório sobre o papel da Comunicação e, como tal, as RP devem ser encaradas enquanto constitutivas da atividade política e enquanto *ação da politics*. Ou seja, às Relações Públicas deve ser reconhecida a sua natureza política dentro e fora do setor da política. Muito mais do que a criação e gestão de uma imagem e reputação exímia da presidência e da instituição pública, que nem sempre corresponde à realidade praticada internamente, as Relações Públicas têm um papel fundamental no monitoramento das relações entre a instituição e os diferentes *stakeholders*, estando também nas suas mãos o exercício da cidadania, específico do modelo democrático. Resta-lhe encontrar, juntamente com os órgãos do poder local, o equilíbrio perfeito entre a imagem que se quer passar aos eleitores e os valores afetos àquilo que é verdadeiramente a democracia.

Capítulo 3: O Protocolo

3. O Protocolo

Nos últimos anos, apesar do lento processo e escassez bibliográfica, a valorização e desenvolvimento da disciplina do Protocolo tem aumentado, tanto nas instituições públicas como nas privadas. As organizações deixam de estar concentradas apenas nas atividades da Comunicação enquanto Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, e começam a perceber a importância do Protocolo na criação de uma imagem sólida, eficaz e sobretudo, organizada.

Neste contexto, ao longo deste capítulo, pretende-se discutir as questões mais atuais da temática do Protocolo sobretudo dentro das instituições públicas, e mais especificamente nas autarquias locais. Os municípios portugueses são instituições que recorrem ao Protocolo diariamente, mas esta atividade está pouca apoiada em normas e regulamentação adaptadas à realidade municipal. O Protocolo autárquico deve estar adaptado a culturas e contextos, e ser ajustado aos novos tempos, marcados pela globalização e em que a era tecnológica ganha uma importância predominante, exigindo a sua introdução na organização dos atos protocolares das instituições.

Assim, para além da exploração de alguns conceitos-chave relacionados com o Protocolo, é de principal preocupação perceber as técnicas utilizadas pelos profissionais encarregues do Protocolo nas instituições autárquicas. Quais as melhores estratégias a serem aplicadas, se fazem uso de um Manual Interno de Protocolo, e até que ponto é importante, ou não, seguir rigidamente as regras estabelecidas no Protocolo Oficial.

3.1. Protocolo: as suas definições

Originalmente, a palavra Protocolo significava a forma como os documentos eram redigidos. Em França o *bureau du protocole* ocupava-se da preparação dos documentos diplomáticos para assinatura e concomitantemente do cerimonial a que deveria obedecer esta assinatura. Por assimilação, o serviço de

Protocolo passou a designar-se mais correntemente o serviço que se ocupava do cerimonial e a palavra Protocolo a significar o mesmo que cerimonial (Lídio Lopes, 2013).

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa, Protocolo tem como definição: “1. Hist. Selo com que os Romanos registavam atos públicos. 2. Hist. Assentamento dos atos públicos efetuados durante a Idade Média. 3. Regulamento que se observa em certos atos públicos = cerimonial. 4. Formulário que regula e orienta as cerimónias oficiais, os atos públicos, a correspondência oficial... = cerimonial. 5. Registo da correspondência expedida por uma repartição pública... Livro do Protocolo. 6. Folha, livro ou caderno que contém esse registo e que é assinado pelo destinatário. Assinar o Protocolo. Rubricar o Protocolo. 7. Conjunto de preceitos adotados em certas cerimónias oficiais, em receções diplomáticas...= cerimonial, etiqueta, formalidades. 8. Serviço encarregue desses preceitos, dessas formalidades. Chefe de Protocolo” (citado em Lopes, 2013).

Lídio Lopes (2013, p. 21) define o Protocolo como “um conjunto de preceitos e de formalidades que se devem observar no relacionamento entre as entidades ou as personalidades que as representam” e as normas protocolares como “os instrumentos e as técnicas de organizar, preparar e executar as cerimónias, sejam elas oficiais, públicas ou privadas”. Por sua vez, Isabel Amaral (2002, p. 20) relata que, de facto, o Protocolo por antonomásia é o Protocolo de Estado e este pode ser definido como “o conjunto de preceitos a cumprir em certas cerimónias oficiais em que estão presentes chefes de Estado ou altas individualidades nacionais e estrangeiras”. No entanto, Isabel Amaral chama a atenção para o facto de que, nos tempos que decorrem, o Protocolo não se limitar apenas às normas escritas que regem o cerimonial do Estado: “Inclui também as normas de cortesia que facilitam a vida em sociedade, seja em casa, seja na empresa. (...) Pode haver normas de cortesia fora do Protocolo, mas não pode haver Protocolo sem cortesia (p. 20). Alvarado (2002, p. 145) define Protocolo como “uma forma de ordenação de símbolos e signos que exercem uma função cerimonial de carácter ritual e emblemático comum, diferente e exclusiva em cada uma das estruturas do poder constituído”. A Comunicação protocolar tem uma linguagem e uma semiótica próprias, desenroladas no âmbito específico do Estado e tem uma influência não só a nível externo, como também a nível interno (Alvarado, 2002).

Intimamente relacionadas ao conceito de Protocolo, destacam-se algumas palavras, entre elas: cerimonial, cerimónia, cortesia, etiqueta, formalidades, etc. Apesar de, como refere Isabel Amaral (2002, p. 20), a palavra cortesia ser mais difícil de definir do que Protocolo, a autora descreve-a como um “código de conduta sem o caráter compulsório do Protocolo de Estado. No fundo, o Protocolo é o conjunto das regras ordenadoras e a cortesia é a forma de aplicar essas regras.”

No Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa (citado em Lopes, 2013), os autores atribuem a origem da palavra cerimonial ao Latim – caerimonialis, ou seja: “1. Que é relativo à formalidade ou cerimónia. 2. Que usa etiqueta ou que é formal; que tem ou faz cerimónia. = cerimonioso.” Também define a palavra cerimónia como: “1. Conjunto de formalidades ou preceitos que se devem observar ou cumprir, num ato social ou numa ocasião ou cerimónia solene. 2. Solenidade ou formalidade de um ato ou de um rito, de uma reunião de pessoas... 3. Conjunto de regras ou normas estabelecidas socialmente e que definem a serie de formalidades”.

Como definição da palavra etiqueta, o mesmo Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, referindo a sua origem em França, no termo *étiquette*, realça: “1. Cerimonial usado junto das altas personalidades, ou de representantes de outros países, em receções ou cerimónias oficiais, respeitando um conjunto de regras convencionais de tratamento e de relacionamento, de acordo com uma hierarquia pré-estabelecida = Protocolo. 2. Conjunto de formas cerimoniosas de tratamento e comportamento que se observa entre particulares, segundo normas tradicionais, de cariz social.”

3.2. A história e evolução do Protocolo

O Protocolo manifestou-se quase que concomitantemente com o surgimento das primeiras civilizações. “É a linguagem que rege que regula os rituais e que tem como resultado o equilíbrio no relacionamento entre os povos” (Lídio Lopes, 2013, p. 31).

Desde sempre o ser humano quis determinar uma hierarquia e, com mais ou menos rigor, determinou regras de relacionamento. Antes mesmo da descoberta do fogo, os indivíduos pré-históricos, há cerca de 40 mil anos atrás, já realizavam manifestações simbólicas e rituais/formalidades próprias em festas de âmbito social ou religioso (Lins, 2002).

No antigo Egito, por exemplo, existiam diversas normas que regiam a vida dos faraós e da corte desde o nascimento, até à coroação, participação na guerra e morte. Baseados em costumes religiosos, para todas as ocasiões existia um Deus e um ritual específico. Os egípcios foram pioneiros na forma diplomática como se lidava com assuntos externos, a relação com os outros povos exigia condutas e regras específicas da época (Lukower, 2003).

Todavia, foi na Idade Média que as práticas cerimoniais e protocolares se começaram a expandir e a ganhar novos contornos, de certa forma, semelhantes aos que temos atualmente. Nessa época era exigido um certo tipo de comportamento nos palácios. E influenciadas pela Igreja Católica, as próprias coroações dos reis e as saídas dos cavaleiros para as batalhas seguiam preceitos estabelecidos (Semeão, 2018).

Em França, durante o reinado dos luíses, as práticas do cerimonial refinaram-se e começaram a expandir-se para outras regiões, tornando-se universais. Assim, durante a Revolução Industrial, as práticas tradicionalmente voltadas para um cenário litúrgico, transformaram-se e deram lugar às cerimónias regidas por influências militares e/ou monárquicas (Semeão, 2018).

Segundo Roosen (2016, p. 452) o Protocolo, atualmente pouco estudado cientificamente, pode ser entendido como “os procedimentos, tradições, direitos e esperanças que governavam o comportamento de diplomatas e governantes quando realizam atos oficiais uns com os outros”. Os primeiros diplomatas modernos também pouco se dedicavam a questões cerimoniais e protocolares, sendo que muitos deles definiam tais preocupações como desnecessárias, uma banalidade, um obstáculo ao invés de uma parte necessária e essencial da diplomacia eficaz (Roosen, 2016). Uma

indicação de que muitos estudiosos modernos realmente não tinham, nem têm interesse e/ou desrespeito pelo cerimonial diplomático é a escassez de referências feitas na literatura histórica às massas de dados classificados sob a rubrica "cerimonial" ou "protocolo" nos arquivos europeus.

Mais tarde, os primeiros europeus modernos e os historiadores posteriores viam tradicionalmente o significado das cerimónias diplomáticas em termos de glória e honra principesca. Estes conceitos são historicamente relevantes. No entanto, tal abordagem não é suficiente para descrever a complexidade dos cerimoniais e do sistema protocolar. Nomeadamente, o Protocolo Diplomático pode esclarecer as posições relativas dos Estados na hierarquia internacional ao demonstrar mudanças nos seus padrões. Usado com cuidado, o Protocolo pode servir de barómetro para as relações entre Estados e governantes, especialmente se estivermos atentos aos possíveis significados das formas não verbais de Comunicação (Roosen, 2016).

Assim sendo, pode afirmar-se que o Protocolo, apesar de, historicamente, ser pouco valorizado, esteve desde sempre intimamente associado ao poder e ao equilíbrio no relacionamento entre os povos. Trata-se de algo genuíno, que hierarquiza e distingue as interações sociais, pela aplicação de normas e regras que facilitam os relacionamentos e estabelecem diplomacia. Se noutras épocas históricas esta hierarquização e distinção se restringia à própria comunidade, e mais tarde a outras instituições de âmbito religioso, militar e/ou monárquico, atualmente as regras existem não só na nossa vida quotidiana familiar, como também social e profissional.

3.3. O Protocolo em Portugal

O Protocolo é uma técnica de Comunicação pouco investigada, sobretudo em Portugal. O sistema protocolar foi-se tornando uma preocupação das instituições portuguesas num período decorrente de várias situações legislativas e económicas, tais como a adesão à União Europeia (1986) e, conseqüentemente, a abertura das instituições a novos públicos e mercados. A crescente evolução da

economia e das relações empresariais fizeram com que aumentasse também a preocupação das organizações com a sua imagem e credibilidade (Magalhães, 2016).

No entanto, o mesmo não acontecia com o Estado. O Protocolo de Estado não parecia interessado em responder aos novos desafios, e os estabelecimentos de ensino superior público e privado nacionais mostravam-se desatentos e distanciados - face aos crescentes estudos na área de Protocolo que começavam a ganhar visibilidade na Bélgica, em Espanha, no Brasil ou na Argentina (Magalhães, 2016).

Em Portugal, a fusão da herança Cerimonialística do Estado (Protocolo Público) com as Relações Públicas, as regras de cortesia e boas maneiras só ocorreu nos finais do século XX. Por exemplo, a obra de Ana São Gião (1993) – *Etiqueta e boas maneiras. Cortesia e civilidade na vida moderna*, ainda mantém as regras de cortesia separadas da noção emergente de Protocolo. Um antigo responsável pelos serviços de Protocolo do Estado, no Ministério dos Negócios Estrangeiros, Hélder de Mendonça e Cunha (1976), falava ainda em cerimonial nos anos quentes da Revolução. Sucessivamente reeditado e utilizado nos serviços públicos como obra de referência, o livro de José Calvet de Magalhães (2001) - *Manual Diplomático* abordava o Protocolo público à luz de uma visão diplomática e jurídica restrita.

Mas tudo começa a mudar em finais da década de 1990, quando Isabel Amaral introduz, pioneiramente em Portugal, o conceito de Protocolo Empresarial. Já o Protocolo Oficial é retratado de uma forma extremamente completa por José Bouza Serrano, no seu *Livro do Protocolo*, lançado em 2011. E o Protocolo como sistema comunicacional integrado apresenta-se como realidade confirmada pela teoria e pela prática na obra de Lídio Lopes, *Manual de Protocolo Autárquico*, lançado no ano de 2013.

3.4. O Protocolo enquanto instrumento de Comunicação

Se nos seus primórdios o Protocolo era visto como um tempo "perdido em formalidades", "formalidades cansativas", "artificialidade" e "excessos", como mencionado por Roosen (2016). Atualmente, o Protocolo é reconhecido como uma prática que faz parte do nosso quotidiano e que, apesar de muitas vezes ser invisível, está presente na vida de qualquer cidadão.

O Protocolo, para além de um código de conduta, é um conjunto de preceitos e de formalidades que se devem observar no relacionamento entre as entidades ou personalidades que as representam. As normas protocolares, ou seja, os “instrumentos e as técnicas de organizar, preparar e executar as cerimónias, sejam elas oficiais, públicas ou privadas, devem ser do conhecimento de todos os que têm a responsabilidade de organizar os eventos” (Lídio Lopes, 2013, p. 21). Espera-se que os intervenientes saibam qual o seu lugar e qual a sua intervenção na cerimónia. Assim, se tudo for bem planeado e executado evitar-se-ão surpresas, incómodos e momentos constrangedores, por vezes, muito difíceis de ultrapassar. As cerimónias são marcadas pelos valores e história institucional e realizadas através de rituais, que indicam o lugar do Presidente, do executivo e dos convidados, entre outras figuras de renome presentes no evento. Estes rituais, cientificamente chamados de Protocolo, seguem uma dinastia, a lei da sucessão, ordenado e unificando a diversidade do corpo social presente no cerimonial, dando um reconhecimento espaço-temporal (Augé, 1996).

Apesar de o Protocolo se aplicar maioritariamente a circunstâncias sociais mais exigentes, como grandes eventos e situações de representatividade entre Estados ou instituições, o Protocolo tem também expressões informais, que se manifestam em situações quotidianas, como um simples cumprimento ou até numa cedência de passagem na rua. Este tipo de Protocolo mais informal e intuitivo revela-se também uma importante ferramenta de comunicação no dia-a-dia do ser humano e das instituições. A Comunicação Não Verbal aparece aqui como uma peça-chave que, apesar de desvalorizada ou passar por vezes despercebida, é essencial e está presente em situações protocolares quotidianas das instituições ou em eventos.

Para Roosen (2016), um dos momentos históricos mais importantes no estudo do Protocolo foi quando se começou a olhar de outra maneira para a comunicação humana. A Comunicação Não Verbal pode, segundo Roosen (2016), se dividir em duas vertentes, ambas importantíssimas e que devem ser levadas em consideração em qualquer cerimonial. Primeiramente, e a mais evidente de todas, a linguagem corporal (postura, gestos, tom de voz, etc.). Um simples cumprimento, posição corporal perante um convidado de maior ou menor importância, a posição na hora de tirar uma simples fotografia, dizem muito sobre o estatuto dos presentes na cerimónia. Mais importante que a linguagem corporal, para Roosen (2016) é a Comunicação situacional, que provém das circunstâncias da ocasião e que resultam do “*physical layout of the surroundings*” (p. 467). A variedade de elementos presentes numa cerimónia diplomática como a música, a roupa, as decorações, as personalidades de alto estatuto, as prendas, são elementos que indicam o tipo de evento que está a decorrer. O próprio local escolhido para a realização de uma cerimónia transmite várias mensagens, tanto aos convidados como aos *media*.

Assim, oriundo tradicionalmente de estudos de ordem jurídica, o Protocolo é atualmente associado aos Estudos da Comunicação - pelo enquadramento relacionado com a sua aplicabilidade no âmbito da Comunicação Institucional. Relacionada igualmente com a vertente de relações institucionais, pelo enquadramento no âmbito da diplomacia entre organizações e estados, os seus profissionais têm tentado promover um maior reconhecimento da sua relevância. Nos últimos anos, de resto, temos assistido ao desenvolvimento desta disciplina nas organizações públicas e privadas, que deixam de estar concentradas apenas nas atividades da Comunicação enquanto Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, mas começam a perceber a importância do Protocolo na criação de uma imagem sólida, eficaz e sobretudo, organizada.

O Protocolo numa organização conta com um principal problema: a ausência de registos escritos - num livro de Protocolo - do conjunto de normas específicas e adaptadas às suas necessidades e características, num documento único que sirva para a empresa cumprir os seus fins. E a Câmara Municipal de Fafe não atua de forma distinta no que se refere a esta questão. Assim, a organização vai

adaptando o sistema protocolar às suas próprias necessidades regendo-se por um conjunto de bibliografias protocolares como é o caso do *Manual de Protocolo Autárquico* (2013) de Lídio Lopes e *Imagem e Sucesso – Guia de protocolo para empresas* (2002) de Isabel Amaral. Em suma, na maioria das vezes, a Câmara atua segundo o bom senso da equipa de Comunicação, exigências dos autarcas e outras situações que lhes vão sendo inevitavelmente impostas.

Magalhães (2018) levanta um conjunto de questões bastante pertinentes, relacionadas com a implementação do Protocolo nas instituições autárquicas, que nos fazem refletir sobre a real relevância do Protocolo nestas organizações. Assim, deve a atividade diária das autarquias ser rígida na implementação das regras do Protocolo, quando estas regras não estão devidamente regulamentadas em documentos oficiais? Deve o Protocolo sobrepor-se ao bom senso dos autarcas e da sua equipa? O Protocolo simplifica a vida das instituições ou, por outro lado, vem confundir determinadas questões hierárquicas dentro dos órgãos municipais? Como pode introduzir-se aqui o dito “Protocolo Informal?”

3.5. A importância do Protocolo na imagem das organizações

Se atendermos à definição vinculada por Lídio Lopes (2013, p. 247) de que “Protocolo é um conjunto de técnicas, normas e tradições, com as quais organizamos um qualquer evento público ou privado”, faz todo o sentido utilizar-se o Protocolo como uma ferramenta-chave de Comunicação, quer das empresas, quer das instituições privadas. Tal como afere Isabel Amaral (2002), na maioria das profissões, senão mesmo em todas, o comportamento social tem um papel importantíssimo e, por isso mesmo, um conhecimento aprofundado desta disciplina, ou seja, do Protocolo, é essencial para o êxito de qualquer empresa/instituição.

Para se criar uma imagem positiva de uma organização, marca ou produto, internamente e externamente, é evidente que tem que existir uma preocupação acrescida com a área da Comunicação, em particular com as Relações Públicas. O Protocolo, nesta área, foca-se na “obtenção da excelência na imagem externa da empresa” (Lídio Lopes, 2013, p. 247). Segundo Lídio Lopes (2013, p. 247), as

empresas devem considerar como referência, “as normas jurídicas estabelecidas para o Protocolo Oficial, atendendo aos costumes e tradições do anfitrião”. Isabel Amaral (2002) vai mais além e realça a importância dos pequenos detalhes no que concerne à forma como o executivo atua dentro da organização ou empresa. É importante, para um executivo, não só saber fazer convites como, também, responder-lhes, saber vestir-se de acordo com o momento, circunstâncias e evento, saber estar e conversar, principalmente conseguir manter uma conversa sem ser exclusivamente acerca de negócios, com qualquer que seja o recetor (praticando aquilo a que os ingleses chamam, muito acertadamente, *small talk*). Em suma, o anfitrião deve adaptar-se a qualquer ocasião, a qualquer cerimónia, a qualquer evento, a qualquer lugar e pessoa, projetando sempre uma imagem positiva da empresa.

Atualmente, todos os eventos, pequenos, ou grandes, são protocolares e contribuem para definir e realçar a identidade e imagem das empresas e instituições junto dos seus públicos, bem como a reputação corporativa (Alvarado, 2002). Calahorro (1997), compara as cerimónias com um teatro, onde os atores interagem entre si, os diretores e convidados discursam com um objetivo previamente estabelecido onde o público apenas assiste do lado de fora. A única diferença entre o teatro e as cerimónias é que contrariamente ao teatro, a interação nas cerimónias não é fictícia e os seus efeitos são reais. Para Calahorro (1997), hoje domina um tipo de Comunicação baseada maioritariamente na imagem que se transmite nos atos, não só nas cerimónias oficiais, como também em pequenos encontros e eventos onde está presente o executivo, e a perfeição conseguida na sua execução pode levar ou não ao sucesso do evento ou ao fracasso do mesmo, tendo repercussões na imagem e reputação da organização. Na opinião de Alvarado (2002), o valor primordial das cerimónias culmina na possibilidade do contacto direto das organizações com os seus públicos, sem intermediários como os *media* ou líderes de opinião, e nas relações interpessoais. Os organizadores devem ser motivados pela própria dinâmica da identidade, projetando a sua imagem e criando através dela credibilidade e confiança que, por sua vez, se consolidam na reputação corporativa.

O Protocolo Empresarial não se destina apenas a ensinar a melhor forma de receber uma pessoa ou a estabelecer o lugar onde os convidados se devem sentar. Serve sobretudo para que, na empresa,

como na vida, cada um saiba relacionar-se e comunicar adequadamente conforme as circunstâncias não só com os superiores, clientes, ou potenciais clientes, ou ainda convidados, mas também e principalmente com os próprios colaboradores e colegas (Isabel Amaral, 2002). A imagem de uma empresa constrói-se a partir de dentro, da relação que é construída com os próprios trabalhadores internamente. Uma boa relação entre os colaboradores e executivo, um bom ambiente dentro da empresa, com certeza irá transparecer para os convidados e, posteriormente, deixar a empresa com uma boa imagem exteriormente. Isabel Amaral (2002) termina este tópico comentando que um executivo deve agir no seu escritório como agiria na sua própria casa. Ser um anfitrião de um jantar ou de uma reunião obedece praticamente às mesmas regras e o importante é demonstrar consideração pelas pessoas que se recebe, seja em casa, seja no escritório.

Assim sendo, por vezes, em determinadas cerimónias e eventos, é exigido à empresa um certo rigor no que toca à utilização do Protocolo Oficial e às suas regras, tal como alega Lídio Lopes (2013). No entanto, a verdade é que, tal como defende Isabel Amaral (2002), se existir cortesia e consideração pelas pessoas é meio caminho andado para o sucesso, não só de qualquer evento como, também, da própria imagem da empresa.

3.6. Os vários tipos de Protocolo

Como já foi percebido ao longo deste capítulo, o Protocolo é uma disciplina que se estende a vários domínios e profissões. Se estivermos atentos, tudo na vida tem um Protocolo, tem regras estabelecidas ou pré-estabelecidas que, voluntariamente ou involuntariamente, respeitamos e cumprimos no dia-a-dia, no trabalho, na escola, no ginásio, num restaurante e até mesmo dentro da nossa própria casa, com membros da família ou em tarefas domésticas. Protocolo Universitário, Protocolo Eclesiástico, Protocolo Militar, Protocolo Medicinal, Protocolo Social, Protocolo Desportivo, Protocolo Empresarial, Protocolo de Estado, são algumas das disciplinas protocolares que, sem por vezes nos apercebermos, estão presentes na nossa vida. Neste ponto, antes de uma explicação mais extensa e pormenorizada acerca do Protocolo Autárquico, dar-se-ão a conhecer algumas das várias vertentes do

Protocolo, responsáveis pelo bom funcionamento da sociedade atual e de maior relevância para o estudo em questão.

3.6.1. Protocolo de Estado ou Protocolo Oficial

Segundo o Portal Diplomático da República Portuguesa⁷, as atribuições do Protocolo de Estado são as seguintes:

- Definir o conjunto de regras que devem regular o cerimonial, a etiqueta e pragmática de acordo com as práticas internacionais vigentes e as tradições e costumes do Estado português;
- Verificar o cumprimento de determinar a plena execução das normas e regulamentos que se referem às dispensas e privilégios que caracterizam o estatuto diplomático;
- Assegurar o tratamento das deslocações oficiais que se organizam no âmbito das relações entre Estados soberanos e entre estes e as organizações internacionais.

Segundo Lafuente, citado em Serrano (2011, p. 28) a existência do Protocolo Oficial permite reconhecer hierarquias em cerimónias públicas, estabelecendo para isso uma “ordem lógica e razoável de todo o complexo processo da preparação, desenvolvimento e execução de eventos oficiais, empresariais, desportivos, culturais ou de qualquer outro setor.” De facto, o conceito de Protocolo surge muito relacionado com o de cerimonial, sendo que vários autores os distinguem. O cerimonial constitui “o quadro que cria a atmosfera na qual se vão desenrolar as relações entre o Estado” e o Protocolo “codifica as regras que presidem ao cerimonial e que têm como finalidade estabelecer as prerrogativas, privilégios, precedências (e até imunidades) que são devidas aos Estados e aos indivíduos que os representam” (Serrano, 2011, p. 25).

⁷ Portal Diplomático. (S/D). *Atribuições do Protocolo de Estado*. <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/protocolo-do-estado>

Contudo, outrora, o Estado andou muitos anos sem uma Lei que orientasse de forma clara, a ordem das precedências nos cargos públicos. Era assumido, sempre, que não havia uma Lei, somente uma lista indicativa, não oficial, e que era utilizada por todos, inclusive nas ações de formação especialmente dirigidas à área do Protocolo. A Lei das Precedências do Protocolo do Estado Português foi aprovada a 20 de julho de 2006 na Assembleia da República e estava assim ultrapassada a época da “lista provisória não oficial”, como lhe chama Lopes (2013, p. 46), e entrava-se num tempo de clarificação, sem dúvidas, da ordem das precedências no Estado Português.

Atualmente, o Protocolo de Estado em Portugal está oficialmente decretado em inúmeras leis. Os Símbolos Nacionais são definidos no Artigo 11º da Constituição da República Portuguesa: A Bandeira Nacional e o Hino Nacional. A utilização da Bandeira Nacional segue as regras protocolares estabelecidas pelo Decreto-Lei n.º 150/87 de 30 de março e é nele que está estabelecido como deve ser apresentada a Bandeira Nacional em diferentes ocasiões. Como é dobrada, quando, onde e em que horário deve ser hasteada, e como a hastear para luto nacional (Lopes, 2013). Por sua vez, o Hino Nacional, teve a aprovação da versão oficial em 1957, através da resolução do Conselho de Ministros publicada no Diário do Governo, 1ª série, n.º 199, de 4 de setembro de 1957⁸. O Hino é executado oficialmente em cerimónias nacionais, civis e militares, onde é rendida homenagem à Pátria, à Bandeira Nacional ou ao Presidente da República. Quando o Hino é executado deve tomar-se posição em pé, respeitosa (perfilado), e de cabeça descoberta (exceto os militares que prestam continência). O luto nacional foi incluído, de forma oficial, no Artigo 42º, na secção VII da Lei 40/2006 de 25 de Agosto – Lei das Precedências do Protocolo do Estado português⁹. O luto nacional é declarado pelo Governo, sob a forma de decreto, decidindo a sua duração e âmbito. Como motivos aponta-se o falecimento do Presidente da República, do Presidente da Assembleia da República e do Primeiro-Ministro e ainda dos antigos Presidentes da República. Deixa, também, a possibilidade de o fazer pelo falecimento de personalidades,

⁸Presidência do Conselho. (1957). Diário do Governo: I série, n.º 199. <https://jorgesampaio.arquivo.presidencia.pt/pt/república/simbolos/pdf/diariogoverno1957.pdf>

⁹ Lei n.º 40/2006 da Lei das precedências do Protocolo de Estado Português. (2006). Diário da República: I série, n.º 164. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/08/16400/61856190.pdf>

ou ocorrência de evento, de excecional relevância. Em luto nacional a Bandeira deve ser içada ao topo e depois descer o equivalente à altura da própria Bandeira (Lopes, 2013).

