U.PORTO

FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Comunicação Municipal em Portugal

A gestão dos media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar

Adalberto Pinto

M

2025



O autor da presente dissertação beneficiou de uma bolsa de investigação do CITCEM com a duração de 7 meses, de 1 de setembro de 2024 a 31 de março de 2025, com a referência R59/24A038.

Adalberto Pinto

Comunicação Municipal em Portugal

A gestão dos media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor Vasco Ribeiro

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2025



Este trabalho está licenciado ao abrigo de uma licença CC BY 4.0

Sumário

Declaração de honra / *Declaration of Honour* 6

Agradecimentos 7

Resumo 8

Abstract 9

Índice de Tabelas 10

Lista de abreviaturas e siglas 11

Introdução 12

1.Da *mediatização* à relação com os públicos 15

1.1. Mediatização da Comunicação 17

1.1.1. A mediatização da comunicação em política 17

1.1.2. Implicações da *mediatização* 18

1.2. O Público 20

1.2.1. O público dos "meios de falar à distância" 20

1.2.2. Públicos de Situação 22

1.3. As Relações Públicas 24

1.3.1. Entender a comunicação 24

1.3.2. À procura de uma definição de relações públicas 25

1.3.3. A fundamentação sistémica 27

1.3.4. As origens das relações públicas 28

1.3.5. Propaganda e Consenso 30

1.3.6. Grunig e a Excelência 31

1.3.7. Relações aplicadas 34

1.3.8. O modelo PESO 35

1.4. Da *mediatização* às relações com os públicos: ideias-chave 37

2.Comunicação Municipal em Portugal 40

2.1. O papel da comunicação nos municípios: em perspetiva 41

2.1.1. A comunicação na democracia (local) 41

2.1.2. A comunicação como obrigação legal 43

2.1.3. A comunicação e os municípios na História 44

2.2. A comunicação municipal 45

2.2.1. Uma definição 46
2.2.2. Eficácia e Democracia 47
2.2.3. A realidade portuguesa 50
3.A gestão dos media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar 53
3.1. Apontamentos propedêuticos 53
3.1.1. Apresentação e justificação do objeto de estudo 53
3.1.2. Metodologia 53
3.1.3. Recolha de Dados 55
3.1.4. Outros apontamentos 56
3.2. A gestão dos media na comunicação municipal 57
3.2.1. A utilização dos canais na comunicação municipal 57
3.2.2. A gestão bicéfala da comunicação nos municípios 63
3.2.3. Objetivos, planeamento, integração e direcionalidade 66
Conclusões 73
Referências Bibliográficas 76
Apêndices 83
Apêndice 1 – Árvore de Questões 84
Apêndice 2 – Guião Entrevista 86
Apêndice 3 – Entrevista Ana Caridade 91
Apêndice 4 – Entrevista Cláudia Costa 116
Apêndice 5 – Entrevista Isabel Moreira da Silva 143
Apêndice 6 – Entrevista Natacha Reis 176

Declaração de honra / *Declaration of Honour*

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (textos, trabalhos, ideias) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição de autoria e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

I hereby declare that this dissertation is of my authorship and has not been used previously in another course, degree, curricular unit or subject, at this or any other institution. References to other authors (statements, ideas, thoughts) scrupulously respect the rules of attribution and are duly indicated in the text and bibliographical references, in accordance with the rules of referencing. I am aware that the practice of plagiarism and self-plagiarism is an academic offence.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) da presente dissertação, encontrando-se todas as interações (prompts e respostas) transcritas em anexo ao trabalho.

I further declare that I have not used generative artificial intelligence tools (chatbots based on large language models) to carry out part(s) of this dissertation, and that all interactions (prompts and responses) have been transcribed in the annex to this work.

Porto, 12 de setembro de 2025 / *Porto, 12th September 2025*

Adalberto Pinto

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o maior dos agradecimentos ao Prof. Doutor Vasco Ribeiro – o homem a quem devo a descoberta das Ciências da Comunicação – por ter aceitado orientar-me, apesar de estar ciente que, por força do meu percurso académico, no início desta dissertação pouco (ou nada) conhecia sobre a matéria.

Agradeço à Prof.ª Doutora Maria Luísa Malato que, nas aulas de Retórica, me ensinou a falar e a pensar (embora não me considere o melhor dos seus alunos).