Existem ainda muito mais decretos, leis e resoluções que, no seu conjunto, estabelecem as diretrizes do Protocolo Oficial. De destacar, a utilização da Bandeira da União Europeia na Assembleia da República que segue as regras protocolares estabelecidas pelo Decreto-Lei n.º 150/87 de 30 de março, em articulação com a Resolução da Assembleia da República n.º 73/2006, de 28 de dezembro¹⁰, aprovada em 21 de julho de 2022. Já o Decreto-Lei n.º 331/80, de 28 de Agosto¹¹ aprova e põe em execução o Regulamento de Continências e Honras Militares. Para além de regulamentar as continências entre militares, entre forças militares e aos Símbolos Nacionais, enquadra também o cerimonial dos eventos militares. Por fim, assinala-se a Lei n.º 53/91, de 07 de Agosto¹² que disciplina o direito ao uso, ordenação e processo de constituição dos Símbolos Heráldicos das autarquias locais e das pessoas coletivas de utilidade pública administrativa (Magalhães, 2016).

Estes são alguns dos muitos documentos que, decretados pelos diferentes Governos, são utilizados articuladamente em cerimónias públicas e até privadas, o que permite facilitar o trabalho do profissional aquando da organização das mesmas pelas diversas instituições. O seu conhecimento possibilita uma eficaz interação entre os intervenientes diretos, e as respetivas determinações dos órgãos de soberania: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais (Presidente do Supremo Tribunal de Justiça e Presidente do Tribunal Constitucional e Presidente do Supremo Tribunal Administrativo e Presidente do Tribunal de Contas) (Magalhães, 2016).

¹⁰ Resolução da Assembleia da República n.º 73/2006 da Bandeira de hastear da Assembleia da República. (2006). Diário da República: I série, n.º 248. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/12/24800/85748575.pdf>

¹¹ Decreto-Lei n.º 331/80 do Conselho da Revolução. (1980). Diário da República: I série, n.º 198. <https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/1s/1980/08/19800.pdf>

¹² Lei n.º 53/91 da Heráldica autárquica e das pessoas coletivas de utilidade pública administrativa. (1991). Diário da República: I série, n.º 180. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1991/08/180a00/39043906.pdf>

3.6.2. Protocolo Empresarial

Segundo Magalhães (2016, p. 29), o Protocolo Empresarial pode ser entendido como um “(...) conjunto de regras e de preceitos que devem reger a organização de qualquer evento, bem como todos os aspetos do comportamento dos profissionais no seu quotidiano.” Devem considerar-se primeiramente, como referência, as normas jurídicas estabelecidas, cumprindo-se a legislação referente a Símbolos Nacionais e cumprimento da Lista Oficial de Precedências, quando se verifique a presença das Autoridades nela consideradas para o Protocolo Oficial, atendendo-se de seguida aos costumes e tradições do anfitrião e à cultura da própria empresa (Lopes, 2013).

José Bouza Serrano chama a atenção para a presença cada vez mais abrupta de políticos no meio empresarial, o que torna ainda mais necessário a presença do Protocolo em pequenos e grandes eventos: “O mundo empresarial é um objeto-alvo de todos os políticos, num momento em que se impõe a dinamização da economia e o aumento exponencial das exportações, com a diversificação dos mercados, sobretudo a obtenção de clientes novos fora do mercado europeu (...)” (2011, p. 402). Ou seja, entendeu-se, a determinada altura, que o setor empresarial era essencial para o desenvolvimento económico do país. E a presença destes agentes económicos nos diversos eventos diplomáticos tornou-se uma realidade constante, na medida em que são compostos por pessoas que criam e geram oportunidades de negócios. Numa qualquer iniciativa, como seja a inauguração de um novo espaço da empresa, em que sejam convidados o Presidente da Assembleia Municipal, o Governador Civil e demais entidades do concelho, ou mesmo membros do Governo, deve usar-se, sempre, as regras do Protocolo Oficial no que toca à colocação destes convidados na sessão solene.

Lopes (2013) destaca algumas normas que devem ser tomadas em consideração pelas empresas no que toca às precedências estabelecidas pelas mesmas. Entre elas, a representação, ou seja, o âmbito, a dimensão e o alcance das instituições como fator para o seu ordenamento. A antiguidade das empresas ou instituições, que é também um dos fatores presentes, mesmo na ordenação de entidades públicas, é fator de diferenciação. Deve ser, de igual modo, considerada a relação da empresa com o evento. Uma

empresa que patrocine uma qualquer atividade, tornando-a possível, deve merecer o devido destaque. Personalidades que se tenham distinguido pelo empenho e resultados em áreas como a ciência, artes, literatura, medicina, desporto, etc., deverão ter tratamento adequado. A idade e o estado civil dos convidados, excluindo a lista de Protocolo Oficial é, também, de se atender, dado que um convidado mais velho deve ter prioridade sobre um mais novo, e uma mulher casada precede a uma solteira.

Segundo Lopes (2013) deve-se considerar a seguinte ordem no concelho de Administração: Presidente; Vice-presidentes; Secretário e Vogais. E nos restantes órgãos de estrutura as precedências devem ser: Diretor Geral; Diretor de Produção; Diretor Comercial; Diretor Financeiro; Diretor de Comunicação; Direto de Marketing e Diretor Admirativo. Quanto aos acionistas, pode considerar-se o volume das ações e a antiguidade. Numa qualquer iniciativa primeiramente deve-se destacar as Autoridades Oficiais, seguido dos convidados especiais e de honra e só depois os colaboradores, clientes e fornecedores. Obviamente que, em alguns casos, as precedências são alteradas ou, melhor dizendo, ajustadas. Por exemplo, é assinado um acordo da área das vendas e o Diretor de Vendas precede o seu lugar ao Diretor Comercial, ou é apresentada a nova imagem promocional da empresa e, nesse caso, prefere o Diretor de Marketing ou Comunicação.

Por todos os factos expostos acima, vários autores chegam à conclusão que a solução para qualquer empresa ou instituição é a criação de um Manual Interno de Protocolo com todas as precedências adaptadas à cultura da própria organização e que, obviamente, atenda ao Protocolo Oficial. Feijoo (2010), no seu *Prontuário Básico de Protocolo*, refere a necessidade de cada empresa elaborar um Manual Interno, onde deve constar: a sua estrutura orgânica, com os respetivos cargos e suas precedências; as suas atividades externas e internas (participação em conselhos de administração, assembleias de acionistas, organização de eventos, ou preparação de ofertas/presentes da empresa); a vantagem de dispor de um *Livro de Honra* (para a assinatura dos visitantes ilustres); e a definição da própria cultura empresarial. Por sua vez, Lídio Lopes (2013) retrata as várias vantagens, a nível de facilidade, organização e boa imagem, de um Manual Interno de Protocolo. “Saber, na própria estrutura da organização, a hierarquia de todos os quadros facilita o relacionamento a todo o tempo, sempre que haja

necessidade de organizar um qualquer evento” (p. 251). Se estiver definida a precedência dos diversos cargos na área da gestão, a precedência de todos os departamentos e de toda a estrutura organizacional da empresa, tudo é mais fácil de resolver.

3.6.3. Protocolo Social

O Protocolo Social é aquele com o qual a maioria das pessoas se identifica e reconhece, já que se relaciona com condutas aplicadas no quotidiano. Integra códigos de comportamento social, hábitos e normas, compreendidos pelas culturas em que estão integrados e que, sem serem obrigatórios para a sociedade, são socialmente aceites pela maioria dela. Por isso, a sociedade, para se comportar corretamente em público, tende a respeitar tais comportamentos e normas. Padrões que, aliás, foram sendo aceites ao longo do tempo, se normalizando e se tornando convencionais.

Este tipo de Protocolo está associado a uma série de rituais de existência humana, que caracterizam a vida dos indivíduos desde o nascimento até à morte. Traduzem-se muitas vezes em “rituais de passagem” (Serrano, 2011, p. 523), que exprimem a evolução de criança a adulto, de solteiro a casado, de vivo a morto. Também para Lopes (2013), o Protocolo Social é algo que acompanha a vida do ser humano, perante várias situações que requerem disciplina e determinados procedimentos sociais, como seja o momento do nascimento, o batismo, as festas de aniversário, festa de licenciatura, o casamento, o divórcio, etc. Todos os momentos em que comemoramos e cumprimos festas ou rituais, de forma mais ou menos pública, é considerado Protocolo Social. De ressaltar que estas “regras” dependem muito da cultura e da tradição, importa por isso, estar atento e conhecer o meio em que nos vamos integrar.

O fenómeno de globalização, veio, sem dúvida alguma, alterar a noção que se tinha do Protocolo Social em diversos fatores, e um deles é a cultura. Cada vez mais é necessário ter-se um conhecimento geral de diferentes culturas, dos seus costumes e rituais, para que seja possível, a negociação e convivência com pessoas de outros países, culturas e religiões. Estudar o Protocolo Social de um país/cidade que vamos visitar, quer em viagem turística quer em viagem de negócios, é essencial para

promover uma boa comunicação e evitar desentendimentos. No Japão, ao oferecer-se um presente, este não deverá ser aberto perante o ofertante, enquanto que noutros países o próprio ofertante faz questão que o presente seja aberto à sua frente (Cunha, 2013). Em negociações internacionais o conceito de pontualidade também varia. No Brasil e na América Latina em geral, aceita-se um atraso de meia hora, na Alemanha e na Suíça exige-se pontualidade rigorosa (Amaral, 2002). O mesmo se sucede com as refeições, diferentes países têm diferentes hábitos e horários alimentícios. Enquanto que nós, portugueses, fomos acostumados a ter, pelo menos, três refeições por dia, sendo que o jantar se estende sempre até às 22:00 horas, nos EUA, janta-se entre as 17:00 e as 18:00. Estes exemplos são demonstrativos da importância que tem o conhecimento global do Protocolo Social para as mais simples tarefas do quotidiano.

Os efeitos da globalização têm obrigado o Protocolo Social a ajustar-se às alterações sentidas na sociedade. Nomeadamente: o aumento do número de divórcios, a alteração na lei do casamento para integrar casais do mesmo sexo, e outras situações, que obrigam à revisão de algumas regras protocolares. Também o crescente reconhecimento da situação igualitária entre homens e mulheres, nomeadamente no ambiente profissional, veio alterar todo um paradigma social com consequências nas normas e relações protocolares. E novas questões emergiram, como por exemplo: devem ser seguidas as regras de Protocolo profissional, deixando de lado o social? Deve o título e lugar que ocupa em determinada instituição sobrepor-se a regras de cavalheirismo? (Magalhães, 2016)

Como sintetiza Amaral: "(...) a evolução dos costumes nas sociedades ocidentais levou a uma alteração do comportamento social e algumas fórmulas de cortesia caíram em desuso" (2002, p. 16). No entanto, como ressalta Lopes (2013), a boa educação e respeito pelo outro deve sempre prevalecer. Não interromper quem se encontra no uso da palavra, comer de boca fechada, não utilizar o telemóvel durante as refeições, nunca chamar o empregado num restaurante com um assobio ou um "pssst", utilizar com frequência as palavras "obrigada/o", "desculpe", "com licença", "se faz favor", são algumas das muitas regras de cortesia que, apesar dos efeitos da globalização, devem prevalecer. Como diz Jaime Gama, no seu prefácio ao livro de Serrano: "vencer o preconceito em torno do Protocolo é um ato de

maturidade que aperfeiçoa as sociedades e lhes confere um acrescido grau de liberdade, porque lhes acrescenta civilização” (Serrano, 2011).

3.6.4. Protocolo Desportivo

A dimensão e o alcance que são conferidos às provas desportivas, tanto profissionais como amadoras, juntando centenas ou milhares de pessoas, obrigada a um cumprimento rigoroso de um conjunto de regras e formalidades para que tudo corra bem e atempadamente. Os Jogos Olímpicos são, porventura, os eventos mundiais que revelam uma maior experiência em questões protocolares desportivas ao mais alto nível juntando milhões de adeptos. Como se irá perceber nos seguintes parágrafos, o Protocolo Desportivo, principalmente em grandes eventos, como é o caso, dos Jogos Olímpicos ou do Campeonato Mundial de Futebol, é bastante complexo, repleto de rituais e simbologias, desde a sua abertura até ao encerramento. Neste ponto em específico, pela complexidade do tema, dar-se-á mais atenção às questões autárquicas que é assunto mais relevante para o estudo em causa.

Fernandes (2012) dá a conhecer pormenorizadamente todo o processo protocolar pelo qual deverão passar os eventos desportivos de grande dimensão. Muitos antes do evento propriamente dito, os colaboradores responsáveis pela organização do mesmo, incluindo o departamento protocolar, devem atender a um conjunto de tarefas seguidamente enunciadas. Criação e envio dos convites atempadamente, atendendo à relevância do convidado. Elaboração das creditações que, segundo Vasquez (2005) facilita o acesso àqueles que precisam de circular nas zonas do evento tais como jornalistas, fotógrafos, juizes, árbitros, pessoas VIP's, seguranças, etc. Envio do programa do evento com antecedência aos convidados. Segundo Fernandes (2012, p. 25) deverão existir três versões do programa, “um programa global detalhado que deve ser reservado apenas à organização, um pequeno guião do ato que deve ser enviado aos convidados e uma versão especial para os meios de comunicação que deve ser entregue aquando da conferência de imprensa.” Simultaneamente, os organizadores do evento, juntamente com a equipa do Protocolo, ocupam-se da preparação e decoração das

infraestruturas onde o evento terá lugar. Importa destacar que a equipa organizadora deverá trabalhar em colaboração com o departamento de bilhética.

Entrando agora no evento desportivo, tudo começa com a receção das equipas que, ou são recebidas no local do evento ou, se chegarem de avião, no próprio aeroporto, acompanhando-as ao hotel onde ficarão hospedadas. A organização deve prever ainda um serviço de transportes para os convidados e desportistas. Em alguns casos o transporte de pessoas deve ser feito com escolta policiais (Vásquez, 2005). Os atos oficiais são organizados pelas instituições públicas quer seja do Governo ou da Administração do Estado e são presididos por quem os organiza. Vásquez (2005) destaca alguns dos atos oficiais que decorrem durante os eventos desportivos: cerimónia de abertura, jantar de inauguração, entrega de prémios, medalhas e troféus, cerimónia de encerramento e jantar de encerramento.

Todos estes atos oficiais, onde estão presentes membros do Governo, têm normas protocolares rígidas e precedências que devem ser respeitadas. Segundo Guerrero (2005), a inexistência de uma lei ou norma que regule as precedências desportivas dificulta a ordenação das personalidades em qualquer ato do evento desportivo, como é o caso da tribuna (zona separada do público que assegura uma boa visibilidade do espetáculo). Na tribuna costumam sentar-se as autoridades políticas e desportivas, as personalidades do mundo do desporto, da cultura e todos os convidados pelo presidente do Comité Organizador ou Anfitrião. Na cerimónia de entrega de troféus ou medalhas, ao nível municipal, normalmente, é convidado o Presidente da Câmara ou os vereadores, em especial o do pelouro do desporto, para fazer esta entrega, tal como na cerimónia de abertura, onde o mesmo realiza um pequeno discurso e deseja boa sorte às equipas. Já a cerimónia de encerramento, menos formal, prevê a intervenção da autoridade desportiva que, despedindo-se de todos, deixa o convite para participar na edição seguinte. No caso específico dos Jogos Olímpicos, a Bandeira é entregue ao Presidente da Câmara Municipal da cidade que acolhe (Lopes, 2013).

Neste âmbito, refira-se que, os municípios desde sempre deram atenção aos seus clubes desportivos, não só pela importância que estes têm no seio da sociedade, como atividade no

desenvolvimento do ser humano, mas também como um elemento fulcral de visibilidade pública. Um clube desportivo, muitas vezes, leva o nome da cidade natal a outros ambientes, o que por si só é fator de promoção do concelho (Magalhães, 2016). Cientes da importância que os clubes desportivos têm para a sociedade local e nacional, os municípios associam-se maioritariamente às suas iniciativas, investindo não só monetariamente como, também, estando presentes nos jogos e participando nos vários atos oficiais que decorrem durante o evento.

3.6.5. Protocolo Militar

As forças militares e de segurança estão muito presentes no espaço municipal de cada concelho. E se há entidades que utilizam um grande número de simbologias, cargos e representações, historicamente justificados, são as entidades militares, os quais têm reflexo na sua estrutura hierárquica, fortemente regulada.

As forças militares regem-se por normas protocolares extremamente demarcadas e únicas, visíveis igualmente nos seus Símbolos, posições hierárquicas ou uniformes. Ainda que também o Protocolo de Estado Português (através da sua Leis das Precedências) se refira ao lugar das altas entidades militares, estipulando posições de ramos, cargos ou funções, bem como as equivalências entre as diversas armas e serviços, e ainda a correspondência com os postos e cargos diplomáticos, em território nacional e no estrangeiro. A participação das forças militares e da Polícia de Segurança Pública (PSP) nas atividades municipais é sempre de extrema relevância, quer pela componente de segurança que a sua presença confere aos eventos, quer pela componente cerimonial e estética que evidencia.

Além das precedências das entidades militares com determinadas funções, incluídas na lista das Altas Autoridades, há que ter em conta, segundo Lopes (2013), as precedências entre as diversas patentes militares e as respetivas equivalências entre as diversas armas. Como documento orientador para esta área existe desde Agosto de 1980, o Regulamento de Continências e Honras militares¹³. Foi

¹³ Decreto-Lei n.º 331/80 do Regulamento de Continências e Honras Militares. (1980). Diário da República: I série, n.º 198. <https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/1s/1980/08/19800.pdf>

aprovado, também, pela Portaria n.º 123/2011 de 30 de Março, o Regulamento de Continências e Honras da PSP¹⁴. No Artigo 9º do Regulamento de Continências e Honras Militares encontra-se a forma de agrupar as forças armadas para efeitos de continência e honras militares, no que se refere aos graus de hierarquia militar. Por sua vez, a precedência das tropas em formatura ou em parada, fica determinada no Artigo 97º, Anexo IV, quando se expõe a ordem correta de precedências a considerar nas formaturas e desfiles em que tomem parte forças armadas e forças de segurança. Lucena (2017), retrata perfeitamente todas as simbologias, ordens e posicionamentos das forças militares no seu todo, desde os Estabelecimentos militares de ensino; Estabelecimentos de ensino superior militar; Armada; Exército; Força Aérea; Força de Segurança, até aos Postos e Distintivos da Guarda Nacional Republicana e aos Postos e Distintivos da PSP no começo com a carreira de Oficial, carreira de SubChefe e carreira de Agente.

3.7. O Protocolo Autárquico

O Protocolo Autárquico é, segundo Lopes (2013), aquele que diz respeito aos órgãos das autarquias locais, de que fazem parte os órgãos representativos da freguesia, Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia, e os órgãos representativos do município, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal. A Assembleia de Freguesia é o órgão deliberativo da freguesia, sendo eleita por sufrágio universal, direto e secreto dos cidadãos recenseados na sua área, segundo o sistema de representação proporcional. A Junta de Freguesia é o órgão executivo colegial da freguesia. "As freguesias são as autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial" (Amaral, 2006). A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo de cada um dos municípios ou concelhos de Portugal. Forma, juntamente com a Câmara Municipal (órgão executivo) e com os Concelhos Municipais (órgãos consultivos), o conjunto dos órgãos representativos municipais.

¹⁴ Portaria n.º 123/2011 do Ministério da Administração Interna. (2011). Diário da República: I série, n.º 63. <https://files.dre.pt/1s/2011/03/06300/0173201746.pdf>

É ao Protocolo que estão também associados os Símbolos do município, como o caso do Brasão de Armas (que obedece a regras próprias), a Bandeira, os Hinos Nacional e Municipal e o Selo (têm reflexos no Protocolo Autárquico e Protocolo Oficial). Todos fazem parte da Lei Heráldica e dos Símbolos Municipais. Os Brasões de Armas das autarquias locais são constituídos por escudo encimado por uma coroa mural e têm sotoposto um listei com uma legenda ou mote, exceto algumas exceções. A Coroa obedece, conforme o Artigo 13.º da Lei n.º 53/91 de 7 de Agosto de 1991 a um conjunto de características que diferem nas freguesias, vilas, cidades, capital e regiões administrativas. Por exemplo, para a cidade de Lisboa, por ser a capital do país, a Coroa é de ouro, com cinco Torres aparentes. Já os municípios com sede em cidade, como é exemplo a cidade de Fafe, a Coroa será de prata, com cinco Torres de prata. A Bandeira de hastear deve ser retangular e deve ter um comprimento igual a uma vez e meia a dimensão da talha. O fundo da Bandeira, sobre o qual se aplica o Brasão, deve ter apenas uma ou duas cores. No caso de duas cores, elas serão divididas em esquartelado ou gironado, com algumas exceções. Pegando novamente nos exemplos da cidade de Fafe e de Lisboa, quando a sede do concelho é uma cidade, o número de Torres na Coroa mural do Brasão são cinco e o fundo tem oito triângulos definidos pelas diagonais e apótemas da Bandeira (Lopes, 2013).

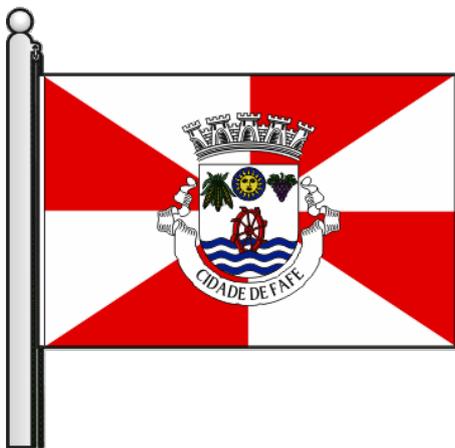


Imagem 6: Heráldica do município de Fafe – distrito de Braga

Fonte: Heráldica Portuguesa de Domínio



Imagem 7: Heráldica do município de Lisboa – distrito de Lisboa

Fonte: Heráldica Portuguesa de Domínio

Fazem parte, ainda, do Protocolo Autárquico as precedências nas autarquias locais e a substituição de autarcas nos órgãos municipais. As cerimónias nos municípios decorrem, maioritariamente, em sessão solene, no descerramento de uma placa toponímica, no lançamento da primeira pedra, na inauguração de uma obra e geminações. A Lei 40/2006, de 25 de agosto determina as precedências no seu Artigo 7º, tratando das questões relativas às autarquias locais entre os Artigos 31º e 33º. Refere, também, que no seu Artigo 5º, que a lista nela constante prevalece sempre, mesmo em cerimónias não oficiais (Lopes, 2013). Então, relativamente ao poder local, o Protocolo recomenda especificamente para a figura dos Presidentes da Câmara que:

O Presidente da Câmara, no respetivo concelho, goza de o estatuto protocolar dos Ministros, presidido a todos os atos realizados nos Paços do Concelho ou organizados pela própria Câmara, exceto se estiverem presentes o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República ou o Primeiro-Ministro. Em cerimónias nacionais, realizadas no respetivo concelho, os Presidentes das Câmaras Municipais seguem imediatamente a posição das entidades com estatuto de Ministro e, se mesa houver, nela tomarão lugar, em termos apropriados (Serrano, 2011). Um exemplo disso mesmo são as Reuniões de Câmara, onde o Presidente da Assembleia não está, por norma, presente e é então o Presidente da Câmara quem preside à sessão. Já nas Reuniões de Assembleia Municipal é o Presidente da Assembleia que tem esse papel a seu cargo.

A ordem de precedências dos Partidos Políticos no município, através dos seus líderes locais, em cerimónias concelhias, é estabelecida em função do número de deputados que têm na Assembleia Municipal. Os Presidentes das Juntas e das Assembleias de Freguesia, como representantes democraticamente eleitos das populações, têm, na respetiva circunscrição, estatuto análogo ao dos Presidentes das Câmaras e das Assembleias Municipais.

3.7.1. Cerimónias nos municípios

A Lei das Precedências ganha vida nas autarquias locais principalmente em cerimónias e eventos de maior relevância. No dia-a-dia das instituições alguns pormenores são esquecidos, ou deixados para segundo plano, por uma questão prática. Os pequenos detalhes, por vezes, revelam-se importantes, tais como a decoração, formas de Comunicação escrita e falada, cumprimentos, vestuário. Estas são questões fundamentais que devem ser tidas em consideração não só em eventos e cerimónias municipais como também no dia a dia da instituição. Estes pormenores são tidos em conta, com grande preocupação no cumprimento, na presença de figuras de relevo. Contrariamente ao que acontece quando os eventos são de carácter mais “familiar”, deixando o à vontade para a liberalização de algumas questões protocolares. A liberalização do Protocolo pelas autarquias não deve ser de imediato assumida como algo de negativo, antes pelo contrário. Obviamente que algumas regras devem permanecer, no entanto para o bom funcionamento da instituição, por vezes “fugir” às rígidas leis do Protocolo também é importante.

Ainda assim, são várias as etapas que devem ser seguidas na preparação e realização de um evento, para que seja cumprido o Protocolo. Normalmente as cerimónias municipais são públicas, o que implica uma preocupação não só com os participantes do evento, como com os convidados e, ainda, o público e a comunicação social. Pela repercussão que têm estas cerimónias municipais, tudo deve ser planeado ao pormenor. O primeiro momento na organização de um qualquer evento é o tipo de cerimónia, qual o local mais indicado, a melhor data e hora, quem participa e quem se convida. O segundo momento é o planeamento da cerimónia, nos seus três tempos: antes, durante e depois. Os eventos podem incluir

uma receção, uma sessão solene, uma refeição, uma visita, tendo, cada uma delas, particularidades e especificidades que devem ser tomadas em consideração. A escolha do local está relacionada com o evento. Se é a inauguração de uma obra só pode ocorrer no espaço a inaugurar, a colocação de uma primeira pedra só tem sentido no local onde vai nascer a obra a realizar. De igual forma, a atribuição de medalhas e distinções municipais deve ocorrer presencialmente no Salão Nobre, assim como a posse dos órgãos Autárquicos (Lopes, 2013).

Serrano (2011) dá o exemplo de como deve ser feita a organização para o cumprimento do Protocolo em eventos municipais. O autor apresenta o procedimento habitual seguido pelo Protocolo de uma Câmara Municipal na receção de um Chefe de Estado estrangeiro nos Paços do Concelho:

- O representante da Câmara está presente nas reuniões preparatórias, onde é revista em conjunto a inclusão da cerimónia no programa oficial (data, hora, comitivas, participantes);
- A Câmara é responsável pelo hastear da Bandeira Nacional e do país visitante;
- A cerimónia é, preferencialmente, realizada da parte da tarde (após a hora de almoço);
- O Presidente da Câmara recebe o Chefe de Estado visitante à entrada do edifício. Neste momento são feitas as honras militares, prestadas por um batalhão da Guarda Nacional Republicana (GNR), com banda de música que toca o Hino Nacional do país visitante;
- O Presidente da Câmara convida o Chefe de Estado a passar revista à Guarda de Honra, terminando no mesmo pódio onde foram ouvidos os hinos;
- Forma-se um cortejo, juntamente com a comitiva do Chefe de Estado visitante, onde são apresentados o Presidente da Assembleia Municipal e os vereadores dispostos na entrada;
- O cortejo dirige-se para o Salão Nobre dos Paços do Concelho, onde decorre uma cerimónia de boas vindas. Depois disso sucedem-se os seguintes momentos: discurso de boas vindas do Presidente da Câmara Municipal; entrega da chave da cidade; resposta do Chefe de Estado visitante; assinatura do Livro de Honra da cidade; troca de presentes;
- Apresentação de cumprimentos dos convidados para a cerimónia;
- Findos os cumprimentos, o cortejo sai do Salão Nobre pela escadaria e o Presidente da Câmara Municipal acompanha o Chefe de Estado visitante até à viatura, onde se despede;

- No caso de não se tratar de Chefes de Estado, o Presidente da Câmara pode receber visitantes ilustres no seu gabinete.

De destacar que cada evento tem as suas particularidades, rituais e regras protocolares, que devem ser cumpridas. Lopes (2013) especifica todos estes pormenores no seu *Manual de Protocolo Autárquico* revelando aspetos que se diferenciam nos eventos autárquicos de maior importância tais como, as sessões solenes, descerramento de uma placa toponímica e inauguração de obras.

A posição das diferentes personalidades na mesa de honra de uma sessão solene é um dos assuntos destacados por Isabel Amaral, Presidente da APorEP – Associação Portuguesa de Estudos de Protocolo. Amaral (2018) explica que em sessões solenes só se ocupa um lado da mesa de presidência, para que todos os que a compõem fiquem virados de frente para o público que assiste ao evento. Os lugares são atribuídos de acordo com a importância ou a hierarquia das pessoas que nela tomam lugar. Regra geral, a presidência da mesa (o seu centro) cabe ao anfitrião, que coloca à sua direita e à sua esquerda, alternadamente, os restantes membros da mesa, por ordem decrescente de importância.

A mesa de honra é habitualmente composta por lugares em número ímpar para que não haja dúvidas sobre quem preside. Assim, tal como exemplifica Amaral (2018), sendo **A** o anfitrião, dá a direita ao convidado mais importante (1) e a esquerda ao seguinte (2). O menos importante é o nº 4:

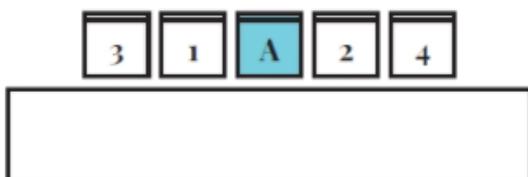


Imagem 8: Mesa de Honra com número ímpar

Fonte: Amaral, I. (2018, abril 18)

No entanto, como explica Amaral (2018) pode acontecer que, a convite do anfitrião, esteja na mesa uma entidade que ele queira distinguir especialmente ou a quem por lei deva ceder a presidência:

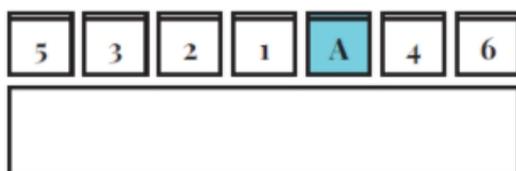


Imagem 9: Mesa de Honra com cedência por lei

Fonte: Amaral, I. (2018, abril 18)

O anfitrião pode ainda ceder a presidência ao convidado de honra, mas, por entender que na mesa não tomará assento mais ninguém que queira particularmente distinguir, o anfitrião ficará sentado à direita do convidado a quem cedeu a presidência, transformando-se por assim dizer no “primeiro convidado” (Amaral, 2018):

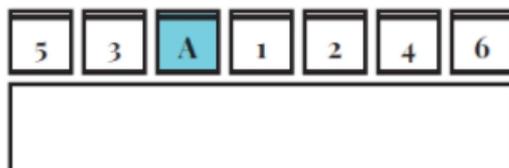


Imagem 10: Mesa de Honra com cedência ao convidado de honra

Fonte: Amaral, I. (2018, abril 18)

Finalmente, Amaral (2018) destaca que existem ocasiões em que convém “diluir” a presidência. Assim, a pessoa que preside, aquela que tem a primeira precedência (1), é a que estiver à direita de uma linha imaginária que divide a mesa ao meio e o anfitrião dá-lhe a direita. Para o público em geral ficará a ideia de uma dupla presidência ou de uma presidência partilhada.

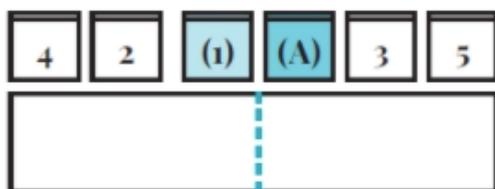


Imagem 11: Mesa de Honra com número par

Fonte: Amaral, I. (2018, abril 18)

3.7.2. A função do Protocolo nas autarquias

O Protocolo não contribui apenas para o sucesso de uma cerimónia ou evento autárquico, ou para, simplesmente, receber da melhor forma as personalidades de alto gabarito, como membros do Governo, ou personalidades importantes, que realizaram grandes feitos dentro e fora do país. O Protocolo não se resume a cumprir as regras rígidas e previamente estabelecidas pelo Protocolo Oficial, o Protocolo tem um sem número de funções para as autarquias contribuindo para o seu bom funcionamento e sucesso.

Considerando a função do Protocolo como uma atividade institucional que reforça a imagem e identidade de qualquer instituição/empresa, e, neste caso em específico, das autarquias, o seu papel constitui-se fundamental para a transmissão dos seus valores e simbologias. Segundo Cristina Fernandes, o Protocolo detém uma função fundamental na estratégia de Comunicação:

“Integrar práticas de Protocolo na estratégia de Comunicação gera melhorias significativas na perceção da imagem e, conseqüentemente, da reputação organizacional. A questão está em alinhar as práticas protocolares com a imagem que se pretende transmitir.” (Fernandes, em Revista Sábado, 2011).

Esta imagem deverá estar associada aos padrões, tradições e costumes da instituição, de forma a poder comunicar o tipo de valores que se pretendem transmitir (Lídio Lopes, 2013). Esta prática do Protocolo, realizada através da representação simbólica dos valores da empresa, acaba por ter uma função invisível, que só se vê pelos resultados de uma boa conduta. Todos estes aspetos devem ser devidamente organizados, implementados e, na sua realização, devem ser totalmente impercetíveis, ou, tal como, reforça Magalhães (2016), invisíveis. Mais do que qualquer outra organização, as autarquias

requerem um cuidado especial no que concerne à imagem, visto que estas representam o município, a cidade que, de certa forma, pertence a todos os cidadãos que nela habitam. E, para além dos munícipes, os próprios visitantes. Por isso mesmo, as autarquias têm uma responsabilidade acrescida apesar de que, devido à inevitável continuidade da instituição, se subestime, muitas das vezes, o poder da imagem, do profissional de Relações Públicas, da Publicidade, do Protocolo, enfim, da Comunicação no geral.

O grande desafio consiste em mudar perceções de modo a valorizar-se mais o Protocolo e o que este representa para a Comunicação e imagem da instituição: por exemplo, quem organiza um evento tem que o entender como uma forma de comunicar (isto é, como uma oportunidade privilegiada para a transmissão de uma determinada mensagem); e, por outro lado, os diversos públicos e, em particular, os meios de comunicação social, têm que encarar a aplicação de práticas de Protocolo como algo que vai além da implementação fastidiosa de regras, aplicadas e supervisionadas por alguém igualmente maçador (Fernandes, Revista Sábado, 2011). Da mesma maneira que as Câmaras Municipais devem ser entendidas como quaisquer outras empresas/instituições que devem comunicar constantemente com seus clientes/cidadãos, estar presentes nas redes sociais, investir na imagem, contar histórias (*storytelling*), publicitar novos produtos, informar, etc. Já não basta ser-se “apenas” uma instituição pública, já não basta agir apenas em momentos de eleições. Hoje, as Câmaras tendem a investir mais na área da Comunicação e a valorizar a sua imagem, no entanto, continua a existir um paradoxo entre este investimento e, por outro lado, a insuficiente valorização do seu papel.

O Protocolo também constitui, nos municípios, um instrumento de organização institucional. As autarquias têm no seu núcleo, a atividade dos órgãos, definidos estatutariamente por legislação própria, bem como um espaço territorial, e ambos delimitam o exercício da sua atividade. Todos estes aspetos deverão ser do conhecimento público, através de programas de Comunicação tanto Externa como Interna (Magalhães, 2016).

Na realidade, tal como afere Magalhães (2016), o Protocolo Municipal rege-se maioritariamente pelo Protocolo de Estado, primeiramente porque a legislação deste último serve e define situações protocolares aplicadas nos municípios, e, para além disso, porque não existe mais nenhuma legislação relacionada com os municípios que contemple um Protocolo direcionado para este cenário. A ausência

de legislação específica para o uso de regras protocolares municipais implica que as entidades municipais articulem as suas normas protocolares com a atual legislação em vigor, mantendo um critério uniforme para a realidade da autarquia. Excetuando, claro está, todos os eventos que envolvam as altas entidades e instituições mencionadas na Lei das Precedências.

Mas, se por um lado, como mencionado acima, as autarquias habitualmente se regem pelo o que está estipulado no Protocolo Oficial, por outro, o bom senso deve sempre prevalecer. Segundo o então Deputado Mota Amaral, aquando da discussão da proposta de Lei do Protocolo de Estado na Assembleia da República de 23 de junho de 2006 (citado em Lopes, 2013, p. 48) “qualquer organização social, por mais informal que seja, tem sempre um cerimonial próprio...O cerimonial, como quase tudo na vida, não deve ser demais nem de menos. Rege-se por um princípio genérico de bom senso e bom gosto, tem cânones de estética e até de coreografia.” O uso do bom senso, conjugado com algumas normas, parece então ser um fator muito relevante para o sucesso de qualquer relação protocolar. Ou como diz Branco Villalta, “o Protocolo não cria hierarquias, limita-se a reconhecê-las; também não inventa horas nem as concede, nem fomenta boatos, limita-se a estabelecer uma ordem que facilite as relações. Não complica, simplifica. Não cria problemas, só os evita.” (citado em Amaral, 2005, p. 21).

Assim, conclui-se que o Protocolo Autárquico é muito mais do que aquilo que está definido no Protocolo Oficial. Apesar de, como é evidente, algumas regras serem cumpridas pela maioria das instituições em eventos de maior importância, até porque, na maioria das vezes, as regras vêm facilitar a organização e o trabalho dos profissionais, o bom senso deve prevalecer e, por vezes, adaptações são necessárias. Mais do que a associação do Protocolo ao Protocolo Oficial, atualmente é crucial relacionar o Protocolo com a imagem da instituição, conferindo-lhe organização, estatuto e veracidade.

3.7.3. O Protocolo Autárquico nos novos tempos

O conceito da “globalização” impele-nos, obrigatoriamente, para a era da organização global. Atualmente, tal como afere Lídio Lopes (2013, p. 39), “um bom técnico de Protocolo numa autarquia local deve assumir-se, por inteiro e sem quaisquer dúvidas, como um organizador de eventos por excelência.”. Mas não é só de cerimónias que, atualmente, é feito o Protocolo. O Protocolo interfere diariamente em vários aspetos da vida de qualquer instituição.

Falando primeiramente do Protocolo na área dos eventos, já não basta, em pleno século XXI, numa cerimónia autárquica, uma simples intervenção estética ou simplesmente trabalhar a relação com os intervenientes. É exigida uma preocupação acrescida com todos os detalhes, do início ao fim, decidindo-se sobre o processo organizativo, e utilizando-se todos os recursos e técnicas existentes para se atingirem os objetivos. Dentro do Protocolo praticado em qualquer evento, público ou privado, é necessário intervirem diversas áreas para que o evento seja bem-sucedido, desde Relações Públicas, Comunicação Política, Marketing, Segurança, etc.

No entanto, estes são tempos que não deixam espaço ao Protocolo Tradicional, rígido e demasiado complexo. A rispidez protocolar deu lugar a um Protocolo mais aberto e mais inovador e, apesar de ser exigido muito cuidado, muitos dos procedimentos anteriormente considerados intocáveis foram aligeirados. Às regras estipuladas pelo Protocolo juntam-se a logística, a criatividade, o orçamento, a estética, a segurança, entre muitos outros vetores que, no seu conjunto, só assim, tornam possível o sucesso de qualquer evento. Enfim, cada coisa no seu sítio e cada evento requer, em cada momento, um tratamento e uma forma de abordagem especial. É esta a arte que se exige nestes novos tempos e que se foca no bem-fazer, planificando e organizando eventos, quaisquer que eles sejam.

Lídio Lopes (2013) dá o exemplo dos Jogos Olímpicos que em todas as edições segue um momento protocolar onde se acende a tocha olímpica no estádio sede dos jogos. Cumprindo-se o ritual e os seus objetivos, a verdade é que em todas as edições tal atividade tem encontrado sempre formas

cada vez mais criativas de inovar e de tornar um momento protocolar em algo único, criativo e surpreendente. Assim, cumpre-se o Protocolo e dá-se originalidade à forma de o fazer.

Paralelamente a uma maior exigência na organização protocolar de eventos, existe, igualmente, uma maior preocupação por parte dos intervenientes políticos em matéria de Comunicação. Por um lado, temos assistido à entrada em funções de um novo perfil de autarcas, mais atentos às questões da Comunicação com os seus públicos (sejam estes: instituições, eleitores, funcionários, fornecedores, etc.); e por outro lado, denota-se a emergência de novas formas de estar na vida política. Estes novos autarcas tornaram-se profissionais que valorizam os efeitos da imagem, reputação, impressão e credibilidade junto dos seus públicos. Como diz Michel Bongrand: “para chegar ao poder, assim como para o exercer ou prestar contas ao cidadão, a política é Comunicação” (Bongrand, 1987, p. 53).

Longe vai o tempo em que a fidelização do cidadão/eleitor se ficava pela ideologia política. Numa sociedade atualmente marcada pela era da imagem, e pelo uso das novas tecnologias, os novos autarcas estão sensibilizados para o poder que este instrumento de trabalho – a Comunicação - pode ter perante milhares de eleitores. Sabem também que, ao utilizar as ferramentas eficazmente, as suas mensagens podem fazer a diferença. Por outro lado, os públicos das autarquias são outros. Cidadãos mais preocupados, interventivos e provenientes de uma sociedade do conhecimento, com capacidade para produzir juízos próprios e imediatos. São mais exigentes com as mensagens que recebem, pelo que a sua veiculação deverá ter em conta a credibilidade do recetor, no seu todo.

Ainda no seio desta sociedade mais ativa e interventiva, em que a Comunicação *online* predomina, qualquer fragilidade de um ator político pode ser facilmente veiculada e tornar-se viral, constituindo-se alvo de ridicularização. Refira-se, como complemento, que uma das principais alterações que a Comunicação *online* veio trazer ao processo de comunicação foi a possibilidade de uma interação mais rápida, de um *feedback* mais imediato por parte do público. Com todas as vantagens e desvantagens que isso levanta. Também a presença constante da comunicação social em todos os eventos, reuniões, congressos, cerimónias, convívios, palestras, veio alterar a dinâmica das instituições

públicas. Quer seja um evento diplomático de grande ou pequena amplitude, fechado ou aberto, onde quer que esteja o executivo, a comunicação social está, também ela, presente, ocorrente de todos os acontecimentos e atenta a todos e mais alguns pormenores. Não existe espaço para falhas e os jornais e redes sociais enchem-se de críticas quando detetam algo irregular. Por isso mesmo, apesar de o Protocolo, como destaca Lídio Lopes (2013), não se reger apenas pelo o que está estabelecido no Protocolo Oficial e, atualmente, poder ser mais intuitivo e adaptado pela própria instituição, existem alguns aspetos mais específicos como as Leis das Precedências, que devem ser priorizados pela instituição transmitindo mensagens cruciais para a compreensão e bom desenvolvimento do evento em questão.

Assim, o Protocolo, quer formal, quer informal, tem sido mais valorizado pelas instituições e os técnicos de Comunicação tornam-se mais atentos aos pequenos detalhes que podem ser comentados pelos *media*. A roupa, a decoração, quem está presente, o posicionamento do executivo e dos convidados, o posicionamento das Bandeiras, a postura, os discursos, são alguns dos aspetos que devem ser estudados pela instituição para que no fim as Leis Protocolares sejam cumpridas e façam sentido aos olhos dos presentes. Sublinha-se que o Protocolo deve ser adaptado ao tipo de situação e evento e que, evidentemente, essa também deve ser uma questão a ser tomada em consideração.

O Protocolo nas redes sociais, referente às diretrizes que empresas e indivíduos seguem para preservar a sua reputação *online*, também é uma vertente bastante recente do Protocolo. Anteriormente, tal como explica Penderlico (2019) existiam locais onde eram anunciadas todas as atividades das Câmaras Municipais, chamados de editais. Apesar de, nos dias de hoje, ainda existirem na forma física, já não são tão utilizados nem frequentados pelos munícipes como antigamente. Com o surgimento da Internet, estes passaram a ter lugar também no mundo virtual o que leva a que muitas pessoas os visitem virtualmente, por exemplo no *site* da Câmara, ou nas respetivas redes sociais. Esta migração para o mundo digital, fez com que fossem necessárias novas adaptações, novas regras, novos planeamentos, no que toca também ao Protocolo, que anteriormente se restringia apenas ao mundo real, ao dia-a-dia das organizações, mas que hoje é muito mais do que isso.

Se, na década passada, os técnicos apenas tinham em consideração o Protocolo praticado no dia-a-dia da organização ou em eventos, atualmente as redes sociais são também motivo de preocupação, ainda mais, nas instituições públicas. Tanto o *website* da instituição como as restantes redes sociais devem seguir uma linha comum de pensamento e informar os cidadãos de todas as informações relevantes sobre a instituição, tais como datas de eventos e reuniões, atas e deliberações, concursos a decorrer, etc. A própria linguagem utilizada nas redes deve ser estudada e as imagens divulgadas do executivo devem ser de qualidade e cumprir com a Lei das Precedências.

A globalização veio, sem dúvida alguma, alterar a noção que anteriormente se tinha sobre o Protocolo. Apesar de a tradição ser mantida em vários cerimoniais e, até mesmo em pequenos eventos, a liberdade para adaptar aquilo que o Protocolo Oficial indica às próprias características e necessidades da instituição e a coragem de arriscar e inovar veio desmitificar a rigidez usualmente associada ao Protocolo. No entanto, se por um lado o Protocolo aparente estar mais “modernizado”, facilitando o trabalho dos profissionais de Comunicação, os *media*, por outro, aumentaram a pressão das organizações.

No que se refere às autarquias locais, a atividade do Protocolo deveria assumir uma maior importância e atenção por parte dos seus intervenientes diretos para divulgação e promoção da imagem das instituições. Aliás, isso parece fazer sentido no contexto da crescente valorização da Comunicação Autárquica por parte dos políticos, ainda que obrigue a uma maior profissionalização da gestão dessa área da Comunicação. A atividade protocolar deveria ser, igualmente, repensada neste contexto da implementação de processos comunicacionais integrados para a construção de uma “imagem”.

Capítulo 4: O sistema comunicacional e protocolar da Câmara Municipal de Fafe – um estudo exploratório

4. O sistema comunicacional e protocolar da Câmara Municipal de Fafe – um estudo exploratório

Embora sem a pretensão de desenvolver uma investigação de fôlego, tratando-se aqui de um Relatório de Estágio e do enquadramento teórico das disciplinas de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo no seio da atividade autárquica, entendeu-se útil compreender mais aprofundadamente a importância dada ao Gabinete de Comunicação e sistema protocolar da Câmara Municipal de Fafe em comparação a outros municípios do distrito de Braga. Este último capítulo dá, então, conta de um retrato panorâmico das autarquias locais, explorando não só a existência, ou não existência, de colaboradores especializados nas funções adstritas aos departamentos de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo como, também, as estratégias e problemáticas presentes nestes mesmos núcleos.

4.1. Questões de partida e método

Durante o período de estágio na Câmara Municipal de Fafe, surgiram algumas questões que se tornaram pertinentes e que merecem ser respondidas, de maneira a compreender mais amplamente a relevância atribuída aos gabinetes de comunicação em contexto autárquico e ao Protocolo praticado dentro e fora destas mesmas instituições públicas. Essas questões, estudadas de forma pormenorizada ao longo do enquadramento teórico, através das teorias de vários autores, serão agora analisadas de forma mais precisa através de uma investigação dentro da própria Câmara Municipal de Fafe.

Assim sendo, as questões de partida que me levaram à realização do atual estudo foram as seguintes:

1. Existem mesmo gabinetes de comunicação na prática ou a designação de gabinete como lugar de trabalho coletivo é excessiva no contexto das pequenas autarquias do país?
2. Serão os profissionais que desempenham essas funções especializados na área?
3. Que lugar ocupa o Protocolo nas tarefas dos gabinetes de comunicação?
4. Que importância/centralidade deve ser reconhecida à gestão do Protocolo no quadro das relações interinstitucionais de uma autarquia?

Nesta pesquisa exploratória, para obter as respostas às perguntas acima colocadas, foi necessário desenvolver um percurso em etapas. Ou seja, depois de descrita a teoria discutida por diferentes autores, especificamente em termos protocolares e de estrutura e características dos gabinetes de comunicação afetos às autarquias, definiu-se um método considerado adequado para reunir algumas respostas que ajudassem a traçar o retrato das Câmaras Municipais em matéria de atividades de Comunicação e Protocolo. Esta pesquisa seguiu uma metodologia qualitativa suportada por entrevistas, sendo ainda considerados outros estudos e investigações realizados no âmbito comunicacional e protocolar dos órgãos de poder local em Portugal. As entrevistas, abertas e semiabertas, foram priorizadas de forma a que a temática em estudo fosse aprofundada sob várias perspetivas.

Assim, de forma a compreender mais pormenorizadamente o funcionamento do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe e de outros departamentos/núcleos que abrangem as áreas afetas à Comunicação e ao Protocolo, tal como o Núcleo de Informação e Relações Públicas, decidiu-se realizar três entrevistas:

- 1) A primeira entrevista foi realizada ao chefe do Núcleo de Informação e Relações Públicas que, para além de ser um apoio constante e essencial ao Gabinete de Comunicação, passando por ele toda a informação diretamente relacionada com a presidência, é o responsável pelo Protocolo praticado em pequenos e grandes eventos da Câmara Municipal de Fafe.
- 2) O segundo elemento entrevistado foi o Fotógrafo do Gabinete de Comunicação, colaborador da Câmara há mais de 30 anos, tendo acompanhado, por isso mesmo, toda a evolução desta instituição autárquica, inclusive a nível comunicacional. Com certeza não existe um outro colaborador que consiga, de forma cronográfica, retratar tão pormenorizadamente a evolução e pontos fortes e fracos do Gabinete de Comunicação da Câmara.
- 3) Para dispor de uma visão mais profissional e especializada em termos comunicacionais foi ainda entrevistada uma colaboradora contratada externamente pela Câmara, licenciada em Ciências da Comunicação pela Flup e com uma pós-graduação em Comunicação

Empresarial pela Porto Business School, com funções atuais no Gabinete de Comunicação. A entrevista a esta colaboradora foi absolutamente crucial para uma maior perceção das estratégias de Comunicação aplicadas na Câmara Municipal de Fafe, principalmente no que diz respeito à Comunicação Externa.

Para além dos entrevistados serem questionados em específico sobre a sua própria instituição, a Câmara Municipal de Fafe, foi também um objetivo perceber a sua opinião sobre a importância dada à Comunicação e ao Protocolo nas restantes autarquias do país.

As entrevistas em profundidade foram priorizadas, visto ser o melhor método a aplicar, já que, apesar das mesmas serem preparadas com perguntas padrão e semi - estruturadas, a conversa presencial permite abordar outros temas que surjam e até registar pormenores importantes que essa interação torna mais evidentes. Sendo assim, é óbvio que a entrevista enquanto instrumento de investigação permite recolher informação muito mais rica, ainda que também dependa sempre do à vontade do entrevistado e das suas próprias competências comunicativas. Um fator a ter em conta com este método é a gravação da entrevista. É essencial para que nenhuma informação se perca e haja a garantia de que fica tudo registado. Durante as entrevistas a privacidade da Câmara Municipal de Fafe e dos participantes envolvidos nas mesmas foram protegidos através de um documento de confidencialidade, aprovado pelos próprios colaboradores entrevistados, que autoriza a recolha de informação e divulgação de dados afeta à instituição para o presente Projeto de Relatório de Estágio, bem como o registo de imagem, som e vídeo aos entrevistados (anexo 10).

Confirmadas as entrevistas com os colaboradores da Câmara Municipal de Fafe, criou-se então um guião, em formato de tabela, com temas e subtemas, que viria a servir de base para conduzir a conversa. Este guião cuja função principal é a comparação de respostas dadas pelos diferentes colaboradores da Câmara é constituído por várias questões orientadoras que, consoante as características e funções dos entrevistados, se adaptam. Apresentam-se abaixo as principais perguntas orientadoras que constituíram este mesmo guião.

- Acha que a Comunicação é suficientemente valorizada e credibilizada nos órgãos de poder local?
- O Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe tem um papel estratégico na promoção da autarquia? Que papel é esse? Quais as estratégias aplicadas nesse âmbito?
- O Presidente da Câmara e o executivo municipal atribuem relevância a questões relacionadas com a disciplina de Comunicação? Em que medida?
- Existem estratégias de Comunicação direcionadas à relação da Câmara com os seus públicos? Que diferentes públicos são esses? Ainda que não existam estratégias, que práticas comunicacionais são adotadas?
- Sendo o Protocolo Autárquico uma disciplina da área da Comunicação, como encara a relação entre estas duas vertentes? Em termos práticos, dentro do município de Fafe, existe alguma relação?
- Existe uma equipa técnica formalizada dentro da autarquia para corresponder diretamente a este tipo de situações protocolares?
- Acha que o Protocolo é muito rígido, em relação ao mundo profissional contemporâneo, onde tudo (Protocolo) tende para a informalidade?
- O Protocolo é importante? Em que medida?
- Quais as suas virtudes e constrangimentos, do ponto de vista do seu planeamento e implementação?
- Atendendo à sua experiência, gostaria de deixar alguma sugestão de melhoria, tendo em vista a eficácia da Comunicação Estratégica em geral, no contexto municipal, e do Protocolo em particular?

Através do guião, conhecimento sobre o tema, e uma posterior conversa fluente, reuniram-se as condições para o sucesso das entrevistas. A qualidade da informação recolhida, no final, permitiu responder às variadas questões e permitiu, ainda, retirar boas conclusões sobre o tema.

Para além das entrevistas aos colaboradores da Câmara Municipal de Fafe, foi necessário ter-se como termo de comparação o funcionamento de outros gabinetes de comunicação de outras autarquias locais. Para isso, recorreu-se a estudos previamente realizados neste âmbito comunicacional e protocolar

que ofereceram dados relevantes para a obtenção das conclusões finais referentes à avaliação do sistema comunicacional e protocolar das autarquias locais do distrito de Braga.

Assim sendo, conseguiu-se obter todas as condições necessárias para a resposta às questões acima colocadas e, mais importante, para a real perceção da Comunicação praticada diariamente na Câmara Municipal de Fafe. Nos pontos seguintes, apresentam-se os resultados encontrados a partir do estudo realizado.

4.2. A Comunicação nas Câmaras Municipais do distrito de Braga

Diana Carneiro (2016) realizou um estudo exploratório, sobre os gabinetes de comunicação das autarquias do distrito de Braga, através de um formulário eletrónico, de forma a recolher informação de forma objetiva, expondo e comparando características que usualmente se relacionam, ou não, dentro dos gabinetes de comunicação. Ainda que não se trate de uma fonte bibliográfica de referência, mas apenas de um estudo prévio realizado em contexto académico, procurou-se, através da comparação dos dados recolhidos por Diana, dar seguimento ao estudo e atualizá-lo, contribuindo para aprofundar um pouco mais o conhecimento sobre o assunto. Assim, estes dados servirão, única e exclusivamente, como forma de perceber se existiu ou não uma evolução da área da Comunicação nas autarquias desde 2015, data do estudo realizado por Diana, até ao ano de 2023. Nesta amostra consta o município de Fafe que, obviamente, será alvo de um maior aprofundamento, tendo em consideração o tema selecionado para esta investigação: “O sistema comunicacional e protocolar da Câmara Municipal de Fafe.” Para a obtenção de dados precisos acerca da Comunicação praticada, atualmente, nos diferentes municípios do distrito de Braga optou-se por uma análise dos organogramas, mapa de pessoal, *website* e redes sociais dos mesmos. No caso específico do município Fafe acrescentam-se ainda três entrevistas a diferentes colaboradores da Câmara.