Agradeço ao Prof. Doutor António Cândido de Oliveira, responsável pelo despertar do meu interesse em política local, cuja obra (o livro *A Democracia Local em Portugal*) acalenta em mim todos os sonhos do mundo.

Agradeço ainda às entrevistadas – à Ana Caridade, à Isabel Moreira da Silva, à Natacha Reis e à Cláudia Costa – por me receberem e ensinarem bastante sobre a comunicação nos municípios. Pela mesma ordem de razão, agradeço ao Prof. Doutor Eduardo Camilo, autor da obra *Estratégias de Comunicação Municipal*, com quem também conversei.

Por último, mas não menos importantes, agradeço à Margarida (a minha namorada), graças a quem ganhei confiança para me tornar no "idealista-pragmático" que realizou esta dissertação, e aos meus avós (a todos eles) cujas virtudes e os vícios me ensinaram muito sobre a forma como vivo (e quero viver).

Resumo

Vislumbrando os casos dos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar, pretendemos neste trabalho compreender de que forma são geridos os media (canais de comunicação) na comunicação municipal. Utilizamos como quadro de referência o modelo PESO, no sentido de apurar: (a) que canais são utilizados na comunicação municipal e (b) como é feita a gestão dessa comunicação.

No **Capítulo 1** procuramos compreender o ambiente social/tecnológico *mediatizado* dentro do qual emergem os públicos e, consequentemente, as relações públicas. Há ainda espaço para definir estes dois últimos conceitos e ilustrar o modelo PESO. No **Capítulo 2** tem lugar a transposição das relações públicas para o ambiente municipal. Neste capítulo discorremos sobre o papel que a comunicação pode ter nos municípios democráticos hodiernos, bem como sobre os príncipios que devem orientar a sua ação. Por fim, no **Capítulo 3**, apresentamos os resultados obtidos em entrevistas realizadas a responsáveis pela comunicação das Câmaras Municipais em análise, procurando descrever a gestão dos media na comunicação municipal em Portugal.

Palavras-chave: PESO; Relações Públicas; Relações Públicas Municipais

Abstract

Looking at the cases of the municipalities of Porto, Gaia, Matosinhos and Gondomar, this study aims to understand how the media are managed in municipal communication. We use the PESO model as a reference framework to determine: (a) which channels are used in municipal communication and (b) how this communication is managed.

In **Chapter 1**, we seek to understand the social and technological environment in which publics and, consequently, public relations are born. There is also time to define these last two concepts and illustrate the PESO model. **Chapter 2** deals with the transposition of public relations to the municipal environment. In this chapter we discuss the role that communication can play in today's democratic municipalities, as well as the principles that should guide its action. Finally, in **Chapter 3**, we present the results obtained from interviews with those responsible for communication in the municipal councils under analysis, seeking to describe media management in municipal communication in Portugal.

Key-words: PESO; Public Relations; Municipal Public Relations

Índice de Tabelas

TABELA 1 – MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS 33
TABELA 2 – COMUNICAÇÃO MUNICIPAL EM CAMILO (2010): QUADRO RESUMO 49
TABELA 3 – GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS MEDIA, POR QUADRANTE PESO, NA COMUNICAÇÃO MUNICIPAL (POR MUNICÍPIO) 58
TABELA 4 – CANAIS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO MUNICIPAL (POR MUNICÍPIO) 58
TABELA 5 – CANAIS UTILIZADOS NA COMUNICAÇÃO MUNICIPAL (POR QUADRANTE PESO) 63

Lista de abreviaturas e siglas

CRP ..... CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

CM ..... CÂMARA MUNICIPAL

CIM ..... COMUNIDADE INTERMUNICIPAL

Introdução

De acordo com Lasswell, "uma forma adequada para se descrever um ato de comunicação é responder às perguntas seguintes: quem, diz o quê, através de que canal, com que efeito? O estudo científico do processo comunicativo tende a concentrar-se em uma ou outra destas interrogações" (Lasswell, 1948 *apud* Wolf, 1994: 26).