De uma amostra de 13 municípios, recolhidos por Carneiro (2016), apenas um, Cabeceiras de Basto, não tinha, no ano de 2015, um gabinete de comunicação. O número de colaboradores dos restantes municípios varia entre um, dois, três, cinco e seis, sendo que o mais usual são duas pessoas no gabinete de comunicação, já que quatro em doze Câmaras Municipais (Fafe, Póvoa de Lanhoso, Vila

Verde e Vizela) responderam esse número. Menos frequente foi cinco e seis pessoas, sendo casos exclusivos os dos municípios de Barcelos e Vila Nova de Famalicão, respetivamente. Com apenas um colaborador evidenciam-se as Câmaras de Amares, Celorico de Basto e Vieira do Minho e com três funcionários destacam-se os municípios de Braga, Esposende e Terras de Bouro

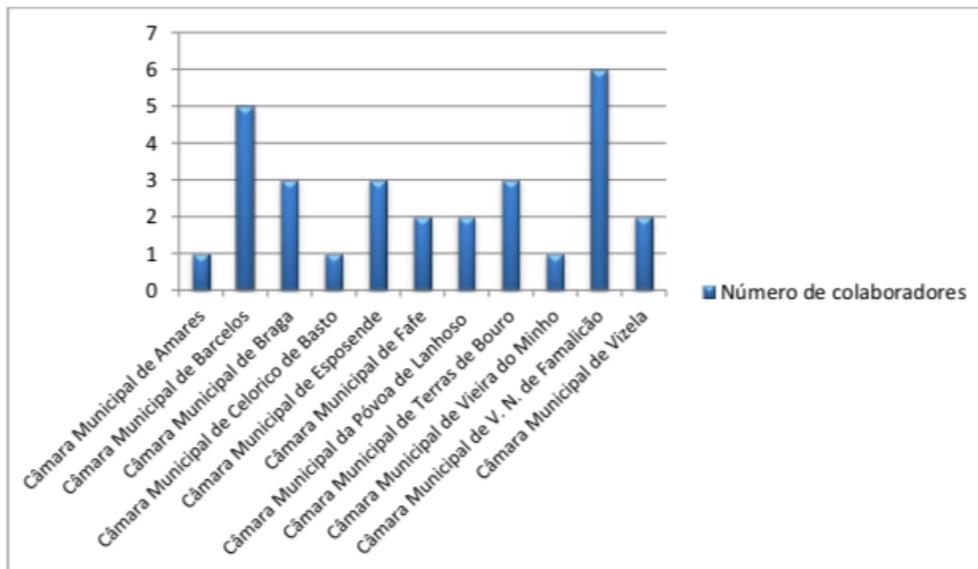


Gráfico 1: Número de colaboradores nos gabinetes de comunicação nas Câmaras Municipais do distrito de Braga

Fonte: Relatório de Estágio “Poder local, comunicação e protocolo” – Diana Carneiro (2016)

Relativamente à formação dos colaboradores dos gabinetes do distrito de Braga, a maioria são formados em Ciências da Comunicação, Comunicação Social, Jornalismo, *Design* Gráfico e Relações Públicas, se bem que em muitos municípios alguns colaboradores não tenham qualquer tipo de formação. Este facto poderá estar relacionado com, por exemplo, no caso de Fafe, o gabinete abranger a área da Fotografia e Vídeo.

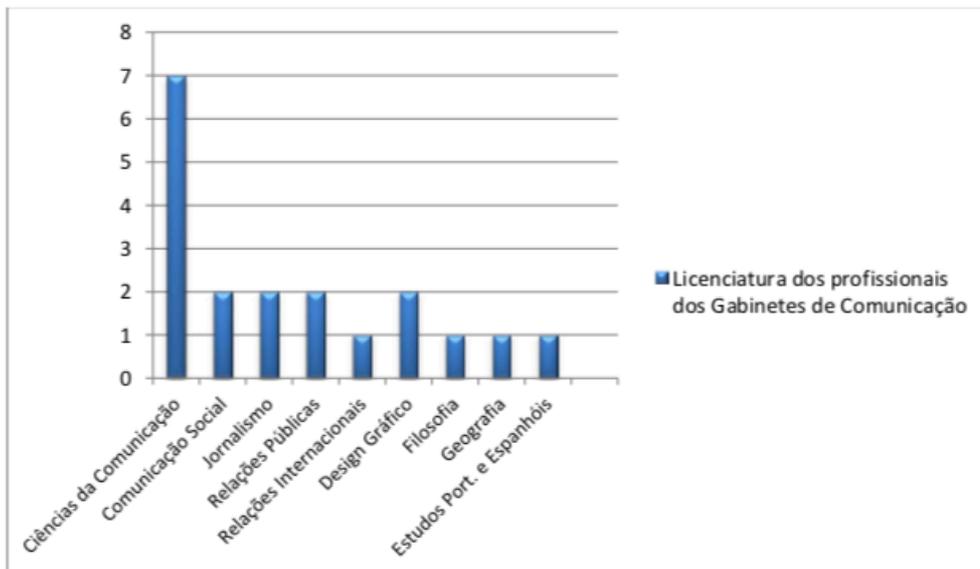


Gráfico 2: Licenciatura dos profissionais que trabalham nos gabinetes de comunicação das Câmaras Municipais do distrito de Braga

Fonte: Relatório de Estágio “Poder local, comunicação e protocolo” – Diana Carneiro (2016)

As funções dos gabinetes de comunicação variam entre organização de eventos, escrita de *press releases*, Protocolo, *clipping*, gestão de *site*, entre outros.

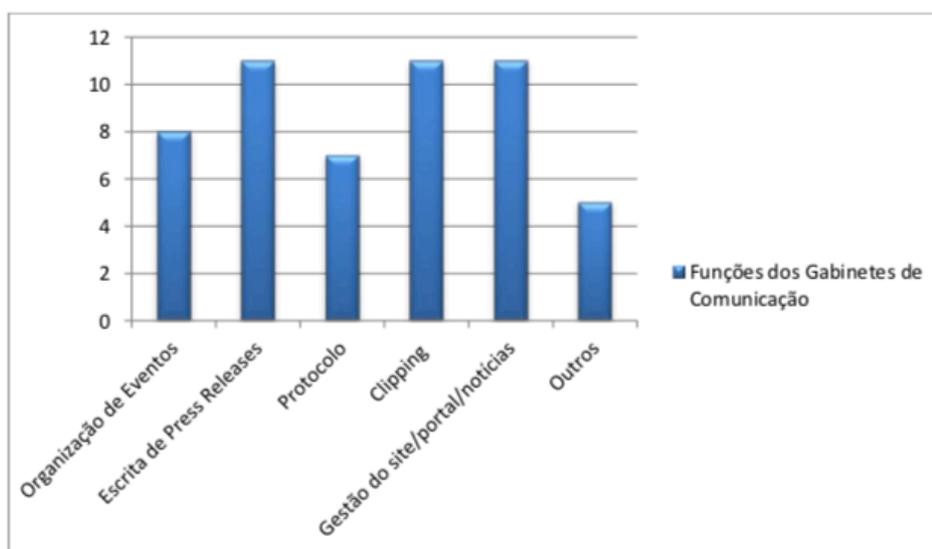


Gráfico 3: Funções dos gabinetes de comunicação das Câmaras do distrito de Braga

Fonte: Relatório de Estágio “Poder local, comunicação e protocolo” – Diana Carneiro (2016)

Como ilustra o estudo realizado por Carneiro (2016) a grande maioria das Câmaras do distrito de Braga contratam serviços externos principalmente na área do *design*, ou para *clipping* e gestão do *site*, tal como demonstra o gráfico 4 abaixo representado.

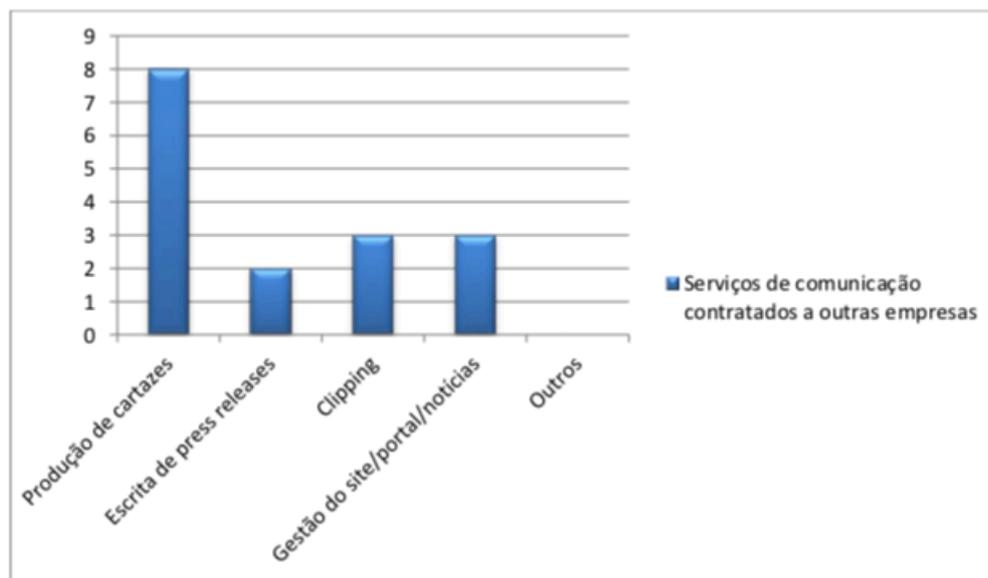


Gráfico 4: Serviços de Comunicação que as Câmaras do distrito de Braga contratam a outras empresas

Fonte: Relatório de Estágio “Poder local, comunicação e protocolo” – Diana Carneiro (2016)

A contratação de serviços de Comunicação a outras empresas, na maioria das vezes, não se revela um problema. Por exemplo, o *clipping*, indispensável a qualquer organização, definido pelo processo de recorte de notícias que são divulgadas pelos *media* acerca da instituição, é uma tarefa maçuda que exige tempo e prática. Por isso, a maior parte das instituições, incluindo o município de Fafe, acaba por contratar uma outra empresa para a realização desta tarefa. O próprio *website* requer experiência em programação, *design* e/ou multimédia. Deste modo, grande parte dos municípios contratam uma empresa para a realização do mesmo.

No entanto, a sua manutenção e renovação acabam por cair em esquecimento. Basta analisarmos a página principal de alguns dos municípios do distrito de Braga para percebermos

claramente que estão totalmente desajustados aos novos tempos. Tal é o caso de Cabeceiras de Basto. Ou então desatualizados e pouco práticos, como é exemplo o município de Fafe. O *backoffice* do *site* da Câmara Municipal de Fafe, da responsabilidade da Divisão de Sistemas de Informação e Transição Digital, cria bastantes problemas e, por vezes, é impossível fazer-se publicações. Além disso, existem informações desatualizadas, ainda referentes ao antigo executivo. De um modo geral, navegar pelos *sites* de qualquer município é, no ano de 2023, um desafio. Para além de visualmente não captarem a atenção dos cidadãos, a quantidade de informação “despejada” nos *sites* dos municípios acaba por dificultar a navegação. Uma manutenção mais regular seria o ideal para se atualizar informação e *layout* das páginas. Este poderia ser um trabalho a ser realizado por um técnico superior em *Design* de Comunicação ou Multimédia, em falta na maior parte dos municípios. Sofia Graça (2023)¹⁵, técnica superior em Ciências da Comunicação, contratada externamente pela Câmara Municipal de Fafe, reconhece que, neste momento, o que está em falta no Gabinete de Comunicação do município é um *Designer* de Comunicação profissional e a tempo inteiro.

Comparando atualmente o desenvolvimento da Comunicação das autarquias do distrito de Braga, observa-se que na maioria houve uma evolução. No entanto, passados oito anos desde a investigação realizada por Diana Carneiro, ainda existem municípios sem um gabinete de comunicação devidamente regularizado e/ou técnicos superiores licenciados em Comunicação. Além disso, a quantidade de técnicos não é, de todo, proporcional à quantidade de competências a que os mesmos estão sujeitos.

Analisando o organograma da Câmara Municipal de Amares¹⁶, presente no *site* do município, é detetado de imediato a inexistência de um gabinete de comunicação, pelo menos até ao ano de 2019, última atualização neste âmbito estrutural. Observando, seguidamente, o último mapa de pessoal, datado do ano de 2022¹⁷, percebe-se que, para além de se confirmar a inexistência de um gabinete

¹⁵ Entrevista realizada a Sofia Graça, técnica superior em Ciências da Comunicação, contratada externamente pela Câmara Municipal de Fafe para exercer funções no Gabinete de Comunicação, no dia três de outubro de 2023, no edifício da Câmara Municipal de Fafe. A entrevista na íntegra poderá ser consultada no anexo 9.

¹⁶ <https://amares.pt/municipio/camara-municipal/organograma/>

¹⁷ https://amares.pt/wp-content/uploads/2022/04/MAPA-PESSOAL_ANO-2022_APROVADO-1.pdf

específico da área comunicacional, também não está contratado nenhum técnico superior de Comunicação.

Cabeceiras de Basto, contrariamente aos dados apresentados por Carneiro (2016), apresenta hoje um Gabinete de Comunicação e Imagem, na dependência direta do Presidente da Câmara ou vereador com competências delegadas, tendo como funções: a manutenção do *site* e das redes sociais do município; assegurar as funções de Relações Públicas e de Protocolo; preparar a realização de entrevistas, reuniões ou outros eventos em que o Presidente deva participar; promover e divulgar de forma adequada, interna e externamente, a imagem institucional do município e dos respetivos serviços, a atividade da Câmara Municipal e o território, através dos meios e suportes de comunicação mais adequados ao contexto; entre outras tarefas presentes no Artigo n.º 27 do Despacho n.º 931/2023 de 18 de janeiro de 2023¹⁸.

No mapa de pessoal deste ano¹⁹, Vieira do Minho passa a ter três técnicos superiores na área da Comunicação Social e Vila Nova de Famalicão mantem os seis colaboradores licenciados na área da Comunicação Social, existindo um lugar ainda por ocupar, desenvolvendo funções várias, incluindo: participação em ações de carácter protocolar; assessoria de imprensa; acompanhamento e organização de eventos culturais, nomeadamente, conferências, encontros de escritores e feira do livro. É também perceptível, através do mapa de pessoal do município de Famalicão²⁰ que existe uma aposta na área da Comunicação Gráfica com dois cargos, ainda por ocupar, de técnicos superiores com licenciatura na área do *Design*. Por sua vez, Celorico de Basto aglomera as suas funções comunicacionais no Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Imagem, sendo que no mapa de pessoal de 2021²¹ constavam um técnico superior em Ciências da Comunicação e um em Relações Públicas.

¹⁸ Despacho n.º 931/2023 do Município de Cabeceiras de Basto. (2023). Diário da República: II série, n.º 13. <https://cabeceirasdebasto.pt/files/32/32557.pdf>

¹⁹ <https://cm-vminho.pt/wp-content/uploads/2023/07/AlteracaoMapaPessoal2023.pdf>

²⁰ <https://www.famalicao.pt/recursos-humanos>

²¹ https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.mun-celoricodebasto.pt%2Fwp-admin%2Fadmin-ajax.php%3Fjuwpfisadmin%3Dfalse%26action%3Dwpfd%26task%3Dfile.download%26wpfd_category_id%3D369%26wpfd_file_id%3D01GQFYGLEV4UDZOJSMY5GKHYHMFEX6KNPO%26token%3D%26preview%3D1&embedded=true

O Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do município de Braga que em 2013 tinha um total de três colaboradores, este ano apresenta cinco colaboradores, segundo o *site* oficial do município, dos quais quatro são técnicos superiores formados na área da Comunicação, e um assistente de técnico²². Estão ainda a recrutar mais um assistente de técnico especialista na área de Fotografia e Imagem. A Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, em 2013 com dois técnicos na área da Comunicação, apresenta atualmente três técnicos superiores no Gabinete de Comunicação²³.

A cidade de Guimarães, apesar de não estar representada na amostra analisada por Carneiro (2016), devido à falta de resposta por parte da instituição, após uma breve pesquisa no mapa de pessoal e no Despacho. ° 14897/2022 de 30 de dezembro de 2022²⁴ relativo à estrutura e organização dos serviços do município de Guimarães, consegue-se perceber que a Câmara de Guimarães disfruta atualmente de um gabinete de comunicação. A este Gabinete de Comunicação e Relações Públicas competem as funções de: Protocolo e cerimoniais nos atos oficiais do município; criação e gestão de ferramentas e plataformas de comunicação do concelho; organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais, a receção e estadia de convidados oficiais do município e o acolhimento e receção de visitantes institucionais aos Paços do Concelho; assegurar a existência dos recursos e meios necessários a uma adequada representação municipal; promover a imagem pública dos serviços, dos edifícios municipais e do espaço público e a informação aos munícipes sobre as atividades do Município; coordenar a edição e distribuição das publicações periódicas do município.

O mapa de pessoal do município de Guimarães²⁵, aponta para a existência de dois técnicos superiores e um assistente de técnico com o 12º ano de escolaridade. De resto consegue-se perceber

²² [https://www.cm-braga.pt/archive/doc/Alteracao do Mapa de Pessoal 2023 e Aditamento ao Plano de recrutamento.pdf](https://www.cm-braga.pt/archive/doc/Alteracao%20do%20Mapa%20de%20Pessoal%202023%20e%20Aditamento%20ao%20Plano%20de%20recrutamento.pdf)

²³ <https://www.povoadelanhoso.pt/wp-content/uploads/2023/01/Mapa-Pessoal-e-Plano-Anual-Recrutamento-2023.pdf>

²⁴ Despacho n.º 14897/2022 do Município de Guimarães. (2022). Diário da República: II série, n.º 251. https://www.cm-guimaraes.pt/cmguimaraes/uploads/writer_file/document/9902/organica_2023.pdf

²⁵ https://www.cm-guimaraes.pt/cmguimaraes/uploads/document/file/19688/mapa_pessoal_2023_global.pdf

que as áreas afetas ao *Design*, Multimédia e à Organização de Eventos estão subordinadas a outros departamentos, como é o caso do Departamento de Cultura, Economia e Inovação.

A Câmara Municipal de Esposende, é um excelente exemplo de evolução apresentando, atualmente, um gabinete de comunicação completo, intitulado de Serviço de Comunicação e Imagem. No mesmo estão presentes cinco colaboradores, dois técnicos com licenciatura na área de Relações Públicas/Jornalismo, um técnico licenciado na área de *Design* Gráfico e mais dois assistentes de técnicos, sendo que se prevê ainda duas contratações no âmbito do *Design* Gráfico. Aos dois assistentes de técnicos, como explica sucintamente o mapa de pessoal de 2023 do município de Esposende, são atribuídas diferentes tarefas²⁶. A um colaborador cabe gerir o relacionamento entre o município e os órgãos de imprensa e a outro a cobertura fotográfica. Somando tudo, dá um total de sete postos previstos num gabinete específico da área da Comunicação e com funções tanto em assessoria, *clipping*, gestão de redes e Protocolo, como na área da imagem através do *design* de logótipos, publicações para as redes, cartazes e, também, fotografia.

A divisão estrutural da Câmara Municipal de Vizela também é bastante completa. A Comunicação desta instituição está agregada na Divisão de Desenvolvimento Económico e Marketing Territorial que incorpora a Unidade de Comunicação, Protocolo e Imagem que, por sua vez, engloba os Serviços de Comunicação e Imagem, Protocolo e Organização de Eventos e Marketing Territorial. Segundo o exposto no mapa de pessoal de 2023²⁷ existe um chefe da Divisão de Desenvolvimento Económico e Marketing Territorial, na Unidade de Comunicação, Protocolo e Imagem, um colaborador com a categoria intermédia de 3º grau, licenciado em Comunicação Social e no Serviço de Comunicação e Imagem três técnicos superiores licenciados em Comunicação Social, *Design* de Comunicação e Animação, respetivamente. Os serviços de Protocolo e Organização de Eventos e o Marketing Territorial encontram-se em desenvolvimento e, por isso mesmo, ainda sem colaboradores.

²⁶ https://www.municipio.esposende.pt/cm-esposende/uploads/document/file/4387/mapa_pessoal_2023.pdf

²⁷ https://www.cm-vizela.pt/wp-content/uploads/2023/01/MAPA-PESSOAL_2023.pdf

Ao Serviço de Comunicação e Imagem competem, essencialmente, segundo o Artigo n.º 91 do Aviso n.º 10173/2022 ²⁸ conceber, executar e acompanhar o Plano de Comunicação global do município, assegurando as atividades de Informação, Imagem, Marketing, Publicidade e Protocolo, em estreita articulação com as demais unidades orgânicas. Para além disso, é sua função promover a imagem do município, preparar conteúdos informativos para o *site* e redes do município, elaborar e promover o Boletim Municipal, receber e tratar a informação divulgada pelos órgãos de comunicação social de interesse para a Câmara Municipal de Vizela e promover a sua divulgação interna. Também neste serviço é previsto promover registos audiovisuais regulares dos principais eventos ocorridos no concelho ou que tenham relação com a atividade autárquica.

Com a devida organização, uma boa divisão das competências pelos diferentes Serviços da Unidade de Comunicação, Protocolo e Imagem e com contratações de técnicos superiores especialistas nas respetivas áreas, o município de Vizela poderá se tornar num exemplo a seguir por outras Câmaras do distrito de Braga. Pelo menos, no que concerne à sua organização estrutural no âmbito comunicacional.

4.3. A Comunicação na Câmara Municipal de Fafe

O primeiro contacto da Câmara Municipal de Fafe com a Comunicação dá-se no ano de 2013 com a contratação de um profissional na área do Jornalismo e Assessoria. Nelo Meira (2023)²⁹, fotógrafo profissional da Câmara há mais de 30 anos, explica que este elemento foi pioneiro no desenvolvimento e valorização da Comunicação Autárquica. Apesar de devidamente estruturado dentro da Câmara Municipal de Fafe, com uma equipa especializada, um Fotógrafo, uma técnica superior licenciada em Ciências da Comunicação, contratada externamente pela Câmara durante oito anos consecutivos, e um

²⁸ Aviso n.º 10173/2022 do Município de Vizela. (2022). Diário da República: II série, n.º 97. <https://www.cm-vizela.pt/wp-content/uploads/2022/06/Regulamento-da-Organiza%C3%A7%C3%A3o-dos-Servi%C3%A7os-Municipais-da-C%C3%A2mara-Municipal-de-Vizela.pdf>

²⁹ Entrevista realizada ao Fotógrafo do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe, Nelo Meira, no dia quatro de setembro de 2023, no edifício da Câmara Municipal de Fafe. Entrevista completa no anexo 9.

chefe de divisão, o Gabinete de Comunicação só é inserido oficialmente no Regulamento de Organização e Funcionamento do Município de Fafe no ano de 2023, segundo o Regulamento n.º 94/2023.

No ano de 2019 é criado o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas que, englobava um conjunto de tarefas previstas no Artigo 3.º do Anexo II do Regulamento de Organização dos Serviços Municipais do Município de Fafe do Despacho n.º 5476/2019³⁰ (anexo 6). Das mesmas destacam-se o atendimento ao público, assessoria, despacho de expediente dirigido ao Presidente para os respetivos serviços e promoção, gestão e execução de iniciativas protocolares. No âmbito da Comunicação, e em estreita articulação com o Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), competia-lhe ainda elaborar e implementar o Plano de Comunicação e garantir a uniformização da linha comunicacional escrita do município. Portanto, o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas surge como uma forma de dar, finalmente, vida à área da Comunicação e, pela primeira vez, surgem competências comunicacionais formalmente vinculadas no Regulamento do Município de Fafe. Assim, pode-se afirmar, ainda com alguns entraves, que a partir do ano de 2019 a Comunicação começa a ser valorizada e vista como algo essencial pela Câmara Municipal de Fafe. No ano de 2020 a instituição começa finalmente a recrutar técnicos superiores licenciados em Comunicação Social, ou equivalente, visto que até à data apenas existiam técnicos contratados externamente.

Importa referir que apesar das tarefas de Comunicação estarem vinculadas ao Núcleo de Comunicação e Relações Públicas, bem como as contratações neste mesmo sentido, já existia desde 2013 um gabinete específico para a devida execução das mesmas. Regulamentação das redes sociais e *site* do município, captação fotográfica e *clipping* eram algumas das muitas tarefas vinculadas a este gabinete, ainda que não devidamente formalizado. Aquando da minha entrada na Câmara Municipal de Fafe, para a realização de estágio curricular com a duração de três meses, começo a outubro de 2022 e término a janeiro de 2023, apesar de o Gabinete de Comunicação ainda não estar devidamente formalizado, é no mesmo que diariamente exerço funções. Neste período o gabinete não dispõe de nenhum técnico superior de Comunicação presente diariamente na Câmara, apenas um Fotógrafo.

³⁰ Despacho n.º 5476/2019 do Município de Fafe. (2019). Diário da República: II série, n.º 108. <https://content.cm-fafe.pt/cp1kfi8tbcyhgu8zzsmqfz3memao>

Contratadas externamente estariam um técnico superior em Ciências da Comunicação, presente na Câmara apenas uma vez por semana, e um *Designer* de Comunicação. A comunicação entre o gabinete tornava-se assim complicada, pois os elementos não estavam diariamente presentes no gabinete. As tarefas eram discutidas maioritariamente via telefónica, por mensagem ou *e-mail*.

Como estagiária, observei que não era dada a devida atenção à parte estratégica da Comunicação nem à questão dos recursos humanos. Era notório que os colaboradores da Câmara ligados à área da Comunicação estavam sujeitos a uma enorme quantidade de trabalho que, por vezes, resultava em falhas e em horas extra de trabalho. Devido à falta de colaboradores e de um gabinete formalmente direcionado para a área da Comunicação, sendo que as próprias tarefas afetas ao ainda “fictício” Gabinete de Comunicação não estavam bem vinculadas, a Comunicação passava por diferentes gabinetes. Deste modo, a organização de eventos recaía muitas vezes, para além da Divisão de Cultura e Turismo, sobre o Gabinete de Apoio à Vereação. Ou seja, a própria estrutura comunicacional da Câmara não estava bem trabalhada o que levava a gabinetes que nada têm a ver com a área comunicacional ou da organização de eventos a exercer tarefas nesses mesmos âmbitos.

Para além disso, no que concerne à gestão das redes sociais, tal como confirma Sofia Graça (2023), não existe nenhum planeamento específico direcionado a essa questão. A estratégia acaba por ser, simplesmente, informar os munícipes. O município usa as redes como “um dos formatos ou um dos meios de informação à população, portanto a estratégia passa por usá-las como um meio de comunicação informativo sempre atendendo ao formato ideal, informação mais curta e concisa possível, mas não existe uma estratégia definida.” Apesar de não se fazer a gestão mais correta das redes sociais do município, Sofia Graça (2023) reconhece que a Câmara tem diferentes formas de Comunicação que atendem aos diferentes públicos. As redes sociais impactam sobretudo os públicos mais novos, principalmente o *Instagram*. Para os públicos mais velhos, menos digitais, opta-se sempre pelos formatos físicos como os cartazes e envio da Comunicação para as freguesias de Fafe. Está ainda em projeto o desenvolvimento de uma agenda em papel para chegar às pessoas que não acompanham a informação que chega via digital.

Os públicos-alvo das autarquias são sempre muito distintos, tal como evidência Sofia Graça (2023), englobando “municípios mais velhos, municípios mais jovens, públicos ligados a diferentes áreas e serviços, como o desporto a cultura, educação e ainda os públicos institucionais como as freguesias pertencentes ao respetivo concelho.” Esta variação tão abrupta e assimétrica dos públicos alvos causa alguns problemas, desafiando ainda mais a Comunicação de qualquer instituição pública, pois é necessário perceber qual a melhor estratégia a usar com os diferentes públicos. Qual a rede social a ser usada no caso, por exemplo, de se pretender atingir um público mais jovem, qual deve ser a mensagem transmitida e de que maneira, como deve ser o *design* dos cartazes ou dos *posts* a serem publicados... É necessário ter-se em consideração todos estes fatores mantendo-se sempre uma imagem coerente da instituição. Por isso mesmo é que um Plano de Comunicação ou uma estratégia comunicacional definida neste âmbito é tão importante. Não basta apenas ter-se como estratégia a informação aos municípios. Os municípios devem receber a informação de forma adequada de modo a que sejam impactados e reajam à mesma, quer seja a divulgação de um evento, quer seja um aviso sobre um corte na estrada ou uma tempestade.

Por não existir uma estratégia definida para as redes sociais, praticamente tudo o que chega de outras empresas relacionadas com o município, ou não, para pedido de divulgação, é publicado, mesmo aquilo que pode não ser do interesse dos municípios. Além disso, o próprio *website* da instituição é bastante extenso, confuso e desatualizado. Também a identidade da Câmara, em mudança, ainda não está aplicada em todos os meios de comunicação, nem em todas as instituições e empresas relacionadas com o município, o que pode gerar uma certa confusão. Sofia Graça (2023) confessa que “o que falta verdadeiramente ao Gabinete de Comunicação é um *Designer* a trabalhar internamente.” Esta contratação definitivamente que ajudaria nestas questões mais visuais, não só relacionadas com o *website* como, também, com as restantes redes sociais do município.

Apesar de não existir uma estratégia definida para os diferentes públicos alvo da autarquia, a Câmara tem um Plano Global de Comunicação que passa por “fazer do concelho um melhor espaço para se viver. Um espaço que atraia públicos que queiram trabalhar no concelho, viver e se instalarem no mesmo” (Sofia Graça, 2023). Este plano com foco no desenvolvimento do desporto, da cultura, do

serviço social, tem como objetivos, sobretudo, fazer evoluir e desenvolver o concelho para que possa atrair novos cidadãos, e a nível do desenvolvimento económico, novas empresas e novos investidores. Também existe, segundo Sofia Graça, um Plano de Crise que é revisto a cada ano.

Relativamente à existência ou não de reuniões onde se discutem as estratégias comunicacionais do município, tanto Celso Silva, Chefe de Divisão do atual Núcleo de Informação e Relações Públicas, como a Técnica Superior de Comunicação Sofia Graça confirmam a existência de reuniões regulares para definir estratégias de Comunicação, quer para o ano autárquico em questão, quer para os grandes eventos que marcam o calendário anual do concelho de Fafe. As pessoas incluídas nestas reuniões são principalmente os técnicos ligados à área da Comunicação. A equipa de fotografia e vídeo recebe *briefings* daquilo que têm que fazer em cada circunstância e, quando existe algo mais específico, são feitas reuniões prévias de preparação e divisão de tarefas, de discussão de objetivos e de ângulos de fotografia e vídeo. Também existem meios onde os colaboradores estão em comunicação diária e constante acerca destes mesmos assuntos. Todavia, não existe nenhuma plataforma específica, nem apropriada, onde todos os colaboradores do Gabinete de Comunicação estejam inseridos, de forma a discutirem assuntos diários, que não apenas a estratégia de Comunicação do município. Inclusive, a agenda semanal é entregue pelo *e-mail*, por vezes não atempadamente, e não é discutida por todos os colaboradores.

Nelo Meira (2023), fotógrafo da Câmara, assume que é poucas vezes incluído nestas mesmas reuniões e sugere que poderia haver um clima mais informativo dentro do município. Para além de reuniões estratégicas, a Câmara poderia implementar reuniões de equipa regulares onde fossem envolvidos todos os colaboradores dos gabinetes, núcleos e divisões em questão, de forma a existir uma maior inclusão e de maneira a serem ouvidas diferentes opiniões e existir uma maior informação dentro da instituição. Os fotógrafos devem opinar e sugerir melhorias, ou mudanças, num qualquer plano estratégico onde as suas funções estejam envolvidas. O mesmo acontece com o Núcleo de Informação e Relações Públicas, onde apenas o chefe de núcleo é incluído nas reuniões estratégicas sendo que os restantes técnicos do núcleo exercem de igual forma as funções de atendimento, despacho de expediente e Protocolo.

4.4. As mais recentes mudanças na Comunicação do município de Fafe

É no ano de 2023, após dez anos da primeira contratação no âmbito comunicacional que, finalmente, o Gabinete de Comunicação é devidamente estruturado e inserido no Regulamento de Organização e Funcionamento do município de Fafe. Até então, como o exposto acima, o Gabinete de Comunicação existia apenas na prática, não estando regularizado. Assim sendo, decide-se, no início do ano, criar um Gabinete de Comunicação completo, abrangendo as competências de Comunicação que, anteriormente, estariam associadas ao Núcleo de Comunicação e Relações Públicas. Importa recordar que, inicialmente, o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas foi criado num âmbito mais comunicacional devido à inexistência de um gabinete específico para as tarefas relacionadas com a área da Comunicação. Com a criação, e crescente desenvolvimento, do Gabinete de Comunicação, com técnicos superiores da área da Comunicação, deixou de fazer sentido o Núcleo de Comunicação e Relações Públicas prestar certos serviços neste setor. Deste modo a mudança de nomenclatura do núcleo veio acompanhar os próprios serviços atualmente desempenhados pelo núcleo. Celso Silva (2023)³¹ confirma que esta mudança foi essencial, visto não fazer sentido estarem ainda agregadas ao seu núcleo as funções ligadas à área da Comunicação.

Deste modo, ao Gabinete de Comunicação, dirigido por um Coordenador, diretamente dependente do Presidente da Câmara, compete-lhe, em estreita articulação com o GAP, para além de toda a cobertura fotográfica e videográfica de eventos e outras iniciativas da Câmara, a elaboração e implementação de um Plano de Comunicação, a manutenção e atualização da página eletrónica do município de Fafe, a gestão de relações com a imprensa escrita e falada, a gestão das redes do município, promoção da imagem do município enquanto instituição aberta e eficiente, ao serviço exclusivo da comunidade, gestão da publicidade relativa ao município, entre outras funções presentes no Anexo 1 do Artigo 44.º do Regulamento n.º 94/2023 de 20 de janeiro de 2023 (anexo 7). Já o Núcleo de Informação e Relações Públicas mantém as suas tarefas direcionadas ao registo e encaminhamento de toda a documentação externa dirigida aos serviços municipais e despacho do Presidente e vereadores,

³¹ Entrevista realizada ao chefe do Núcleo de Informação e Relações Públicas, da Câmara Municipal de Fafe, no dia 27 de setembro de 2023, no edifício da Câmara Municipal de Fafe. A entrevista pode ser consultada na íntegra no anexo 9.

a promoção, gestão e execução de todas as iniciativas nascidas no âmbito protocolar, atendimento e receção ao público tal como está presente, mais pormenorizadamente, no Artigo n.º 3 do Regulamento n.º 94/2023 presente no anexo 8. Para acompanhar este desenvolvimento foram contratados dois novos colaboradores para o Gabinete de Comunicação, uma técnica superior licenciada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho e mais um Fotógrafo. Para além disso, mantiveram-se as contratações externas das técnicas superiores em Ciências da Comunicação e de *Design* de Comunicação, respetivamente.

Quando questionados relativamente a estas alterações, os colaboradores mostram-se, de forma geral, satisfeitos. Para Celso Silva (2023), as mudanças foram essenciais, uma vez que, segundo o mesmo, “(...) se criou, de forma estrutural, o Gabinete de Comunicação, tendo lhe sido atribuídas todas as competências e condições para exercer o seu trabalho. Desta forma, e com uma equipa qualificada, a Comunicação passou a ser trabalhada de forma profissional.” Além disso, como o mesmo acrescenta, “(...) estas mudanças vieram estabelecer e diferenciar o campo técnico das duas unidades orgânicas.” Uma orientada para a gestão documental, de informação oficial, Relações Públicas e Protocolo e a outra orientada para a Comunicação Externa e Interna.”

Nelo Meira (2023) aponta para o facto de o Gabinete de Comunicação ser transferido para um outro edifício, o Arquivo Municipal. Ainda que esta tenha sido uma decisão momentânea e com a justificativa de falta de espaço devido à reorganização estrutural da Câmara, a verdade é que esta solução acaba por criar alguns constrangimentos. Os colaboradores entrevistados admitem que seria preferível o Gabinete de Comunicação estar mais próximo da Presidência e dos restantes núcleos com quem mantém uma relação próxima, como é o caso do GAP, do GAV e do NIR. Apesar disso, como os mesmos destacam, com os meios atuais de trabalho, baseados nas novas tecnologias, a distância não impede o bom cumprimento das tarefas.

Focando agora na organização de eventos, área normalmente agregada aos gabinetes com competências na área da Comunicação, até às mais recentes alterações, este domínio não estava direcionado a nenhum gabinete em específico. Quem ficava encarregue destas funções tanto poderia ser o Gabinete de Apoio à Vereação como a Divisão de Cultura e Turismo, Divisão de Educação e Juventude,

Unidade de Desporto, conforme o tipo de evento e disponibilidade dos colaboradores. Assim, as pessoas indicadas para a organização de eventos, habitualmente não eram formadas em nenhuma área específica da Comunicação, nem especializadas na organização de eventos. Atualmente já existe um Núcleo de Gestão e Eventos (NGE) que deverá, segundo o Artigo 31.º, presente no anexo II do Regulamento n.º 94/2023, apoiar e coordenar administrativa, técnica e logisticamente os eventos de diferentes tipologias (culturais, desportivos, escolares, lúdicos, festivos, recreativos e de diversão) promovidos pelo município; identificar, de forma proativa e sistemática, eventos com interesse estratégico; assegurar o planeamento, a organização, a realização e a avaliação dos eventos promovidos pelo município, criando as condições ideais para o seu sucesso, entre outros aspetos (anexo 8). Ao analisar o mapa de pessoal do ano de 2023 da Câmara Municipal de Fafe, percebe-se que já estão ocupados quatro lugares deste núcleo, dois assistentes de técnico, um assistente operacional e um assistente de técnico cativo. Para recrutamento futuro espera-se contratar um técnico superior, um chefe de núcleo e um assistente de técnico. Apesar de ainda não existir nenhuma contratação de técnico superior, acredito que houve uma evolução preponderante no que toca à organização de eventos. Está, finalmente, devidamente estruturado um núcleo somente direcionado para esta área, com as devidas competência e com colaboradores somente indicados para a organização de eventos do município. Assim, certamente, se minimizarão desordens e desentendimentos. Cada colaborador da Câmara trabalha conforme as competências que o seu núcleo, divisão ou gabinete, exige.

4.5. O Protocolo na Câmara Municipal de Fafe

O Protocolo da Câmara Municipal de Fafe está inserido no Núcleo de Informação e Relações Públicas, sendo que lhe competem a nível protocolar as seguintes funções presentes no Artigo n.º 3 do anexo II do Regulamento n.º 94/2023 : executar todas as funções de Protocolo nas cerimónias e atos oficiais do município e supervisionar todos os mecanismos de atendimento, comunicação e inter -atuação com o público de forma a valorizar a imagem do município e órgãos autárquicos, em ligação estreita com o GAP e com o GAV; prestar assessoria na área das relações internacionais, nomeadamente promover, gerir e executar todas as iniciativas nascidas no âmbito dos protocolos de geminação e de outras parcerias; organizar e acompanhar as receções promovidas pelos órgãos autárquicos e a estadia de convidados oficiais do município; organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais; gerir os

espaços e salas de reuniões envolventes à área da Presidência bem como a respetiva reserva, e prestar apoio aos eventos aí realizados. Estas tarefas sucumbidas formalmente no Núcleo de Informação e Relações Públicas estendem-se a outros gabinetes como é o caso do GAP e do GAV. Também o Presidente e restante executivo, em eventos de maior importância, gostam de dar o seu parecer, validar ou modificar alguns aspetos. Celso Silva (2023), chefe de núcleo, enfatiza que o Protocolo dentro da autarquia é, sem dúvida alguma, um trabalho feito em grupo.

Para além do âmbito protocolar, o Núcleo de Informação e Relações Públicas também atua diariamente na gestão documental de informação oficial, para além do atendimento e receção ao público, quer de forma presencial, quer via telefónica. Celso Silva (2023) explica que o Protocolo na Câmara Municipal de Fafe começa logo no atendimento, no receber, tarefa esta incluída nas competências deste mesmo núcleo. Tal como o mesmo afirma, “o Protocolo aplica-se em tudo, uma vez que a relação com o munícipe exige o cumprimento de determinadas regras”.

A Câmara Municipal de Fafe preza muito o receber. Todos aqueles que chegam a esta instituição são, segundo Celso Silva (2023), bem-recebidos. Os funcionários que estão em contacto direto com o público estão formalmente vestidos com um uniforme igual e o que para muitos pode parecer insignificante, para a Câmara é de se valorizar. Celso explica que tudo é pensado ao pormenor, quer seja um evento onde está presente o Primeiro-Ministro, quer seja uma simples reunião ou congresso, a Câmara preza pelo bem-estar tanto dos oradores como dos convidados. “Da apresentação à simpatia das pessoas, à preparação dos espaços e pormenor com que se organizam os eventos, tudo é pensado” diz Celso Silva (2023). Este pormenor acaba, inevitavelmente, por passar uma boa imagem do município de Fafe. Daí o Protocolo estar associado à imagem externa de qualquer instituição.

Também a própria imagem pública do Presidente é determinada pelo Protocolo, fazendo com que a mesma se torne mais cuidada e respeitada. Em qualquer presença pública do executivo, para além de se cumprir o que está estabelecido no Protocolo Oficial, dando-se o devido destaque ao Presidente, tendo em consideração o seu estatuto, prioriza-se o à vontade. É crucial o Presidente sentir-se confortável no meio ambiente em questão, quer seja num congresso, reunião de imprensa ou de Câmara, quer seja num simples jantar ou aparição pública. A linguagem corporal do Presidente e o seu

discurso são trabalhados pela instituição de forma a que seja transmitida uma imagem positiva, respeitada, do mesmo. Além da imagem pública do Presidente, a Câmara de Fafe preza pela própria imagem da instituição, através da decoração das salas, posicionamento dos Símbolos e bandeiras, uniformes dos colaboradores, “pelo receber e pelo agradecer” que marcam, segundo Celso (2023), a política da Câmara Municipal de Fafe.

A Câmara Municipal Fafe está bastante consciente de que a imagem e reputação, nos dias de hoje, são essenciais a qualquer organização, principalmente numa instituição pública, política, onde todos os olhos estão postos tanto nas virtudes como nos defeitos da mesma, sendo completamente inevitável fugir-se a críticas e julgamentos. Assim, a sensibilidade do Presidente da Câmara e do executivo municipal para questões de Comunicação e de Protocolo é, segundo Celso Silva (2023), “a máxima possível”. Além disso preza-se muito pela transparência. “A Comunicação Institucional é um imperativo das Câmaras Municipais que têm o dever de prestar contas da sua atividade, comunicar com os munícipes e fazê-lo pelos meios disponíveis” (Celso Silva, 2023).

4.5.1. Protocolo – tradição e modernidade

As próprias redes sociais do município acabam por seguir uma linha comunicacional mais cuidada e formalizada. Sofia Graça (2023) afirma que na Comunicação *online* a Câmara tem todo o cuidado, tal como na *offline*. Qualquer canal de comunicação tem que ter uma informação precisa, totalmente correta, bem escrita, clara, objetiva. “Há toda uma formalidade que se mantém que está associada ao facto de estarmos no âmbito de uma autarquia, quer seja nas notícias publicadas no *site* da Câmara, quer no tratamento de qualquer outra informação” (Sofia Graça, 2023). As próprias imagens publicadas nas redes do município são sempre aprovadas pela Vereadora da Comunicação, devendo seguir um determinado formalismo. O Presidente deve sobressair sempre e o executivo e vereadores também devem ter o devido destaque. Em qualquer evento, seja no âmbito cultural, desportivo ambiental ou educacional, o respetivo vereador deve comparecer e seguidamente é publicado nas redes a sua presença. Para que as fotografias sejam da melhor qualidade possível, a Câmara tem ao seu dispor dois fotógrafos profissionais no Gabinete de Comunicação.

Não é nada fácil conjugar o Protocolo, à partida rígido e regrado, com a modernidade e informalidade das redes sociais. Sofia Graça (2023) admite que a instituição tenta adaptar-se a estes novos tempos, no entanto nunca esquecendo o tipo de instituição de que se trata. A linguagem é maioritariamente formal, mas, quando se tem como foco o público mais jovem, tenta-se adaptar a Comunicação. Por exemplo, enquanto no *website* do município de Fafe os textos são mais longos, concisos e formais, no *Facebook* e *Instagram* arrisca-se um pouco mais, tendo em consideração o público-alvo.

Se analisarmos algumas das redes sociais de diferentes municípios, como é o caso do município de Braga, Esposende, Barcelos, Guimarães, verificamos que quase todas seguem um padrão. As publicações no *Facebook* são diárias e os temas variam entre cultura, educação, turismo, desporto, gastronomia e celebrações de datas festivas, feiras, reuniões, assinatura de contratos, obras no concelho, etc. No *Instagram* os temas acabam por ser os mesmos, mas faz-se uma seleção das publicações mais importantes, tendo em conta a valorização da imagem em detrimento do texto. Explorando as redes sociais dos municípios de Braga e Porto percebe-se que o município de Fafe inspira-se nos mesmos, utilizando em cada publicação um título destacado a negrito com um tipo de letra diferente da restante publicação, seguido de um texto informativo sobre o tema e, quando necessário, um *link* que direciona para a notícia completa no *site* da Câmara. No fim, acrescentam sempre uma imagem ou vídeo elucidativos. O município de Fafe usa ainda, grande parte das vezes, uma etiqueta que direciona o leitor para o tema da publicação. Vários municípios usam esta mesma estratégia como é exemplo Guimarães, Viera do Minho e Póvoa de Lanhoso. Para se adaptarem aos novos tempos e de certa forma, chamarem público mais jovem, vários municípios usam *emojis* nas suas publicações.

Torna-se bastante difícil para qualquer autarquia inovar e arriscar. Apesar da formalidade estar a cair em desuso, como assume Celso Silva (2023), “as autarquias não deixam de ser instituições públicas, políticas, o que implica sempre formalidade”, quer seja no envio de um *e-mail*, quer seja na escrita de um *post* para as redes sociais. Conjugar a formalidade, que está inevitavelmente inerente a qualquer autarquia, com a informalidade das redes sociais é um desafio constante. Para além disso, tem que ser tomado em consideração que estamos na era da imagem. Atualmente, valoriza-se muito mais a

imagem do que o texto, estigma oposto à estratégia de qualquer autarquia que é a de informar de forma completa os cidadãos sobre tudo o que acontece no município através de textos descritivos nas redes. Legendas curtas e imagens ou vídeos informativos é o que atualmente capta a atenção dos utilizadores das redes sociais. Dar-se a conhecer de forma mais íntima a instituição e os seus colaboradores através das redes sociais e publicações em formato de pequenos vídeos de animação são alguns exemplos de como se poderia inovar e informar ao mesmo tempo, sem se perder a formalidade.

Quando questionado se o Protocolo deve ser renovado e adaptado a novas realidades, Celso Silva (2023) responde que sim, deve ser ajustado às circunstâncias e atores, mas nunca rompendo com a sua essência: “A tradição e modernidade podem andar lado a lado desde que bem conjugadas. Não nos podemos focar apenas na parte da modernidade e esquecer formalidades que perduram no tempo.” Para Celso o Protocolo deve manter-se linear, com espaço de gestão para tornar menos rígido o formalismo. Sem Protocolo a vida das instituições tornar-se-ia desequilibrada assim como a nossa própria vida que necessita de regras para uma boa comunhão e respeito entre pessoas e com o meio ambiente. Celso menciona várias vezes ao longo da entrevista que as autarquias são instituições de respeito e, por muito que se evolua, o Protocolo deve ser sempre mantido.

4.5.2. Manual Interno de Protocolo

Apesar da visível sensibilidade da Câmara para questões protocolares, existem ainda alguns detalhes que precisam ser devidamente estudados pela instituição. O facto de a autarquia não dispor de uma equipa especializada somente direccionada para a disciplina do Protocolo poderá ser um dos problemas, tal como o facto de não existir no Núcleo de Informação e Relações Públicas nenhum técnico superior na área protocolar.

Aos olhos de Celso Silva (2023), tendo em conta as necessidades da Câmara, a criação de um gabinete específico para a área protocolar seria, neste momento, desnecessária. Todavia o mesmo aponta que mais colaboradores no NIR permitiram dar uma resposta mais positiva, designadamente, na celeridade que é exigida diariamente ao núcleo. Relativamente à formação dos colaboradores deste mesmo núcleo, Celso admite que é único que tem algum tipo de estudo na área protocolar. Contudo,

acredita que a segurança no Protocolo venha da experiência: “É a experiência que nos faz saber lidar e contornar os imprevistos. A experiência traz-me segurança e tem me ensinado a lidar e a até antever imprevistos. Além disso, em eventos de maior dimensão, temos sempre o apoio do Gabinete de Apoio à Vereação e do próprio executivo que dá sempre o seu parecer” (Celso Silva, 2023).

Posto isto, o mais lógico seria, num futuro próximo, a criação de um Gabinete de Protocolo que em estreita ligação com o Gabinete de Comunicação, Núcleo de Gestão de Eventos, Presidente, Gabinete de Apoio à Presidência e Gabinete de Apoio à Vereação, se encarregasse única e exclusivamente das tarefas relacionadas com o Protocolo, inclusive a criação de um Manual Interno de Protocolo que, também, está em falta na Câmara Municipal de Fafe. Como já foi várias vezes exposto ao longo deste estudo, acontecem inúmeros eventos no município de Fafe, arriscar-se-ia dizer quase que diariamente, quer sejam eventos de grande ou pequena amplitude, qualquer evento exige um Protocolo específico e, por vezes essa tarefa não é assim tão simples de se executar, nem tão linear. Para Lídio Lopes este manual é uma base de dados que o gabinete responsável pelo Protocolo deve constantemente atualizar. Lídio Lopes já no ano de 2013 confirmava que este é um dos mais importantes instrumentos de trabalho para quem tem de organizar seja o que for. Não basta apenas ter de guia a Lei 40/2006 de 25 de agosto (Lei das Precedências do Protocolo do Estado Português), nem uma lista pré feita de precedências adaptada a diferentes circunstâncias. O Manual Interno de Protocolo é muito mais complexo do que aparenta e indispensável em qualquer autarquia.

A existência de um Manual de Protocolo Autárquico dentro do município de Fafe iria fixar um conjunto de normas e regras adequado à sua natureza e dimensão, podendo tratar-se de um modelo a seguir, ou seja, um procedimento de qualidade para os diversos atos geridos pela instituição, nomeadamente em atos solenes e cerimónias oficiais. Na verdade, a identificação da cultura e simbologias institucionais, bem como a hierarquização expressa de órgãos e entidades seria da maior utilidade no momento de organização de qualquer atividade municipal, seja ela de carácter mais formal e institucional, ou de carácter informal. Este documento pretende, portanto, ser uma base de trabalho orientadora e que pode, e deve evoluir ao longo dos tempos. Para além de informações mais específicas como a lista de precedências para diferentes ocasiões ou de um mapa das salas com a respetiva

decoreção, este manual incluiria contactos de firmas de aluguer de viaturas, de palcos e estrados, de tendas, de bancadas, ou de quaisquer equipamentos usualmente necessários em qualquer evento, fornecedores de flores, de serviço de *catering*, etc.

Enumera-se seguidamente, alguns dos tópicos que devem, após a análise bibliográfica realizada e a minha própria experiência como estagiária na Câmara Municipal de Fafe, constar neste Manual de Protocolo Interno :

1. *Checklist* adaptada a diferentes eventos com os respetivos custos, contactos de empresas fornecedoras de diferentes tipos de materiais, colaboradores responsáveis por diferentes tarefas (som, decoreção da sala, Bandeiras, convites, programas, assentamento, etc.);
2. Exemplos de diferentes convites adaptados à ocasião;
3. Regras para o uso das Bandeiras;
4. Tratamentos honoríficos;
5. Vestuário para cada cerimónia;
6. Precedências – Precedências autárquicas, eclesiásticas, académicas; precedências em viaturas, cortejos, num camarote, em discursos;
7. Descrição detalhada dos eventos de maior importância, como Sessões Solenes nos Paços do Concelho, Cerimónias Religiosas, Conferências, Inaugurações, Comemorações, Lançamento da Primeira Pedra, Descerramento de uma Placa Toponímica, Geminações (precedências, decoreção interior e exterior, programa, constituição da mesa de honra, exemplos de convites, discursos, placas comemorativas, ofertas, etc.);
8. Descrição detalhada de receções com refeições protocolares (almoço, *cocktail* ou Porto de Honra, bufete, jantar) com os respetivos horários, o que servir, o que discursar, assentamentos, vestuário, entre outros detalhes;
9. Refeições Formais – elaboração da lista de convidados, emissão de convites, esquematização da mesa (mesa redonda para doze pessoas, mesas mistas para cargos oficiais e personalidades privadas, mesa retangular para onze pessoas, mesa em T para 25 pessoas) com respetivos

assentamentos, vestuário, exemplares de cartões de mesa, abordagem do Presidente, entre outros detalhes considerados essenciais;

10. Quaisquer outros pequenos detalhes diários que se reflitam na imagem da organização.

O Manual de Protocolo Interno será uma vantagem inquestionável não só para o NIR, que trata de grande parte dos procedimentos protocolares, como para o novo Núcleo de Gestão de Eventos, no fundo este manual será benéfico e útil para toda a instituição. Será, ainda, uma vantagem para novos colaboradores que poderão utiliza-lo para conhecer de forma ampla a instituição e, inclusive, aplicarem mudanças. Em suma, este manual conjugado com um novo Gabinete de Protocolo, com técnicos superiores especialistas em Relações Públicas e Protocolo, facilitaria o excesso de trabalho que acaba por ser uma das principais reclamações dos colaboradores. Deste modo, ao NIR competir-lhe-iam as funções relacionadas com o atendimento ao público; receção, triagem, verificação, registo e encaminhamento de toda a documentação, eletrónica ou física; o serviço de *call center*; organização da agenda e audiências públicas do Presidente e dos vereadores e desempenhar outras tarefas que lhe sejam diretamente atribuídas pelo Presidente. O Gabinete de Protocolo ficaria encarregue única e exclusivamente de tarefas relacionadas com o Protocolo da instituição tais como: a criação e devida manutenção do Manual Interno de Protocolo; organização de eventos de âmbito protocolar em estreita ligação com o novo Núcleo de Gestão e Eventos, Gabinete de Comunicação e com o GAP e GAV; organizar e acompanhar as receções promovidas pelos órgãos autárquicos e a estadia de convidados oficiais do município; organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais.

Assim, tal como constata Magalhães (2016), com o desenvolvimento de um manual especializado a imagem do poder autárquico sairá reforçada, uma vez que a regulação do Protocolo contribui para os objetivos comuns da Comunicação global da autarquia. E, por outro lado, esse manual possibilita a incorporação de um Processo de Qualidade de Protocolo - incluindo todas as questões técnicas e estratégicas necessárias para organizar eventos internos e externos - estabelecido por peritos e gerido por um departamento especializado. Este procedimento protocolar de qualidade constitui-se como um documento que o Presidente, Vereadores, adjuntos e funcionários devem cumprir para atingir

uma imagem organizada. E tudo isto tornará mais fácil o alcance das metas de prestígio e imagem, que a instituição define.

4.6. Considerações Finais

Após os dados acima expostos e discutidos, incluindo a investigação realizada por Diana Carneiro, posteriormente atualizada por mim, e as entrevistas realizadas aos colaboradores da Câmara Municipal de Fafe, conseguiu-se retirar várias conclusões no que concerne à Comunicação praticada nas autarquias do distrito de Braga e, em particular, no município de Fafe, principal objetivo deste estudo exploratório. Assim, neste último ponto do capítulo 4, pretende-se de forma sucinta expor os condicionamentos que as instituições públicas enfrentam, nomeadamente, no que aos assuntos da área da Comunicação e Protocolo dizem respeito, tendo sempre como foco a Câmara Municipal de Fafe.