Por conseguinte, fitamos neste o trabalho estudo dos canais nos atos de comunicação entre Câmaras Municipais e os seus munícipes. Concebemos os canais num sentido lato, compreendendo as três vertentes assinaladas em Monteiro *et al.* (2012), sendo elas: os canais como mecanismos de ligação, veículos e/ou transportadores de veículos que levam uma mensagem de um emissor a um recetor (Monteiro *et al.*, 2012: 74). Esta forma de conceber os canais de comunicação prende-se, sobretudo, com a necessidade de abarcar as idiossincrasias da realidade política dos municípios. Ainda que o ambiente hodierno seja fruto de um elevado grau de *mediatização* do espaço público, é impossível conceber a comunicação num regime democrático sem contemplar como canais de comunicação, por exemplo, as assembleias e outras formas de participação que desde o preâmbulo da democracia grega, pontuam a forma de comunicar politicamente.

Considerando que "todos os planos de relações públicas são planos de comunicação" (Grunig e Hunt, 1984: 121) olhamos para o nosso objeto informados pelo prisma das relações públicas – onde se estuda a gestão da relação entre uma organização e os diferentes atores sociais – vulgarmente apelidados de "públicos" – através da comunicação planificada (Gonçalves, 2013: 21). Revemo-nos, ademais, na conceção das relações públicas que inscreve na sua atividade "tudo o que é pensado, dito e feito para criar e manter relações efetivas entre uma instituição e o seu público" (Harlow *apud* Anderson, 1966: 16). Neste sentido, reconhecendo que as relações públicas se concretizam através de atos de comunicação, e sendo que todos os atos de comunicação se dão, com efeito, através de canais de comunicação, vislumbramos o gestor de relações públicas como o profissional que, numa organização, está também responsável pela escolha dos canais pelos quais ocorrem os fluxos de comunicação.

Posto isto, através de entrevistas a profissionais de comunicação nos municípios em estudo, almejamos alcançar dois objetivos. Em primeiro lugar, descrever que canais de comunicação – ou media – são utilizados nos atos de comunicação municipal. Em segundo lugar, compreender de que forma é gerida a comunicação nos municípios. Dentro deste último objetivo abordamos os pontos: quem gere a comunicação, com que objetivos, qual direccionalidade e se existe planeamento. Porquanto, olhando ao atual contexto mediático, utilizamos a terminologia do modelo PESO para organizar o discurso e orientar a leitura dos resultados.

No contexto político local português, a pertinência dos media prende-se com razões de duas ordens. Em primeiro plano, a utilização dos canais de comunicação é imprescindível para garantir um direito constitucional: o direito à informação. Neste campo colocam-se várias questões que vão desde a acessibilidade à informação até ao alcance da mesma. A mudança na paisagem mediática é manifesta, bem como a alteração nos hábitos de consumo de informação. Partindo do pressuposto que todos os munícipes têm igual direito a ser informados, a utilização dos media deve acompanhar as mudanças ambientais e garantir uma difusão transversal e acessível da informação. Num outro plano, a nosso ver, um ambiente político democrático pressupõe uma prática comunicacional bidirecional. Esta prática estabelece, por sua vez, uma relação umbilical com outro objetivo constitucional: "o aprofundamento da democracia participativa" (*CRP*, artigo 2.º). Versa Oliveira (2021), neste âmbito, afirmando que a prática do diálogo é imprescindível para a concretização de uma verdadeira Democracia Local. Desse ponto de vista, só uma comunicação bidirecional – que transcreve a figura do "diálogo" – através dos media é garante de um governo local realmente democrático.

Confrontados com a parca investigação no âmbito específico da comunicação municipal em Portugal – composta, maioritariamente, por dissertações de mestrado e teses de doutoramento – vemos neste estudo um contributo para a produção de conhecimento sobre a comunicação nos municípios portugueses, e para a prática da comunicação nos municípios – vislumbrando, como ficará claro, o sonho da concretização de uma verdadeira democracia no âmbito local português. Para além do mais, esperamos

encontrar aqui um contributo para o alargamento democratizante da forma como se concebe a comunicação e a utilização dos canais nos municípios.