Através da comparação dos dados obtidos por Diana Carneiro no ano de 2015, com os dados cuidadosamente investigados por mim no ano de 2023, através da análise de organogramas, mapas de pessoal e regulamentos das estruturas organizacionais dos municípios do distrito do Braga, passados oito anos, verifica-se que a Comunicação tem assumido, cada vez mais, um papel preponderante nas instituições e que estas reconhecem a importância de comunicar com os seus públicos. No entanto, reconhecer a importância da Comunicação não é sinónimo de evolução. Ainda existem autarquias que não usufruem de um gabinete única e exclusivamente direcionado para a área da Comunicação, devidamente organizado e regulamentado, como é o caso do município de Amares. Comparando-se as competências inseridas nos gabinetes de comunicação e o número de trabalhadores contratados para o cumprimento destas mesmas funções, conclui-se que a quantidade de trabalho é desproporcional ao número de colaboradores. Além disso, a importância dada a técnicos superiores formados na área da Comunicação, Relações Públicas ou Protocolo é ainda, por algumas autarquias, incompreendida e deixada para segundo plano. Acredito que só com um departamento que se foque exclusivamente na área da Comunicação e com pessoas verdadeiramente especializadas no assunto é que existem condições para que esta área seja devidamente executada de forma a poder aproveitar-se todas as vantagens que ela oferece.

Ainda assim, existem municípios que parecem estar a evoluir na direção certa. Tal é o caso da Câmara Municipal de Vizela que, contrariamente a grande parte das autarquias, separa na mesma unidade o Serviço de Comunicação e Imagem, o Serviço de Protocolo e Organização de Eventos e o Serviços de Marketing Territorial. Esta divisão de tarefas por três serviços distintos diminui a carga de trabalho dos colaboradores e aumenta a qualidade e especificidade dos serviços prestados. A Câmara Municipal de Esposende também é um excelente exemplo de evolução apresentando um gabinete de comunicação completo, intitulado de Serviço de Comunicação e Imagem. No mesmo estão presentes cinco colaboradores, dois técnicos com licenciatura na área de Relações Públicas/Jornalismo, um técnico licenciado na área de *Design* Gráfico e mais dois assistentes de técnicos, direcionada para a área da imagem, sendo que se prevê ainda duas contratações no âmbito do *Design* Gráfico.

O serviço de *design* torna-se cada vez mais relevante, pela importância dada atualmente à imagem. Grande parte dos municípios apostam em fotógrafos profissionais a tempo inteiro na instituição e em colaboradores especializados nas áreas do *Design* Gráfico, *Design* de Comunicação, Multimédia, ou até mesmo *Design* de Animação, como é o caso do município de Vizela. Apesar desta valorização da imagem, basta uma rápida análise pelas redes sociais dos municípios, incluindo o *website*, para se perceber que não existe nada de inovador. A estratégia que passa por grande parte das autarquias é, única e exclusivamente, a de informar, não se tendo em consideração que a imagem, incluindo o vídeo, é que realmente capta a atenção dos utilizadores, principalmente dos jovens, público muitas das vezes esquecido pelas autarquias. Descrições gigantescas no *Instagram* serão certamente ignoradas e um *website* com um *layout* aborrecido não captará a atenção de nenhum visitante. Talvez, um Gestor de Redes Sociais e um *Designer* com a função de manutenção regular do *website*, pudesse ser o próximo passo a ser dado pelas autarquias, de forma a captar a atenção dos públicos mais jovens.

A Comunicação da Câmara Municipal de Fafe começou a ser mais valorizada no ano de 2019 quando foram atribuídas competências no âmbito comunicacional ao Núcleo de Comunicação e Relações Públicas, cujas principais funções eram as de atendimento ao público e despacho de expediente e Protocolo. No entanto, só houve um maior investimento nesta área no ano de 2023 com a criação de um gabinete específico de Comunicação. Até então o Gabinete de Comunicação existia, mas não de

forma oficial e, aquando do meu estágio, não estava contratado nenhum colaborador a trabalhar a tempo inteiro como técnico superior de Comunicação. Atualmente, já foi oficialmente criado um Gabinete Comunicação e novas contratações foram feitas neste sentido, inclusive uma técnica superior em Ciências da Comunicação, a tempo inteiro. Foi ainda criado um Núcleo de Gestão de Eventos cujas funções anteriormente estavam divididas por diferentes departamentos. Apesar desta notável evolução, a parte estratégica continua um pouco aquém das expectativas. Não existe uma estratégia de Comunicação direcionada para os diferentes públicos, os colaboradores não são todos incluídos nas reuniões de discussão de estratégias de Comunicação, nem tão pouco existem reuniões de equipa. Tal como os outros municípios, as redes sociais da Câmara de Fafe são essencialmente informativas e a estratégia passa apenas por isso mesmo, informar.

De facto, torna-se bastante complicado para as autarquias atenderem às diferentes características dos distintos públicos, principalmente os mais jovens. No entanto é preciso medirem-se esforços nessa direção. Não basta apenas estar-se inserido nas redes sociais para se trabalhar em função de determinado público. É preciso estratégia. As autarquias usam o *Instagram* como forma de atingir o público mais jovem, mas não se tem em consideração aquilo que os jovens apreciam, que tipo de conteúdos captam a atenção dos jovens, o que os leva a gostar, comentar e partilhar determinada publicação. Não há um estudo do mercado, nem uma estratégia direcionada a este público.

Relativamente ao Protocolo, as autarquias tendem a valorizar um pouco mais esta vertente da Comunicação, principalmente pelo facto de estarmos a falar de instituições públicas políticas que, à partida, exigem um maior respeito e estão sobre o olhar constante dos munícipes e dos *media*. Por isso, existe um cuidado acrescido em eventos realizados pelas autarquias, no que toca por exemplo, a precedências, a Símbolos Nacionais, Bandeiras, assentamentos, no fundo ao cumprimento de todas e mais algumas regras. A grande maioria das autarquias já se apercebeu que o Protocolo está associado à imagem externa da instituição e trabalham em favor disso. O Protocolo Autárquico está em todo o lado, não só nos eventos, mas também no dia a dia das Câmaras, na escrita de *e-mails*, nas publicações das redes sociais, na imagem que se passa do Presidente e vereadores, nos uniformes dos colaboradores,

etc. A Câmara Municipal de Fafe é um exemplo disso mesmo, tendo todo o cuidado no que toca a questões protocolares, privilegiando essencialmente o receber e o pormenor.

Apesar da atenção dada ao pormenor e ao receber, o que está em falta na Câmara Municipal de Fafe, e na maioria dos restantes municípios, é um Manual Interno de Protocolo. Cada instituição deve fazer o seu próprio manual através de uma análise interna profunda e detalhada, conduzida com rigor e conhecimento, escolhendo os códigos que permitam promover a sua melhor imagem, de acordo com os tempos e desafios em mudança. Outra qualidade deste manual é que nunca está terminado. É um compêndio vivo e dinâmico que vai sendo modificado de acordo com as circunstâncias. Para além disso, este documento é transmissível e impessoal, o que quer dizer que a informação relevante sobre o tema e as metodologias aplicadas ao Protocolo Municipal podem ser disponibilizadas para além do tempo e das pessoas que aí trabalham.

Para além da inexistência deste manual, grande parte das autarquias não tem um gabinete exclusivo de Protocolo com as devidas competências, estando esta área da Comunicação integrada noutros departamentos, maioritariamente nos gabinetes de comunicação. No caso da Câmara Municipal de Fafe, o Protocolo está integrado no Núcleo de Informação e Relações Públicas sem nenhum técnico superior licenciado em alguma área da Comunicação. Celso Silva, chefe do Núcleo de Informação e Relações Públicas assume que não vê propriamente como um entrave a falta de técnicos especializados na área, destacando que o “saber” Protocolo vem, essencialmente, da experiência. E, apesar de, da mesma maneira, achar desnecessário a criação de um gabinete específico para esta área, num futuro, este investimento será útil.

Assim conclui-se que existe um padrão que é seguido pela maioria das instituições autárquicas, apresentando quase todas o mesmo tipo de estratégia e o mesmo tipo de problemas. Se houve uma evolução? Claramente que houve. Se se está a valorizar cada vez mais a Comunicação? Sim, sem dúvida alguma. Se a evolução na última década foi expectável? Não. Este lento processo deve-se à inevitável existência e sobrevivência das autarquias. Existe ainda um pensamento retrógrado de que a autarquia não depende da Comunicação para a sua existência e, por isso mesmo, o investimento na Comunicação

fica constantemente para segundo plano. Quer se comunique bem ou mal, a autarquia nunca deixará de existir. Este foi o pensamento de vários municípios, durante largos anos.

Esta realidade espelha todo o trabalho que ainda há por fazer nas instituições públicas, porque não chega só reconhecer a importância da Comunicação e fazer um esforço para comunicar. Ao longo das entrevistas os intervenientes mostraram confiança total na Comunicação realizada na Câmara Municipal de Fafe, não tendo identificado muitos aspetos a melhorar. O receio de assumir que são necessárias mudanças assola grande parte das instituições, mas este é o primeiro passo para uma melhoria significativa não só da área da Comunicação como das restantes áreas afetas a qualquer autarquia. Acredito que, no caso específico da Câmara Municipal de Fafe seja essencial, primeiramente, a implementação de um Plano de Comunicação devidamente estruturado que inclua todos os meios de comunicação, tendo em consideração os diferentes públicos. É essencial, também, mais técnicos superiores da área da Comunicação, incluindo do Protocolo, para dar resposta à quantidade de funções atribuídas ao Gabinete de Comunicação e ao NIR. É importante definir estratégias, e esse trabalho só pode ser corretamente elaborado por técnicos com formação na área e que tenham uma estrutura de apoio que lhes permita desempenhar um trabalho de continuidade, ou seja, que existam departamentos especificamente criados para as diferentes áreas da Comunicação com as devidas competências. Para além disso, é crucial dar-se mais atenção a questões relacionadas com a Comunicação Interna. *Team buildings* e reuniões de equipa constantes para aproximar os colaboradores e tornar o clima da Câmara de Fafe mais informativo e descontraído poderia ser algo a ser implementado dentro desta instituição. No que toca ao Protocolo, seguir-se o que está estipulado no Protocolo Oficial, não é, infelizmente, o bastante. É necessário um Manual de Protocolo Interno, bem estruturado, para que seja facilitada a atividade protocolar dentro da instituição.

Conclusão

Em jeito de conclusão do presente relatório será feita uma breve abordagem de tudo aquilo que foi realizado, desde a minha experiência de estágio curricular na Câmara Municipal de Fafe a reflexões dele resultantes, incluindo o estudo exploratório da Comunicação praticada nas autarquias do distrito de Braga. É com estas considerações que se encerra mais um capítulo da minha vida, o percurso de dois anos de muita aprendizagem e desafios no Mestrado em Ciências da Comunicação, na especialização em Publicidade e Relações Públicas. Para a elaboração deste relatório, todo o processo de estudo académico, tanto da licenciatura como do mestrado, foi fundamental para consolidar conhecimentos e estar apta a enfrentar as etapas que viriam a seguir. Este trabalho representa, mais do que o final de mais uma etapa, o final de um ciclo: o 2º ciclo académico.

Primeiramente importa ressaltar o quão essencial foi o estágio curricular não só para o meu desenvolvimento profissional, como licenciada em Ciências da Comunicação, como para o meu desenvolvimento pessoal. Senti-me muito bem-recebida e fui encorajada diariamente a melhorar e pôr à prova as minhas capacidades. Nestes três meses fui envolvida em vários projetos nas mais variadas áreas. Para além de estar encarregue das tarefas mais relacionadas com as vertentes de Relações Públicas e Publicidade, como *copywriting* para publicações diárias nas redes sociais, *press release* e *website*, assistia quinzenalmente às Reuniões da Câmara para posteriormente escrever as atas das mesmas, desenhava diplomas, publicações e cartazes e ainda me envolvi frequentemente nas áreas do Protocolo Autárquico e da fotografia, vídeo e edição. Foi, inquestionavelmente, uma experiência completa. Por nunca ter estado profissionalmente num ambiente autárquico, decidi então estudar, com um maior pormenor, os gabinetes de comunicação afetos a estas instituições públicas políticas, incluindo também a área do Protocolo que me suscitou, desde o início do estágio, muita curiosidade. Como percebi a importância que o Protocolo tem nas autarquias, achei que faria todo o sentido investigar mais sobre o assunto e compreender especificamente a influência que o Protocolo tem na imagem externa das instituições públicas.

Apesar do período de estágio ter sido bastante positivo e completo, tenho que conseguir isolar a minha experiência, das problemáticas comunicacionais e protocolares que presenciei e, seguidamente, investiguei na Câmara Municipal de Fafe. A Comunicação revela-se um bem essencial a qualquer organização, sem Comunicação as organizações não sobrevivem, no entanto, a relevância dada à Comunicação nas autarquias chega um pouco mais tarde. No caso específico do município de Fafe, só no ano de 2023 é que é criado o Gabinete de Comunicação. De um modo geral, a importância dada à Comunicação chegou às instituições autárquicas muito mais tarde do que a outras organizações de cunho privado. Talvez, pelo facto de se privilegiar os assuntos políticos e pelo pensamento retrógrado de que a autarquia, com ou sem Comunicação, continua em pé. Apesar dos resultados obtidos nas entrevistas referirem que a Comunicação e o Protocolo são muito valorizados pelos responsáveis das instituições, essa valorização não é total e ainda existe um longo caminho pela frente. O primeiro passo é reconhecer que existiram erros que foram cometidos no passado, que ainda há estratégias que não são eficazes no presente e que no futuro ainda há muito a melhorar para que realmente a Comunicação seja valorizada. A contratação de técnicos superiores para as áreas da Comunicação e Protocolo têm que aumentar. A criação e manutenção de um Manual de Protocolo Interno é preponderante. Um Plano de Comunicação considerando os diferentes públicos da autarquia e os diferentes meios de comunicação tem obrigatoriamente que existir. Gestores de Redes Sociais, *Designers* de Comunicação ou Animação são as próximas apostas nas autarquias. Tem que se valorizar mais a imagem. Perceber que o público jovem é o futuro das autarquias e trabalhar nesse sentido. Não é por se ser uma autarquia que não se pode arriscar e inovar, antes pelo contrário.

Tendo em conta os recursos comunicativos dos quais dispomos maioritariamente de forma gratuita, existe a tendência para se pensar que a Comunicação é um processo simples, mas a verdade é que ela é um processo complexo que exige um planeamento estratégico. Há uma velha máxima que diz que “é impossível não comunicar” (Watzlawick, Beavin-Bavelas & Jackson, 1963). No entanto, nem todos a sabem utilizar de uma forma estratégica e profissional. E o mesmo acontece com o Protocolo. O Protocolo é uma disciplina que merece estudo, é também uma profissão que merece respeito e é ainda um negócio que merece sucesso. Mas, para isso, torna-se indispensável melhor ensino e mais formação profissional, mais investigação, mais reflexão e mais debate (Amaral, 2002).

Apesar de existir uma notável evolução e um recente investimento na área da Comunicação, não só com a criação do Gabinete de Comunicação, e novas contratações neste sentido, como com a própria criação do Núcleo de Gestão de Eventos, ainda há muito a se fazer. A Câmara de Fafe já percebeu que é preciso comunicar e que o Protocolo não serve apenas para agradar a fulano ou sicrano, mas que tem um papel crucial para a imagem externa da instituição, incluindo a própria imagem do executivo. Esperamos agora que este investimento e esta perceção possa evoluir para algo ainda maior. Para uma melhor Comunicação Interna e Externa, um clima mais informativo e inclusivo, um clima mais estratégico e, principalmente, mais inovador.

Por fim, reconheço que realizar esta investigação foi bastante desafiante, principalmente pelo sigilo que as autarquias requerem e pela falta de investigações no âmbito protocolar. Durante as entrevistas senti que os colaboradores não estavam totalmente à vontade para responder de forma honesta a determinadas perguntas. Perguntas estas que tinham como único objetivo a perceção da Comunicação praticada dentro da Câmara, identificar erros para se poder melhorar, o que seria uma mais valia para a própria instituição, dando abertura para mudanças. Também notei que algumas das respostas dos colaboradores não coincidiam com situações que eu própria presenciei durante o estágio. Além disso, nem todas as entrevistas inicialmente planeadas foram possíveis de se realizar, devido à falta de disponibilidade dos colaboradores, apesar de terem sido avisados com bastante antecedência.

Em suma, apesar dos inúmeros desafios que me surgiram durante todo este processo, apenas retiro coisas boas deste projeto, principalmente da minha experiência de estágio e dos respetivos colaboradores, com quem trabalhei durante um período de três meses, que me ajudaram a evoluir e a aventurar-me por diferentes áreas da Comunicação. De resto, desejo, sinceramente, que nos próximos anos haja uma maior evolução da Comunicação e, em particular, do Protocolo, nas autarquias do nosso país e, também, mais inovação. Espero ainda que o meu estudo tenha aberto portas para novas investigações e que possa ser útil para uma melhor compreensão e debate sobre a importância da Comunicação e do Protocolo para as autarquias.

Referências Bibliográficas

- Alhama, C. C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Portal de Revistas Científicas Complutenses*, 4(1), 45-62.
<https://core.ac.uk/download/pdf/38818398.pdf>
- Alvarado, M. T. O. (2002). Las funciones del ceremonial y el protocolo em la reputación corporativa. *Revista de Ciências Sociais y de la Comunicación*, 1(2), 135-147.
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/25018/1/funcionesdelceremonial.pdf?sequence=1>
- Amaral, D.F. (2006). *Curso de Direito Administrativo*. (3ª ed.). Almedina.
- Amaral, I. (2002). *Imagem e Sucesso: Guia de protocolo para empresas*. (6ª ed.). Verbo.
- Amaral, I. (2018, Abril 18). *Como sentar entidades na mesa de presidência*. Event Point.
<https://www.eventpointinternational.com/ler/arquivo/como-sentar-entidades-na-mesa-de-presidencia>
- Araújo, E., Sousa, H. & Moreira, A. (2017). Nota de apresentação. In A. Moreira, E. Araújo & H. Sousa (Eds.), *Comunicação e Política: tempos, contextos e desafios* (pp. 5-18). CECS.
https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/45022/1/Moreira_Ana_et-al._2017-comunicacao-politica.pdf
- Augé, M. (1996). *El sentido de los otros*. (1ª ed.). Grupo Planeta.
- Aviso n.º 10173/2022 do Município de Vizela. (2022). Diário da República: II série, n.º 97.
<https://www.cm-vizela.pt/wp-content/uploads/2022/06/Regulamento-da-Organiza%C3%A7%C3%A3o-dos-Servi%C3%A7os-Municipais-da-C%C3%A2mara-Municipal-de-Vizela.pdf>
- Barbosa, A. (S/D). *Mensagem do Presidente*. Câmara Municipal de Fafe. <https://cm-fafe.pt/artigo/mensagem-do-presidente>
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. (1ª ed.). SPI.
<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>
- Boiry, P. A. (1998). *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. (1ª ed.). Gestión 2000.
- Bongrand, M. (1987). *O Marketing Político*. (1st ed.). Publicações Europa-América.
- Calahorro, F. M. (1997). *Fundamentos del protocolo em la comunicación institucional* (1ª ed.). Síntesis.
- Câmara Municipal de Amares. (2019). *Organograma*. <https://amares.pt/municipio/camara-municipal/organograma/>

Câmara Municipal de Amares. (2022). *Mapa de Pessoal 2022*. https://amares.pt/wp-content/uploads/2022/04/MAPA-PESSOAL_ANO-2022_APROVADO-1.pdf

Câmara Municipal de Esposende. (2023). *Mapa de Pessoal 2023*.
https://www.municipio.esposende.pt/cmesposende/uploads/document/file/4387/mapa_pessoal_2023.pdf

Câmara Municipal de Fafe. (2023). *Mapa de Pessoal do Município de Braga – 20233 – 1º revisão*.
https://www.cm-braga.pt/archive/doc/Alteracao_do_Mapade_Pessoal_2023_e_Aditamento_ao_Plano_de_recrutamento.pdf

Câmara Municipal de Famalicão. (2023). *Balanço Social 2022*. <https://www.famalicao.pt/recursos-humanos>

Câmara Municipal da Póvoa de Lanhos. (2023). *Mapa de Pessoal e Plano Anual de Recrutamento, para vigorar no ano de 2023*. <https://www.povoadelanhoso.pt/wp-content/uploads/2023/01/Mapa-Pessoal-e-Plano-Anual-Recrutamento-2023.pdf>

Câmara Municipal de Vizela. *Mapa de Pessoal 2023*. https://www.cm-vizela.pt/wp-content/uploads/2023/01/MAPA-PESSOAL_2023.pdf

Camilo, E. (1996). *A Comunicação e a acção municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação dos municípios*. (1ª ed.). Universidade da Beira Interior.
https://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20110826-camilo_eduardo_estrategias.pdf

Camilo, E. J. M. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*. (1ª ed.). Universidade da Beira Interior.
https://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20110826-camilo_eduardo_estrategias.pdf

Camilo, E. J. M. (2006). (2006, Setembro 20-21). *Para uma planificação do trabalho comunicacional nos municípios* [Conference session]. 30 anos de poder local democrático – o papel da comunicação, Santiago do Cacém. <https://www.bocc.ubi.pt/pag/camilo-planificacao-trabalho-comunicacional-municipios.pdf>

- Camilo, E. J. M. (2009). Dimensões corporativas da comunicação local: uma proposta de modelo. *Extensão em Foco*, 1(4), 107-121. <https://revistas.ufpr.br/extensao/article/view/24886/16692>
- Canel, M. J. (1999). Comunicación Política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información. *Communication & Society*, 13(2), 230. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/57145/1/37405-104309-1-PB.pdf>
- Canel, M. J. (2006). *Comunicación Política - Una Guía para su Estudio y Práctica*. (2ª ed.). Tecnos.
- Canel, M.J. (2007). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. (2ª ed.). Tecnos.
- Carneiro, D. (2016). *Poder local, comunicação e protocolo* [Master's thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/47794/1/Diana%20Sousa%20Carneiro.pdf>
- Castells, M. (2001). *The internet galaxy*. (1ª ed.). Oxford.
- Chaumely, J., & Huisman, D. (1964). *As Relações Públicas*. (1ª ed.). Difusão Europeia do Livro.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: linkages between internal and external communication. (1ª ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412986243>
- Coelho, L. (2010). *Publicações periódicas autárquicas: retrato de um elemento estratégico de comunicação* [Master's thesis, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/1274/1/Relat%c3%b3rio%20de%20est%c3%a1gio.pdf>
- Coelho, Z.P., Ruão, T. & Marinho, S. (2019, Outubro 15-16). *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais* [Conference session]. VII Jornadas Doutorais em Comunicação e Estudos Culturais, Braga. http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/68432/1/2020_Pinto-Coelho_Ruao_Marinho_Dinamicas-comunicativas-transformacoes-sociais.pdf
- Costa, P. P. (2006). Poderes: as dimensões central e local. *Revista da Faculdade de Letras*, 7(1), 9-18. <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3400.pdf>
- Costa, V. A. (1978). O Poder Local e a Lei das Autarquias. *Revista Nação e Defesa*, 3(5), 77-89. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2947/1/NeD05_VascoAlmeidaeCosta.pdf
- Cunha, H. M. (1976). *Regras do cerimonial português*. (1ª ed.). Bertrand.
- Cunha, I. B. (2013). *Saber ser, Saber Estar e Saber Viver*. (1ª ed.). Bertrand Editora.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G.M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. (1ª ed.) Gestión 2000.

Dahlgren, P. (2005). The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation. *Political Communication*, 22(2), 147-162.

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10584600590933160?needAccess=true>

Decreto-lei n.º 150/87 da Presidência do Conselho de Ministros. (1987). Diário da República: I série, n.º 74. <https://jorgesampaio.arquivo.presidencia.pt/pt/republica/simbolos/pdf/dl15087.pdf>

Decreto-Lei n.º 331/80 do Conselho da Revolução. (1980). Diário da República: I série, n.º 198. <https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/1s/1980/08/19800.pdf>

Despacho n.º 931/2023 do Município de Cabeceiras de Basto. (2023). Diário da República: II série, n.º 13. <https://cabeceirasdebasto.pt/files/32/32557.pdf>

Despacho n.º 5476/2019 do Município de Fafe. (2019). Diário da República: II série, n.º 108. <https://content.cm-fafe.pt/cp1kfi8tbcyhgu8zzsmqfz3memao>

Despacho n.º 14897/2022 do Município de Guimarães. (2022). Diário da República: II série, n.º 251. https://www.cm-guimaraes.pt/cmguimaraes/uploads/writer_file/document/9902/organica_2023.pdf

Feijoo, J. J. (2010). *Prontuário Básico de Protocolo*. (1ª ed.). Edições Trea.

Fernandes, C. (2014). *Manual de Protocolo Empresarial*. (2ª ed.). UCP Editora.

Fernandes, C.M. (2011, abril 15). *Como o protocolo pode ajudar a comunicação das empresas*. Sábado. <https://www.sabado.pt/opiniao/detalhe/como-o-protocolo-pode-ajudar-a-comunicacao-das-empresas>

Fernandes, K.R & Zanelli, J.C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100004>

Fernandes, M.C.S. (2011). *Comunicação Autárquica: contributos para as Auditorias de Comunicação* [Master's thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16067/1/Marcos%20Christi%20Silva%20Fernandes.pdf>

Fernandes, S.R.S. (2012). *Protocolo Desportivo no Futebol – Análise comparativa dos jogos da Liga Zon Sagres e da Fase de Grupos da Liga Europa na época 2011/12*. [Master's thesis, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63664/2/Tese%20Sandra%20Fernandes.pdf>

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. (1ª ed.). West Publishing Company.

Gabbott, M. & Hogg, G. (2000). An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 384-398.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560010311911/full/pdf?title=an-empirical-investigation-of-the-impact-of-nonverbal-communication-on-service-evaluation>

Gião, A. S. (1993). *Etiqueta e Boas Maneiras, Cortesia e Civilidade na Vida Moderna*. (1ª ed.). Edições 70.

Grunig, J. E. (2001). *Two-way symmetrical public relations: Past, present and future*. (1ª ed.). Sage.

<https://doi.org/10.4135/9781452220727>

Guerrero, J.M.L. (2005). *Protocolo em ele deporte*. (10ª ed.). Ediciones Protocolo.

Heráldica Portuguesa de Domínio. (2023). *Município de Fafe*.

<https://www.heraldicacivica.pt/faf.html#gsc.tab=0>

Heráldica Portuguesa de Domínio. (2023). *Município de Lisboa*.

<https://www.heraldicacivica.pt/lisb.html#gsc.tab=0>

Jorge, N.M.S. (2016). Relações públicas: políticas ou na política? Um contributo para o estudo das RP no setor da política. *Comunicação Pública* 11(21), 1-16. [10.4000/cp.1305](https://doi.org/10.4000/cp.1305)

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kreps, G.K. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice* (2ª ed.). Longman.

Lei n.º 40/2006 da Lei das precedências do Protocolo de Estado Português. (2006). Diário da República: I série, n.º 164. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/08/16400/61856190.pdf>

Lei n.º 50/2018 da Assembleia da República. (2018). Diário da República: I série, n.º 157.

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2018/08/15700/0410204108.pdf>

Lei n.º 53/91 da Heráldica autárquica e das pessoas coletivas de utilidade pública administrativa. (1991). Diário da República: I série, n.º 180.

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/1991/08/180a00/39043906.pdf>

Lei n.º 75/2013 das Autarquias Locais. (2013). Diário da República: série II, n.º 176.

<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098-56359576>

Lévy, P. (2002). *Cyberdémocratie*. (1ª ed.). Odile Jacob.

Lins, A. E. (2002). *Evolução do Cerimonial Brasileiro*. (1ª ed.). Comunigraf.

- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1988). *Relações públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. (3ª ed.). Presença.
- Lopes, L. (2013). *Manual de Protocolo Autárquico*. (1ª ed.). Alêtheia Editores.
- Lopez, S. F. (2007) *Como Gestionar la Comunicacion em Organizaciones Publicas y no Lucrativa*. (1ª ed.). Narcea.
- Lucena, J. P. (2017). *Protocolo & Cerimonial Militar – Roteiro de Apoio*. (1ª ed.). By the book.
- Lukower, A. (2003). *Cerimonial e Protocolo*. (1ª ed.) Contexto.
- Magalhães, J. C. (2001). *Manual Diplomático*. (3ª ed.). Bizâncio.
- Magalhães, M. (2016). *O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade* [Master 's thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/42805>
- Mapanzene, S.N.J.M. (2013). *A comunicação ao serviço do poder político: O caso da Câmara Municipal da Covilhã* [Master 's thesis, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/1582/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20-%20St%c3%a9lia%20Neta%20-%2019%20de%20Junho%20de%202013.pdf>
- Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. (1ª ed.). CERP.
- Morgado, I.S. & Rosas, A. (2010). *Cidadania Digital*. (1ª ed.). LabCom.
- Município de Celorico de Basto. (2021). *Mapa de Pessoal do Município de Celorico de Basto – 2021*. https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.mun-celoricodebasto.pt%2Fwp-admin%2Fadmin-ajax.php%3Fjuwpfisadmin%3Dfalse%26action%3Dwpfd%26task%3Dfile.download%26wpfd_category_id%3D369%26wpfd_file_id%3D01GQFYGLEV4UDZOJSMY5GKHYHMFEX6KNPO%26token%3D%26preview%3D1&embedded=true
- Município de Guimarães. *Mapa de Pessoal 2023 global*. https://www.cm-guimaraes.pt/cmguimaraes/uploads/document/file/19688/mapa_pessoal_2023_global.pdf
- Município de Viera do Minho. (2023). *Alteração Mapa de Pessoal – julho 2023*. <https://cm-vminho.pt/wp-content/uploads/2023/07/AlteracaoMapaPessoal2023.pdf>

Oliveira, C. (2011). *Como Gerir Bem a Sua Autarquia*. (1ª ed.). Omnissinal.

Oliveira, C. (2012). *Governar é Comunicar*. (1ª ed.). Omnissinal.

Patterson, T. E. (2010). Media abundance and democracy. *Media & Jornalismo*, 9(17), 13-29.

<http://fabricadesites.fcsh.unl.pt/polocicdigital/wp-content/uploads/sites/8/2017/04/17-1-artigo.pdf>

Penderlico, J.M. (2019). Alentejo em rede: as redes sociais nas autarquias. *Aprender*, 1(39), 65-77.

<http://aprender.esep.pt/index.php/aprender/article/view/66/55>

Pinheiro, C. & Ruão, T. (2016). As Relações de Confiança como Estratégia das Relações Públicas. Comunicação, Culturas e Estratégia. In Z. Pinto-Coelho, N. Zagalo & T. Ruão (Eds.), *Comunicação, Culturas e Estratégias*. (pp. 176-194). CECS.

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40268/1/CB_TR_2016_ivjornadas.pdf

Pinto, S.F.M. (2013). *Comunicação autárquica: democracia e as relações públicas* [Master thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM.

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29265/1/Susana%20Filipa%20Moreira%20Pinto.pdf>

Portal Autárquico. (S/D). *Transferência de Competências*. <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/transferencia-de-competencias/>

Portaria n.º 123/2011 do Ministério da Administração Interna. (2011). Diário da República: I série, n.º 63. <https://files.dre.pt/1s/2011/03/06300/0173201746.pdf>

Presidência do Conselho. (1957). Diário do Governo: I série, n.º 199.

<https://jorgesampaio.arquivo.presidencia.pt/pt/república/simbolos/pdf/diariogoverno1957.pdf>

Protocolo Diplomático. (S/D). *Atribuições do Protocolo de Estado*.

<https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/protocolo-do-estado>

Regulamento n.º 94/2023 do Município de Fafe. (2023). Diário da República: II série, n.º 15.

<https://files.dre.pt/2s/2023/01/015000000/0029000355.pdf>

Resolução da Assembleia da República n.º 73/2006 da Bandeira de hastear da Assembleia da República. (2006). Diário da República: I série, n.º 248.

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/12/24800/85748575.pdf>

Roosen, W. (2016). Early Modern Diplomatic Ceremonial: A Systems Approach. *The Journal of Modern History*, 52(3), 452-476.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf

Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa, Teoria e Prática em Comunicação Organizacional* (1ª ed.). CS Edições.

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf

Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). CECS.

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/54053/1/Ruao_Neves_Zilmar_2017_cs.pdf

Saiz, F. J. B. (2010). *Marketing político y electoral*. (1ª ed.). Pirámide.

Semeão, G. O. (2018). *Os eventos públicos governamentais e sua socialização nos sites municipais: um olhar de relações públicas*. [Bachelor's thesis, FAAC – Unesp]. Repositório Institucional Unesp.

<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/2396a7d1-ae97-44bd-8124-b14fa168f34f/content>

Serrano, J. B. (2011). *Livro do Protocolo*. (1ª ed.). Esfera dos Livros.

Soushard, M. & Wahnich, S. (1995). *La Communication Politique Locale*. (1ª ed.). QUE SAIS JE.

Stromback, J. e Kioussis, S. (2011). *Political Public Relations: Principles and Applications*. (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203864173>

Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. (1ª ed.). Norwood, NJ.

Vásquez, J.J.F. (2005). *Vademécum de Protocolo y Cerimonial Desportivo – La organización de los distintos eventos desportivos*. (1ª ed.). Editorial Paidotribo.

Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., & Jackson, D. (1993). *Pragmática da Comunicação Humana. Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação*. (9ª ed.). Editora Cultrix.

Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 13(1), 70-100. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3)

Wolton, D. (2004). *Pensar a Comunicação*. (1ª ed.). UNB.

Anexos

Anexo 1 – Organogramas da Câmara Municipal de Fafe

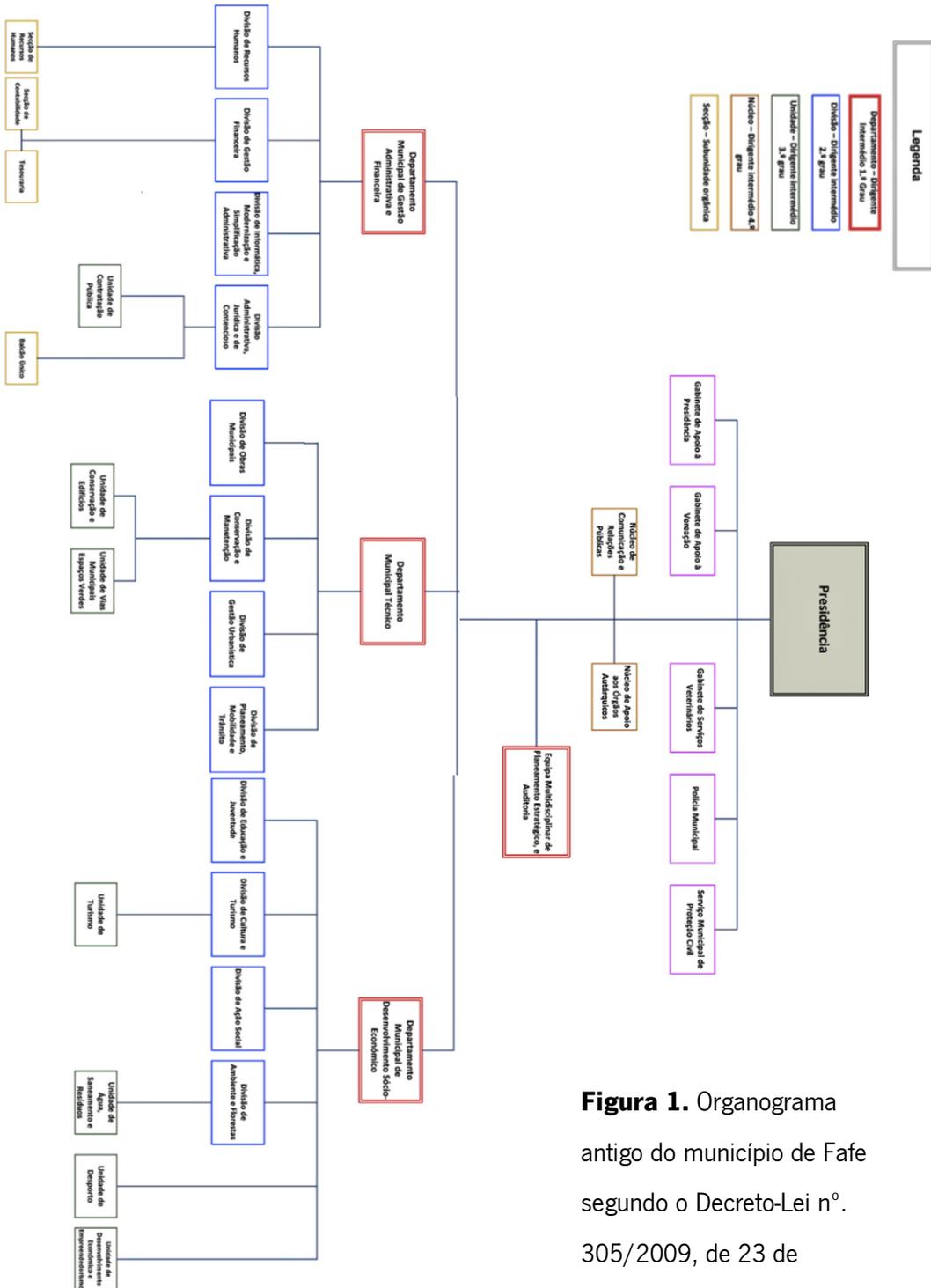


Figura 1. Organograma antigo do município de Fafe segundo o Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro

Anexo 2 – Competências do NIR

Artigo 3.º

Núcleo de Informação e Relações Públicas (NIRP)

O Núcleo de Informação e Relações Públicas (NCRP) é dirigido por um Chefe de Núcleo, diretamente dependente do Presidente da Câmara, competindo -lhe:

- a) Organizar a agenda e as audiências públicas do Presidente e dos Vereadores e desempenhar outras tarefas que lhe sejam diretamente atribuídas pelo Presidente;
- b) Assegurar a receção do expediente dirigido ao Presidente e aos Vereadores para despacho e o seu encaminhamento para respetivos serviços;
- c) Prestar assessoria na área das relações internacionais, nomeadamente promover, gerir e executar todas as iniciativas nascidas no âmbito dos protocolos de geminação e de outras parcerias;
- d) Superintender o serviço de call center;
- e) Organizar e acompanhar as receções promovidas pelos órgãos autárquicos e a estada de convidados oficiais do Município;
- f) Organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais;
- g) Supervisionar, em articulação com as unidades orgânicas, o envio da correspondência oficial, nomeadamente convites, ofícios -convite, cartões de agradecimento, cartões -de -visita e outros suportes, no âmbito da realização de eventos que careçam de tratamento protocolar;
- h) Executar todas as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais do Município e supervisionar todos os mecanismos de atendimento, comunicação e inter -atuação com o público de forma a valorizar a imagem do Município e órgãos autárquicos, em ligação estreita com o GAP e com o GAV;
- i) Registrar e promover a divulgação dos despachos, ordens de serviço e outras decisões do Presidente da Câmara;

- j) Garantir o normal desenvolvimento e respetivo controlo, de todos os processos relativos à gestão documental;
- k) Assegurar a receção, triagem, verificação, registo e encaminhamento de toda a documentação — eletrónica ou física — de origem externa que tenha por destino os Serviços Municipais, utilizando para o efeito o sistema de gestão documental;
- l) Assegurar o encaminhamento de toda a correspondência rececionada para as unidades orgânicas/membros do executivo a que se destina;
- m) Gerir o Fundo de Maneio afeto à área dos Eleitos Locais;
- n) Efetuar apoio Administrativo ao GAP e ao GAV;
- o) Gere os espaços e salas de reuniões envolventes à área da Presidência bem como a respetiva reserva, e prestam apoio aos eventos aí realizados

Anexo 3 – Organização do 5 de outubro



Figuras 3 e 4: Disposição do Salão Nobre nas celebrações do 5 de Outubro

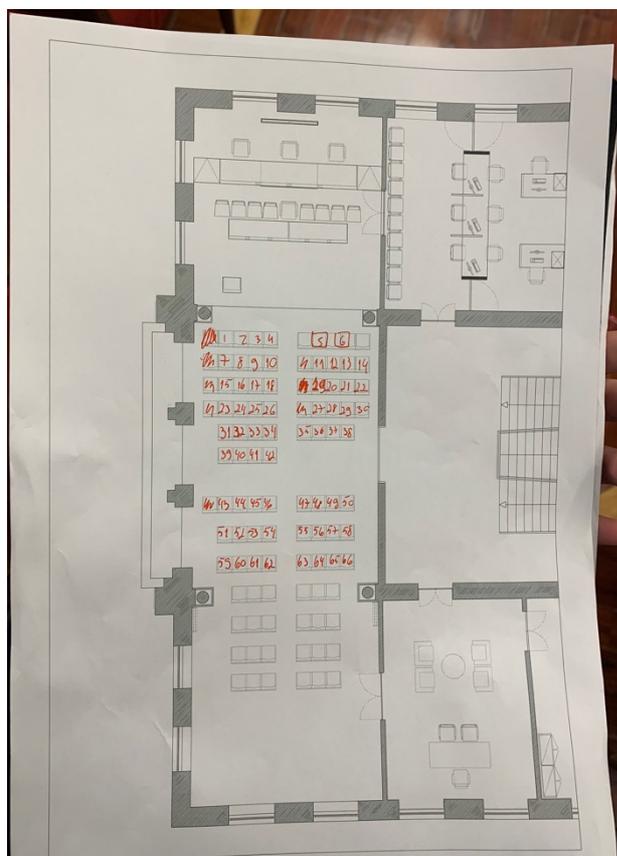


Figura 5. Mapa do Salão Nobre

Anexo 4 – Listagem “O Pai Natal vai às Escolas”

DIA 2			
	Freguesia	Escolas	Morada
16	Serafão	JI Serafão	Rua das Escolas 4820-770 SERAFÃO
		EB Serafão	Rua das Escolas 4820-770 SERAFÃO
	Freitas	IPSS – Grupo Martim de Freitas	Rua Martim de Freitas, 339 4820-440 FREITAS
	Travassós	JI Travassós	Lot. Val Frades 4820-811 TRAVASSÓS
		EB1 Travassós	Av.º da Liberdade 4820-808 TRAVASSÓS
		IPSS – ACR Travassós	Rua da Capela, n.º 391 4820-811 Travassós
	Paços	EB Paços	Rua do Pinheiro Manso 4820-550 PAÇOS
	Golães	JI Golães	Pequite 4820-461 GOLÃES
		EB Golães	Rua do Calvário 4820-449 GOLÃES
		IPSS – Centro Infantil de Golães	Rua do Lourido, n.º 188 4820-457 GOLÃES
	Fornelos	IPSS – ACR Fornelos	Rua da Quintã 4820-422 FORNELOS
	Medelo	EB Medelo	Rua Nossa Sra. da Conceição 4820-496 MEDELO
		IPSS – Centro Social da Paroquia de Medelo	Av. João Paulo II, Ap. 153 820-500 Medelo
	Revelhe	EB Padre Joaquim Flores	Rua das Senras, 405 4824-502 REVELHE
	Moreira do Rei	JI Moreira do Rei	Urb. do Assento 4820-533 MOREIRA DO REI
		EB Moreira do Rei	Rua da Feira 4820-533 MOREIRA DO REI
DIA 5			
17	Fareja	EB Fareja	Rua de S. Martinho 4820-400 FAREJA
	Cepães	EB Cepães	Rua Prof. Cândido Mota 4820-022 CEPÃES
	Arões Santa Cristina	EB Arões Sta Cristina - Monte	Rua da Escola – Monte 4820-640 ARÕES Stª CRISTINA
	Arões São Romão	EB Arões S. Romão	Travessa do Assento

		4820-738 ARÕES S. ROMÃO
Fafe	IPSS – Jardim de Infância Montelongo	Av. Da Liberdade 4820-118 Fafe
	EB Montelongo (Pré e 1.º Ciclo)	Parque da Cidade 4820-280 FAFE
	EB Prof. Carlos Teixeira - 1º Ciclo	Av.ª da Liberdade 4820-118 FAFE
	EB S.Jorge	Rua da Guiné, n.º 20 4820-187 FAFE
	Santa Casa da Misericórdia_Infantário 1-creche e pré escolar	Rua João XXIII 4820-268 Fafe
	Santa Casa da Misericórdia_Infantário 2-creche e pré escolar	Rua Montenegro 4820-071 Fafe
Antime	IPSS –Jardim de Infância de Antime	Rua do Bairro 4820-005 Antime
Antime e S.S. Clemente	EB Cortinhas – Silvares S. Clemente	Rua da Escola Nova 4820-645 ANTIME e S.S. CLEMENTE
Silvares S. M.	EB Silvares	Rua Dr. Parcidio Summavielle 4820-715 SILVARES S.MARTINHO
Regadas	EB Regadas	Rua 13 de Maio, 555 – Lugar Novo 4820-607 REGADAS
Seidões	EB Seidões	Av. Seidões, n.º 1176 4820-765 SEIDÕES
Quinchães	EB Quinchães	Rua da Serrinha 4820-590 QUINCHÃES
S. Gens	EB S. Gens	Rua Prof. Joaquim Ferreira Leite 4820-654 SÃO GENS

Figura 6: Tabela com itinerário para atividade “O Pai Natal vai às Escolas”

Anexo 5 – Trabalhos fotográficos e de *designs* realizados no estágio



Figura 7: Imagem captada para a atividade “A Terra Treme”



Figura 8: Imagem captada no âmbito do Campeonato Europeu de Futsal Feminino



Figuras 9 e 10: Certificados de Reconhecimento

Anexo 6 – Competências do NCRP

Artigo 3.º

Núcleo de Comunicação e Relações Públicas (NCRP)

1 — O Núcleo de Comunicação e Relações Públicas (NCRP) é dirigido por um Chefe de Núcleo, diretamente dependente do Presidente da Câmara, competindo-lhe:

- a) Organizar a agenda e as audiências públicas do Presidente e dos Vereadores e desempenhar outras tarefas que lhe sejam diretamente atribuídas pelo Presidente;
- b) Assegurar a receção do expediente dirigido ao Presidente e aos Vereadores para despacho e o seu encaminhamento para respetivos serviços;
- c) Prestar assessoria na área das relações internacionais, nomeadamente promover, gerir e executar todas as iniciativas nascidas no âmbito dos protocolos de geminação e de outras parcerias;
- d) Superintender o serviço de *call center*;
- e) Organizar e acompanhar as receções promovidas pelos órgãos autárquicos e a estada de convidados oficiais do Município;
- f) Organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais;
- g) Supervisionar, em articulação com as unidades orgânicas, o envio da correspondência oficial, nomeadamente convites, ofícios-convite, cartões de agradecimento, cartões-de-visita e outros suportes, no âmbito da realização de eventos que careçam de tratamento protocolar;
- h) Executar todas as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais do Município e supervisionar todos os mecanismos de atendimento, comunicação e inter-actuação com o público de forma a valorizar a imagem do Município e órgãos autárquicos, em ligação estreita com o GAP e com o GAV;
- i) Registar e promover a divulgação dos despachos, ordens de serviço e outras decisões do Presidente da Câmara;
- j) Garantir o normal desenvolvimento e respetivo controlo, de todos os processos relativos à gestão documental;

- k) Assegurar a receção, triagem, verificação, registo e encaminhamento de toda a documentação — eletrónica ou física — de origem externa que tenha por destino os Serviços Municipais, utilizando para o efeito o sistema de gestão documental;
- l) Assegurar o encaminhamento de toda a correspondência rececionada para as unidades orgânicas/membros do executivo a que se destina;
- m) Gerir o Fundo de Maneio afeto à área dos Eleitos Locais;
- n) Gerir o arquivo e correspondência relativo às Freguesias do Concelho;
- o) Efetuar apoio Administrativo ao GAP e ao GAV;
- p) Gere os espaços e salas de reuniões envolventes à área da Presidência bem como a respetiva reserva, e prestam apoio aos eventos aí realizados;

2 — No âmbito da Comunicação, e em estreita articulação com o GAP, compete-lhe ainda:

- a) Elaborar e implementar o Plano de Comunicação e garantir a uniformização da linha comunicacional escrita do Município;

Anexo 7 – Competências do GdC

Artigo 44.º

Gabinete de Comunicação (GdC)

O Gabinete de Comunicação (GdC) é dirigido por um Coordenador, diretamente dependente do Presidente da Câmara, competindo-lhe, em estreita articulação com o GAP:

- a) Elaborar e implementar o Plano de Comunicação e garantir a uniformização da linha comunicacional escrita do Município;
- b) Assegurar a manutenção e atualização da página eletrónica do Município de Fafe;
- c) Assegurar a realização de reportagens fotográficas e de vídeo das iniciativas municipais ou outras com o apoio da Câmara;
- d) Proceder à elaboração de notas informativas e à sua publicitação;
- e) Garantir a leitura diária da Agenda do Presidente da Câmara para divulgação à comunicação social de encontros, reuniões e outros acontecimentos com interesse informativo;
- f) Efetuar o acompanhamento de eventos e acontecimentos promovidos pela autarquia ou do interesse desta, garantindo o respetivo registo fotográfico;
- g) Assegurar a gestão de relações com a imprensa escrita e falada;
- h) Gerir a divulgação e introdução de informação nas Redes Sociais;
- i) Proceder à recolha diária de todas as notícias de comunicação social e/ou publicadas em blogues, com interesse para o Município;
- j) Garantir a gravação de intervenções do Presidente da Câmara ou sobre o Presidente da Câmara, Executivo e Autarquia, quer na Televisão, quer na Rádio;
- k) Gerir o arquivo de todas as gravações e notas à Comunicação Social para testemunho histórico ou prova documental;
- l) Proceder à redação e divulgação de notas de imprensa comunicando os eventos e acontecimentos ocorridos;
- m) Apoiar o Pelouro da Cultura na elaboração de textos, publicações e no acompanhamento de iniciativas de carácter diverso;

- n) Promover junto da população, especialmente a do Concelho, e demais instituições, a imagem do Município enquanto instituição aberta e eficiente, ao serviço exclusivo da comunidade;
- o) Divulgar as iniciativas de âmbito cultural, turístico e económico, organizadas pelo Município de Fafe no sentido do desenvolvimento social e económico do Concelho;
- p) Promover a comunicação eficiente e útil entre os munícipes e o Município, estimulando o diálogo permanente e a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- q) Assegurar a gestão da publicidade relativa ao Município;
- r) Propor a linha gráfica do Município como base de identificação da informação e das realizações dos órgãos autárquicos;
- s) Realizar estudos e sondagens de opinião pública relativamente à vida local;
- t) Promover a imagem pública dos Órgãos Municipais e dos seus titulares;
- u) Promover a imagem pública dos Serviços, dos edifícios municipais e do espaço público, solicitando, para o efeito, a colaboração de outros serviços municipais;
- v) Prestar apoio e promover junto dos demais serviços a elevação qualitativa dos instrumentos de atendimento, comunicação e informação pública;
- w) Colaborar no tratamento de informação dirigida pela Presidência aos trabalhadores; x) Assegurar as atividades de produção gráfica e audiovisual e os suportes técnicos da sua difusão;
- y) Assegurar a gestão do equipamento audiovisual e dos arquivos de fotografia, áudio e de vídeo;
- z) Assegurar uma adequada articulação e contacto com os órgãos de comunicação social nacionais e regionais com vista à difusão de informação de interesse municipal assegurando também a realização de conferências de imprensa, sempre que assim seja decidido;
- aa) Exercer as demais funções, procedimentos, tarefas ou atribuições que lhe forem cometidos por lei, norma, regulamento, deliberação, despacho ou determinação superior

Anexo 8 – Competências do NGE

Artigo 31.º

Núcleo de Gestão de Eventos (NGE)

O Núcleo de Gestão de Eventos (NGE) é dirigido por Chefe de Núcleo, diretamente dependente da Chefia da Divisão de Cultura e Turismo, competindo-lhe:

- a) Apoiar e coordenar administrativa, técnica e logisticamente os eventos de diferentes tipologias (culturais, desportivos, escolares, lúdicos, festivos, recreativos e de diversão) promovidos pelo Município;
- b) Analisar propostas artísticas, técnicas e de produção para apoio à decisão superior e propor calendário de eventos;
- c) Executar a agenda de eventos promovida e/ou apoiada pelo Município, em recintos fechados, espaços ao ar livre e/ou via pública;
- d) Gerir, sob supervisão e validação superior, a ocupação dos recintos
- e) Articular com todos os serviços a prestação de serviços no âmbito do apoio à promoção de eventos;
- f) Sistematizar o calendário anual dos eventos a realizar, articulando as datas e os locais de modo a evitar sobreposições e constrangimentos, em articulação com as outras unidades orgânicas e com as freguesias;
- g) Identificar, de forma proativa e sistemática, eventos com interesse estratégico;
- h) Assegurar o planeamento, a organização, a realização e a avaliação dos eventos promovidos pelo Município, criando as condições ideais para o seu sucesso;
- i) Exercer as demais funções, procedimentos, tarefas ou atribuições que lhe forem cometidos por lei, norma, regulamento, deliberação, despacho ou determinação superior.

Anexo 9 – Entrevistas

Entrevista ao Fotógrafo da Câmara Municipal de Fafe, Nelo Meira.

1. Que relevância é atribuída a questões de Comunicação pelo Presidente e o Executivo? Sente que a Comunicação e o trabalho realizado dentro do Gabinete de Comunicação são valorizados suficientemente pelos mesmos.

Sim, pelo menos, na parte que me toca, a fotografia e a imagem têm sido sempre mais valias para a instituição, tanto internamente, como externamente. Ter um fotógrafo disponível diariamente, sete dias da semana, a qualquer horário, é sempre uma mais valia. Inclusive, foi feita uma nova contratação nesse sentido e novos equipamentos foram comprados de modo a melhorar a qualidade e variedade das imagens e vídeos.

2. Mas sente que esse seu trabalho é valorizado?

Parcialmente, primeiro vem sempre a política, ou não estaríamos a falar de uma instituição política. Em primeiro os interesses do executivo.... Acredito, sim, que o executivo tenha plena noção da importância que o Gabinete de Comunicação tem para a autarquia, mas sinto que não somos suficientemente valorizados em alguns aspetos.

3. Mudava alguma coisa em termos comunicacionais na Câmara Municipal de Fafe? Se sim, o que mudava de forma imediata?

Sim, acredito que há sempre coisas a melhorar. No entanto temos que ter em consideração que uma Câmara Municipal está sempre dependente do executivo. Pessoalmente, tendo em conta o meu trabalho enquanto Fotógrafo e os meus longos anos passados no Gabinete de Comunicação da Câmara, acho poderia haver um clima mais, para além de informativo, mais artístico, mas isto são opções que não passam nem nunca passaram por mim.

4. Poderia ser mais específico? Clima mais informativo e artístico em que sentido?

A informação demora muito a chegar a certos colaboradores, é necessária mais comunicação e mais informação, informação atempada e para todos ao mesmo tempo e da mesma forma. Quando falo em artístico, pessoalmente, sinto que as fotografias e vídeos captados são sempre os mesmos, da mesma forma, coisas simples e básicas. Como Fotógrafo profissional, considero-me um artista, e um artista gosta sempre de arriscar, gosto de inovar e marcar pela diferença, e, por vezes não me é dada abertura para explorar a minha criatividade enquanto Fotógrafo.

5. Como colaborador há cerca de 30 anos da Câmara Municipal de Fafe dentro do Gabinete de Comunicação, recorda-se do momento em que o mesmo foi criado?

Devidamente formalizado, apenas foi criado este ano, mas recordo-me do momento que a Comunicação chegou à Câmara Municipal de Fafe. Foi ainda no antigo executivo, em 2013, com a contratação de um colaborador especificamente recrutado para esse mesmo objetivo. Este elemento foi essencial para a evolução da Comunicação do município e para a criação do Gabinete de Comunicação, ainda que não de forma formalizada. Este colaborador era já, na altura, um *expert* na área da Comunicação. Inclusive o pai dele foi diretor de informação da RTP.

6. Que evolução foi sentido ao longo dos anos, se é que houve alguma evolução?

Obviamente que desde 2013 o gabinete evolui, que mais não seja pelo número de pessoas envolvidas no gabinete e por ter sido finalmente “oficializado” no regulamento, no entanto não conforme o esperado, ou pelo menos, não conforme as minhas expectativas.

O gabinete vai se alterando também conforme o próprio executivo, uns valorizam mais, outros menos. Cada executivo tem os seus princípios, as suas ideias, os planos mudam, as estratégias mudam.

7. Que mudanças foram feitas até então?

A nível físico de estrutura, o Gabinete de Comunicação ficou mais próximo da Vereadora da Comunicação e foram contratados novos colaboradores. Mudou-se também o método de trabalho e as pessoas.

8. Sente que o Gabinete de Comunicação é suficientemente valorizado pela instituição?

A nível interno do município, o Gabinete de Comunicação não é tão valorizado como é exteriormente. Dando a minha opinião de forma muito sincera, acho que o pessoal interno não valoriza, salvo algumas exceções obviamente, mas a maior parte não lhe dá o devido valor.

9. Existem reuniões de equipa onde se discutem estratégias comunicacionais e o contentamento dos colaboradores do Gabinete de Comunicação?

Existem, mas muito esporadicamente. Não são reunião semanais, nem mensais.

10. Os colaboradores são incluídos nestas reuniões?

As reuniões que acontecem são com vista à discussão da estratégia comunicacional e não relativas ao Gabinete de Comunicação. Quem está presente nestas reuniões são as pessoas ligadas apenas à área da Comunicação, os fotógrafos por exemplo, não são incluídos nestas reuniões.

11. Então, nesse caso, não existem reuniões de equipa específicas para o Gabinete de Comunicação?

Não.

12.As suas opiniões são ouvidas e tomadas em consideração?

Esta é uma questão bastante complicada de responder, mas, basicamente, como estamos dependentes do executivo, nós fazemos o trabalho que nos é proposto fazer, não estamos muito abertos a sugestões.

13.Na sua opinião o que está evidentemente em falta no Gabinete de Comunicação para este se tonar mais completo e funcional?

De uma forma geral, para o Gabinete de Comunicação como um todo, talvez mais reuniões com o poder decisório. Para mim, como Fotógrafo da Câmara, apostar noutra tipos de fotografias e vídeo, arriscar mais... Diálogo, também falta muito diálogo dentro do Gabinete de Comunicação e com o resto dos departamentos e vereação.

14.Considera as mais recentes mudanças feitas no organograma da Câmara essenciais e benéficas para a Comunicação da Câmara? Ou não?

Para mim sim, porque com a chegada de novos elementos o trabalho que primeiro estava subcarregado apenas numa única pessoa, agora está mais dividido. Enquanto um Fotógrafo está em campo, a fotografar ou a fazer vídeo, outro está no gabinete a fazer outro tipo de trabalho, editar por exemplo...

15.Mas considera que a deslocação do Gabinete de Comunicação para um outro espaço, distante da Câmara, não criou nenhum obstáculo?

Nós estamos apenas separados fisicamente, mas o contacto entre o Gabinete e o executivo e restantes gabinetes e núcleos mantêm-se.

16.Acha que estas mudanças vieram favorecer em particular o Gabinete de Comunicação?

Esta mudança ainda está em curso e ainda se estão a ajustar alguns aspetos. Sinceramente, não sei quais os objetivos desta mudança. Se vieram favorecer ou não a Comunicação da

Câmara, só o tempo o dirá, mas acredito que a Comunicação seria facilitada se o Gabinete de Comunicação estivesse mais próximo do executivo e dos restantes departamentos como o Núcleo de Informação e Relações Públicas.

17. Atendendo à sua experiência, gostaria de deixar alguma sugestão de melhoria, tendo em vista a eficácia da comunicação estratégica em geral.

Outro tipo de iniciativas, acho que há muitas coisas que se podem fazer que não se estão a fazer agora. Os munícipes estão sempre à espera de algo novo e não só do que os políticos podem ou não fazer, do que os políticos podem ou não dizer. Os munícipes gostam muito de ver Fafe não pela parte política, mas pelo o que acontece nas freguesias por exemplo, o social. As pessoas gostam de ver a sua freguesia aparecer nas redes do município como notícia, seja ligado ao desporto, seja ligado à cultura, ou outro tipo de atividades. E, na minha opinião, o futuro do gabinete pode passar um pouco por aí, pela aposta em novas iniciativas não tao direcionadas para a política. E estas iniciativas podem até não estar só dependentes da vereação ou dos departamentos de cultura, desporto e turismo, mas, também, iniciativas próprias dos elementos do Gabinete de Comunicação. No fundo ter-se mais liberdade e as iniciativas partirem também de outros departamentos e núcleos.

Entrevista ao chefe do Núcleo de Informação e Relações Públicas da Câmara Municipal de Fafe, Celso Silva

O Núcleo de Informação e Relações Públicas

1. Quais são as principais funções do atual Núcleo de Informação e Relações Públicas. Quais as tarefas que lhe competem?

Ao Núcleo de Informação e Relações Públicas competem-lhe as tarefas previstas no Regulamento de Organização e Funcionamento do município de Fafe. Dessas, destacam-se a receção, registo e encaminhamento de toda a documentação externa dirigida aos serviços municipais e despacho do Senhor Presidente e Senhores Vereadores, a promoção, gestão e execução de todas as iniciativas nascidas no âmbito protocolar, atendimento e receção ao público.

2. De que forma é que o Núcleo de Informação e Relações Públicas se interliga com o Gabinete de Comunicação e com os restantes departamentos da Câmara?

O Núcleo recebe e trata toda a correspondência dirigida ao município, encaminhando, posteriormente, para os serviços respetivos, existindo, por isso, uma relação próxima e estreita com todos os departamentos.

O Gabinete de Comunicação, enquanto unidade orgânica, apenas existe neste município desde 2023, tendo-lhe sido atribuídas as competências na área da Comunicação Externa. Até então, os procedimentos e tarefas relativos à comunicação eram realizados pelo GAP com o apoio deste núcleo.

Com o Gabinete de Comunicação, a ligação é inevitável, pois os trabalhos cruzam-se diariamente.

3. Considera as mais recentes mudanças feitas no organograma da Câmara essenciais e benéficas para a comunicação da câmara? Ou não?

As mudanças foram essenciais, uma vez que se criou, de forma estrutural, o Gabinete de Comunicação, tendo lhe sido atribuídas todas as competências e condições para exercer o seu trabalho. Desta forma, e com uma equipa qualificada, a Comunicação passou a ser trabalhada de forma profissional e qualificada. Neste sentido e sendo um dever comunicar a atividade municipal, é necessário que os municípios estejam cada vez mais próximos dos munícipes, investidores e turistas, a comunicação assume um papel fulcral na dinâmica autárquica.

Neste momento, a equipa que trabalha no Gabinete de Comunicação é composta por uma técnica superior de Comunicação, um Videógrafo e um Fotógrafo, responsáveis pela imagem.

4. E o facto de o Gabinete de Comunicação ter mudado de edifício? Esta mudança não criou nenhum obstáculo visto o Núcleo de Informação e Relações Públicas ter uma relação tão próxima com a comunicação.

O Gabinete de Comunicação encontra-se momentaneamente no edifício do Arquivo Municipal, devido a esta reorganização física. Com os meios atuais de trabalho, baseados nas novas tecnologias, a distância não impede o bom cumprimento das tarefas.

5. Estas mudanças vieram a favorecer em particular o Núcleo de Informação e Relações Públicas? A sua organização e distribuição de tarefas?

A criação do Gabinete de Comunicação e atribuição das competências próprias, veio estabelecer e diferenciar o campo técnico das duas unidades orgânicas. Uma orientada para a gestão documental, de informação oficial, Relações Públicas e Protocolo e a outra orientada para a comunicação interna e externa.

Comunicação Autárquica

1. A Comunicação Institucional realizada na Câmara Municipal de Fafe aproxima a autarquia do seu público?

A Comunicação Institucional é um imperativo das Câmaras Municipais que têm o dever prestar contas da sua atividade, comunicar com os munícipes e fazê-lo pelos meios disponíveis: plataformas, comunicação social, etc.

2. Acha que a Comunicação é suficientemente valorizada e credibilizada nos órgãos de poder local?

Decorre da obrigação legal o facto dos órgãos de poder local comunicar com os munícipes.

3. Existem reuniões de equipa onde se discutem estratégias comunicacionais e o contentamento dos colaboradores do Núcleo de Informação e Relações Públicas? Se sim, com que frequência? Os colaboradores são incluídos nestas reuniões? E as suas opiniões são atentamente ouvidas e tomadas em consideração? Quais são os temas prioritizados nestas reuniões?

Existem reuniões regulares sobre a atividade da Câmara e agenda do executivo, nas quais se discutem vários assuntos relacionados com a instituição, nomeadamente as estratégias comunicacionais. Enquanto chefe de núcleo, participo em algumas destas mesmas reuniões.

Relativamente às reuniões de núcleo, creio que o diálogo diário entre os colaboradores é suficiente para o bom funcionamento do mesmo.

4. Sente que houve uma evolução do Núcleo de Informação e Relações Públicas durante os anos que aqui trabalha?

Sim, houve uma evolução notória que se faz sentir, sobretudo, ao nível das tarefas diárias e da resposta que a equipa consegue dar nas mais diversas situações.

5. Na sua opinião o que falta a este núcleo para se tornar mais coeso?

Na realidade este núcleo é bastante coeso, existe muita entrega e dedicação por parte de todos os colaboradores e o nosso trabalho tem sido reconhecido. No entanto, acredito que faltam colaboradores que permitam uma resposta ainda mais positiva, designadamente na celeridade que nos é exigida.

Protocolo Autárquico

1. Sendo o Protocolo Autárquico uma disciplina da área da Comunicação, como encara a relação entre estas duas vertentes? Em termos práticos, dentro do município de Fafe, existe alguma relação?

Sim, existe uma grande relação entre o trabalho do Gabinete de Comunicação e as ações protocolares. Por exemplo, nas celebrações do 5 de Outubro: a Divisão de Cultura preparou o programa, de acordo com indicações do executivo, o Gabinete de Comunicação encarregou-se da divulgação e promoção e o nosso núcleo tratou das questões protocolares, como os convites, da organização da sala. É um trabalho que se complementa. É trabalho de equipa.

2. É apenas o Núcleo de informação e Relações Públicas que fica encarregue do Protocolo?

Não, o Protocolo acaba por ser um trabalho feito em grupo, o nosso núcleo organiza a maior parte das tarefas protocolares, em eventos, reuniões, congressos, conferências, mas temos sempre apoio e orientação do Gabinete de Apoio à Presidência, Vereação, do executivo e presidência que gostam de dar o seu parecer e validar ou modificar alguns aspetos.

a. Qual o nível de formação dos colaboradores destacados para estas tarefas?

O Núcleo de Informação e Relações Públicas é constituído por duas técnicas superiores e um chefe de núcleo. Eu sou o único com formação na área do Protocolo, mas acredito que o Protocolo venha essencialmente da experiência.

3. Tendo em conta as necessidades da própria instituição, acredita ser necessário uma equipa especializada em Protocolo? Justifique.

Não, tendo conta as próprias necessidades da Câmara, creio que o núcleo consegue articular bem as tarefas inerentes ao Protocolo. Isto acarreta um volume de trabalho maior, mas tendo em consideração a quantidade de eventos com cariz protocolar, creio que um novo gabinete, neste momento, apenas direccionado ao protocolo, não faria sentido. A mim parece-se que as mudanças feitas foram suficientes, pertinentes e ajustadas à realidade.

4. Qual a aplicabilidade do Protocolo no dia a dia do município?

O Protocolo aplica-se em tudo, uma vez que a relação com o munícipe exige o cumprimento de determinadas regras.

5. Qual é a sensibilidade do Presidente da Câmara e do Executivo Municipal como um todo para a questão da comunicação e do protocolo?

A máxima possível. Existe um grande cuidado no que toca à Comunicação, à forma como nos vêm e à imagem que é passada diariamente para fora.

Protocolo para a promoção da imagem das autarquias

1. Através do Protocolo como é promovida a imagem externa da Câmara?

Pelo cuidado no receber, a Câmara preza muito o receber. Todos os funcionários que estão em contacto com o público estão formalmente vestidos com um uniforme igual. Não interessa se é o Presidente de uma freguesia ou se é um simples cidadão que vem agendar uma reunião com o Presidente da Câmara, todos são recebidos da mesma maneira. Da apresentação e simpatia

das pessoas, à preparação dos espaços e ao pormenor com que se organizam os eventos, tudo é pensado.

2. Acredita que ao serem aplicadas determinadas regras protocolares a imagem pública do Presidente e da instituição é mais cuidada, respeitada, eficaz, organizada e eficiente?

Sem dúvida alguma. O Núcleo prepara sempre os eventos públicos conforme o Protocolo Oficial assim o exige, mas também de maneira a que o Presidente se destaque e se sinta à vontade, tendo em consideração o seu estatuto.

3. O Protocolo e a Comunicação são duas vertentes de um gabinete que pretende promover uma imagem exterior. Parece que devem estar no mesmo departamento?

Sim, pelo menos sob a alçada da mesma pessoa. Se separada, como é o caso, pela orientação do pelouro da mesma pessoa.

Protocolo em eventos

1. O município de Fafe tem recebido alguns eventos de relevo nacional e até internacional. Sentiu, durante este processo, necessidade de ter mais conhecimentos relacionados com a área do Protocolo?

Claro, não me considero nenhum sábio na área do Protocolo, no entanto, como já disse, a experiência é fundamental para o bom exercício da função. Protocolo é pormenor, é pensar no mais pequeno pormenor. E mesmo que haja pormenor e rigor irão sempre aparecer imprevistos. E é a experiência que nos faz saber lidar e contornar estes mesmos imprevistos. A experiência traz-me segurança e tem me ensinado a lidar e a até antever imprevistos. Além disso, em eventos de maior dimensão, temos sempre o apoio dos gabinetes de apoio à vereação e do próprio executivo que dá sempre o parecer. A Senhora Vereadora responsável pela Comunicação também tem bastante experiência na área do Protocolo o que ajuda bastante.

2. Acha que uma equipa especializada em Protocolo seria necessária, ou facilitaria a organização de eventos de maior dimensão, onde estão presentes altas entidades do Governo, tendo em conta a necessidade da própria instituição?

Creio que não, pois como já disse, o núcleo tem respondido de forma positiva às necessidades da instituição. No caso concreto de eventos onde estão presentes altas entidades do Governo, seguimos sempre o Protocolo Oficial de forma a cumprir com a Lei 40/2006 de 25 de agosto sobre a hierarquia e o relacionamento protocolar das altas entidades públicas.

3. Quando acompanha um evento em termos de Comunicação, consegue perceber as diferentes relações de poder entre os intervenientes?

Sim, isso é um trabalho prévio da instituição.

Manual Interno de Protocolo

1. Existe algum Manual Interno de Protocolo para situações de precedências em eventos, quer sejam de pequena ou grande amplitude? Se sim, está atualizado? É usado com que frequência?

Não, atualmente não existe nenhum Manual Interno de Protocolo atualizado. A lei 40/2006 de 25 de agosto (Lei das precedências do Protocolo do Estado Português), orienta-nos relativamente às precedências, sendo nossa função seguir essa linha. Contudo, a cada momento protocolar ajustam-se detalhes que derivam de aspetos como os intervenientes (membros de outros municípios, membros do Governo, individualidades, autoridades, etc.), a circunstância (sessão solene, tomada de posse, etc) e o local (salão nobre, auditório, espaço exterior, etc).

Por outro lado, existe um Protocolo Municipal que corresponde à adaptação da lei das precedências à realidade local.

- 2. A Câmara tem alguma lista pré-feita de precedências para, por exemplo, eventos onde esteja presente membros do Parlamento, o Governo, Presidente da República, Primeiro-Ministro, etc.**

Sim. Existe uma listagem protocolar, regularmente atualizada.

- 3. E uma listagem (lista de verificação) pré feita de convidados, decorações e outras informações relevantes dos eventos e cerimónias que se repetem com frequência no município?**

Sim.

- 4. Acredita que um Manual Interno de Protocolo viria a facilitar o funcionamento da instituição?**

Já foi respondido anteriormente.

Protocolo – tradição e modernidade

- 1. Há uma realidade de Protocolo Autárquico, e das autarquias que são mais próximas dos cidadãos. Acha que deverá haver alguma informalidade na atuação de algumas situações protocolares?**

Não, na realidade acredito que deveria, pelo contrário, existir ainda mais formalidade. Cada vez mais a formalidade cai em desuso, principalmente com as gerações mais novas. A Câmara é uma instituição pública, política, implica sempre formalidade. Presidente, executivo e vereação são entidades políticas que exigem respeito. Mas atenção, formalidade não significa impessoalidade. Creio que em certos aspetos poderá haver sim uma certa informalidade, mas sempre dentro da formalidade.

A razão da existência do Protocolo está relacionada com a essência e natureza das instituições públicas. O protocolo garante o mesmo procedimento e tratamento, independentemente dos atores.

2. A autarquia revê-se nas normas definidas ou sente que já poderão estar desajustadas à atualidade e evolução do mundo contemporâneo?

Hoje em dia tudo tende para a informalidade, principalmente a nova geração, no entanto, na minha perspectiva, o Protocolo deve manter-se linear, com espaço de gestão para tornar menos rígido o formalismo. O Protocolo ajusta-se à contemporaneidade

3. Acha que o Protocolo é muito rígido, em relação ao mundo profissional contemporâneo, onde tudo em si (protocolo) tende para a informalidade?

Não, o Protocolo para mim é saber estar, é saber receber, receber bem. Aliás, basta olharmos para a nossa própria vida, o nosso dia a dia, as nossas relações pessoais. Por exemplo, somos educados a tratar com respeito os nossos avós, os nossos professores, um agente da autoridade... A nossa vida é feita de regras, de hierarquias, sem Protocolo a nossa vida seria desequilibrada tal como a vida de qualquer instituição, ainda mais sendo a Câmara, uma instituição pública.

4. Acha que o Protocolo deve ser renovado e adaptado a novas realidades?

Sim, ajustado às circunstâncias e atores, mas nunca rompendo com a sua essência.

5. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

Podem, desde que bem conjugadas. Não nos podemos focar apenas na parte da modernidade e esquecer formalidades que perduram no tempo.

Entrevista à técnica superior em Ciências da Comunicação do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe, Sofia Graça

1º Tema: Comunicação Autárquica

1. Existem estratégias de Comunicação direcionadas à relação da Câmara com os seus públicos?

Nós temos diferentes formas de Comunicação que vão de encontro aos diferentes públicos. Temos as redes sociais que impacta sobretudo os públicos mais jovens, nomeadamente o *Instagram*, para os públicos mais velhos, menos digitais, temos sempre os formatos físicos espalhados pela cidade. Apostamos também na impressão de cartazes, no envio das comunicações para as freguesias, isso lá está, para chegar aos diferentes públicos. Também está em projeto o desenvolvimento de uma agenda em papel para chegar às pessoas que não acompanham a informação que chega via digital, pelas redes e pelo *site*.

Logo, estratégias, estratégias, não creio que poderemos formalizar isso dessa maneira, mas fazemos uma Comunicação distinta para os diferentes públicos e tentamos fazer isso cada vez mais, portanto é uma questão ainda em afinação.

1.1. Que diferentes públicos são esses?

Os diferentes públicos são os séniores, os públicos mais jovens, os de meia idade. Depois ainda há os públicos por cada serviço, por cada área que está implícita numa autarquia, ou seja, público ligado ao desporto, o público que consome a cultura, os pais, tudo o que é comunicação relacionada com educação... Também temos, depois, os públicos internos, institucionais, que podem ser as freguesias/os Presidentes de Junta...

2. Existe alguma estratégia específica definida para as redes sociais do município?

Em relação às redes sociais eu acho que nós não podemos dizer que temos uma estratégia de, por exemplo, notoriedade clara, ou de ter o maior número de contactos pelas redes. Nós usamos muito as redes sociais, como um dos formatos, ou um dos meios de informação à população, aos cidadãos. Portanto a estratégia é usá-las como um meio de Comunicação informativa,

sempre atendendo ao formato ideal, informação mais curta e concisa possível e, sempre que possível, em tempo real, de tudo o que são eventos, projetos, e notícias que queremos dar aos cidadãos. Mas não temos nenhuma estratégia definida

3. Existem reuniões de equipa onde se discutem estratégias comunicacionais e o contentamento dos colaboradores do Gabinete de Comunicação? Se sim, com que frequência?

Nós temos reuniões regulares para definir estratégias de Comunicação quer para o corrente ano, o ano autárquico, como temos também reuniões regulares para definir Planos de Comunicação e estratégias para os eventos, os grandes eventos, que marcam o calendário do concelho. Por exemplo, agora está a chegar o Festival da Vitela e houve uma reunião para definir quais são os meios de comunicação e o plano que vamos seguir e assim se replica sempre que há um grande evento que justifique. Também temos meios de comunicação através dos quais estamos em contacto diário e eu diria, quase, hora a hora.

3.1. Os colaboradores são incluídos nestas reuniões? E as suas opiniões são atentamente ouvidas e tomadas em consideração?

Sim, os colaboradores são incluídos nestas reuniões, sobretudo quem faz parte do Gabinete de Comunicação. A equipa de fotografia e vídeo recebem *briefings* daquilo que têm que fazer no respetivo evento, em cada circunstância, e quando há algum evento muito específico, ou um grande evento, com um calendário mais denso, mais intenso, são feitas reuniões prévias de preparação, de divisão de tarefas, de discussão de objetivos, de ângulos de fotografia e vídeo.

4. Na sua opinião, como especialista na área da Comunicação, o que falta ao Gabinete de Comunicação para se tornar mais completo e totalmente funcional? Ou qual deveria ser o próximo investimento para a melhoria do Gabinete a nível organizacional e estratégico.

O que eu acho que falta verdadeiramente nesta fase ao Gabinete de Comunicação é um *Designer* a trabalhar internamente. Nós neste momento temos uma empresa externa e acho que um *Designer* a trabalhar dentro de portas, no horário de trabalho, faria muito sentido e acho que tornaria o gabinete ainda mais funcional.

5. Qual é o maior desafio a nível da Comunicação Institucional Interna e Externa na Câmara Municipal de Fafe?

A nível interno não consigo muito bem responder a esta questão porque o gabinete trata sobretudo da Comunicação Externa. Assim, a nível externo, o maior desafio é nós conseguirmos comunicar, devida e atempadamente, todo o volume de informação que o município naturalmente gera.

6. Existe uma estratégia global de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe? Em que consiste?

Sim, Fafe tem uma estratégia global de Comunicação associada a um plano global estratégico que passa por fazer do concelho um melhor espaço para viver, um espaço que atraia públicos que queiram trabalhar no concelho, viver e se instalarem. Sempre também com foco no desporto, na cultura, no serviço social. Ou seja, acho que é sobretudo fazer evoluir e desenvolver o concelho para que possa atrair novos públicos, novas pessoas e a nível do desenvolvimento económico, novas empresas, novos investidores.

6.1. E um plano de crise?

Sim, há um Plano de Crise que é revisto a cada ano.

2º Tema: Protocolo

1. Redes sociais: favoráveis à prática do Protocolo ou desestabilizadoras da sua aplicabilidade?

É bastante complicado lidar com a informalidade das redes sociais e a formalidade que está associada às autarquias. Mas acredito que as redes sociais são fundamentais em qualquer autarquia, no entanto deve-se manter sempre uma certa formalidade.

2. Neste tipo de Comunicação online, a Câmara tem algum tipo de cuidado específico, na escrita e imagens publicadas? Mantem-se determinada forma e formalidade?

Na Comunicação *online* a Câmara tem todo o cuidado. Na realidade, tem tanto cuidado tanto na Comunicação *online* como na Comunicação *offline*, porque qualquer canal de comunicação tem que ter uma informação precisa, totalmente correta, bem escrita, clara, objetiva. E sim há toda uma formalidade que se mantém que está associada ao estarmos no âmbito de uma autarquia. Quer seja nas notícias, quer seja no próprio tratamento da informação, há toda uma formalidade pois não estamos a falar de ambientes informais, temos que ter em consideração que esta é uma instituição pública, política, uma autarquia.

Anexo 10 – Consentimentos para uso de material e/ou citações das entrevistas

Consentimento para uso de material e/ou citações da entrevista

A presente investigação desenvolve-se no âmbito do Projeto de Relatório de Estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade, projeto este intitulado de **“A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo”** e regido pela pergunta de partida **“De que forma o Protocolo influencia o sistema comunicacional das organizações autárquicas locais”**. Nesse sentido, o projeto tem um duplo propósito, primeiramente compreender de que forma a Comunicação é trabalhada e valorizada no poder local, em específico o funcionamento do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe e, em suma, estudar as particulares do Protocolo Autárquico aliado ao sistema comunicacional no poder local.

Deste modo:

- Aceito participar voluntariamente na entrevista e fornecer informações que serão usadas para o atual relatório de estágio;
- Autorizo a gravação de áudio da entrevista para transcrição, e utilização de citações e dados recolhidos durante a entrevista exclusivamente para esta investigação;
- Reconheço e concordo que não tenho o direito de receber qualquer tipo de remuneração do autor do projeto;
- Asseguro que as informações dadas não contêm declarações ilícitas, não violam os direitos de autor em vigor nem violam os direitos da propriedade, os direitos à privacidade ou à publicidade ou outros direitos de terceiros;
- Informaram-me que este projeto está a ser desenvolvido por Sabrina José Moreira Silva, aluna do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade da Universidade do Minho, sob a orientação de Helena Pires, Professora Auxiliar do Instituto de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.

Data: 04/09/2023

Assinatura: _____



Consentimento para uso de material e/ou citações da entrevista

A presente investigação desenvolve-se no âmbito do Projeto de Relatório de Estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade, projeto este intitulado de **“A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo”** e regido pela pergunta de partida **“De que forma o Protocolo influencia o sistema comunicacional das organizações autárquicas locais”**. Nesse sentido, o projeto tem um duplo propósito, primeiramente compreender de que forma a Comunicação é trabalhada e valorizada no poder local, em específico o funcionamento do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe e, em suma, estudar as particularidades do Protocolo Autárquico aliado ao sistema comunicacional no poder local.

Deste modo:

- Aceito participar voluntariamente na entrevista e fornecer informações que serão usadas para o atual relatório de estágio;
- Autorizo a gravação de áudio da entrevista para transcrição, e utilização de citações e dados recolhidos durante a entrevista exclusivamente para esta investigação;
- Reconheço e concordo que não tenho o direito de receber qualquer tipo de remuneração do autor do projeto;
- Asseguro que as informações dadas não contêm declarações ilícitas, não violam os direitos de autor em vigor nem violam os direitos da propriedade, os direitos à privacidade ou à publicidade ou outros direitos de terceiros;
- Informaram-me que este projeto está a ser desenvolvido por Sabrina José Moreira Silva, aluna do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade da Universidade do Minho, sob a orientação de Helena Pires, Professora Auxiliar do Instituto de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.

Data: 27/09/2023

Assinatura: _____



Consentimento para uso de material e/ou citações da entrevista

A presente investigação desenvolve-se no âmbito do Projeto de Relatório de Estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade, projeto este intitulado de **“A Comunicação nos Órgãos de Poder Local: o uso do Protocolo”** e regido pela pergunta de partida **“De que forma o Protocolo influencia o sistema comunicacional das organizações autárquicas locais”**. Nesse sentido, o projeto tem um duplo propósito, primeiramente compreender de que forma a Comunicação é trabalhada e valorizada no poder local, em específico o funcionamento do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Fafe e, em suma, estudar as particulares do Protocolo Autárquico aliado ao sistema comunicacional no poder local.

Deste modo:

- Aceito participar voluntariamente na entrevista e fornecer informações que serão usadas para o atual relatório de estágio;
- Autorizo a gravação de áudio da entrevista para transcrição, e utilização de citações e dados recolhidos durante a entrevista exclusivamente para esta investigação;
- Reconheço e concordo que não tenho o direito de receber qualquer tipo de remuneração do autor do projeto;
- Asseguro que as informações dadas não contêm declarações ilícitas, não violam os direitos de autor em vigor nem violam os direitos da propriedade, os direitos à privacidade ou à publicidade ou outros direitos de terceiros;
- Informaram-me que este projeto está a ser desenvolvido por Sabrina José Moreira Silva, aluna do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade da Universidade do Minho, sob a orientação de Helena Pires, Professora Auxiliar do Instituto de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.

Data: 03/10/2023

Assinatura: Ana Sofia Ramos Graça