Importa, por fim, conhecer a estrutura deste estudo. No **Capítulo 1** procuramos compreender o que são as relações públicas. Para tal, ilustramos o ambiente comunicacional *mediatizado* do qual imanam e exploramos as noções de público de relações públicas, bem como as principais conceções destes conceitos. No **Capítulo 2** discorremos sobre as especificidades da comunicação no contexto municipal e procuramos conhecer a realidade portuguesa. Discutimos, para isso, sobre o papel que a comunicação pode ter na saúde da democracia municipal e mergulhamos na proposta de *comunicação municipal* de Eduardo Camilo, a fim de compreendermos as idiossincrasias da gestão da comunicação nos municípios. Encerramos este capítulo elencando os dados conhecidos sobre a realidade (e a prática) da comunicação municipal em Portugal. No **Capítulo 3**, ocupamo-nos com a apresentação e observação dos dados obtidos. Como forma de recolha de dados entrevistamos profissionais de comunicação com posições de gestão de comunicação nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar. Procuramos, assim, conhecer como estão a ser utilizados os media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar.

Encerramos esta introdução com uma nota sobre a redação deste texto. No seu decurso, vai o leitor encontrar diferenças na forma estética da palavra "media" – por vezes estará escrita assim "*media*" (em *itálico*), outras assim "media" (sem itálico). Acontece isto por uma razão de significado e precisão do discurso. Com "*media*" referimos os canais de comunicação de "um-para-muitos", contemplando neste grupo os conhecidos *mass media*, os *new media*, e/ou *digital media*, dependendo da terminologia empregue. Com "media" referimos todos os canais de comunicação – sentido lato como referimos no início desta introdução.

1. Da *mediatização* à relação com os públicos

> «Politicamente», lembrara Salazar ao seu propagandista, ao dar-lhe posse como diretor do SPN, «só existe o que o público sabe que existe», o que equivale a dizer que o que não for noticiado valerá tanto quanto aquilo que não aconteceu, isto é, nada.
>
> (Raimundo, 2015)

É extraordinariamente fascinante o poder que os *mass media*, aos quais se juntaram os *new media*, têm na forma como vivemos e concebemos o mundo. Há cerca de 500 anos, o mundo era uma esfera mais pequena. Conhecíamos aquilo que os nossos sentidos experienciavam diretamente e, com muita sorte, estórias que se contavam entre amigos e conhecidos. Os poucos que sabiam ler e escrever trocavam cartas que, ainda assim, poderiam demorar meses chegar ao destinatário. Em contraponto, temos agora a ilusão de viver na "aldeia global" mcluhaniana, onde a informação circula de forma quase instantânea. A prensa mecânica de Gutenberg, que marcou a massificação na difusão de informação, vê os teus tipos substituídos por imagens em movimento que mimetizam formas vivas. Somos hipnotizados por esta nova informação animada e encarámo-la como se da própria vida se tratasse, como se vivêssemos, ainda, encerrados na caverna de Platão.

As relações públicas, poderíamos defender, são fruto desta nova realidade *mediatizada*. O Homem, enquanto animal social, tem necessariamente de comunicar. De um ponto de vista político, esta comunicação adquire um papel ainda mais relevante quando em causa está um regime democrático. Neste contexto, o profissional das relações públicas é um mediador. Alguém responsável por, considerando toda a complexidade da comunicação contemporânea, gerir os fluxos de comunicação entre indivíduos, ou entre organizações e indivíduos. Politicamente, o profissional de relações públicas desempenha um papel fundamental em duas dimensões. Se por um lado, garante o diálogo necessário, entre representantes e representados, para a concretização

democrática, por outro preza pelo equilíbrio social crucial ao funcionamento das instituições políticas.

A *mediatização* do espaço público (e político) realça a importância da escolha dos canais – dos media – nas atividades de relações públicas hodiernas. Se nas assembleias gregas os cidadãos participavam dos assuntos da *polis* presencialmente, a discussão da *res publica* tem agora contornos diferentes. A presença em assembleias é parca, como tal, os direitos dos cidadãos à informação e à participação na vida pública é garantido de outras formas, como por exemplo, na transmissão das assembleias municipais através de plataformas como o *Youtube*. Em simultâneo, a grande panóplia de opções mediáticas está associada a fenómenos como a exposição seletiva (Wolf, 1984: 33; Blumler & Kavanagah, 1999: 222). Por esta razão, é necessário ter em consideração os hábitos de consumo de informação de todos os cidadãos, de forma que as mensagens sejam difundidas transversalmente – garantindo assim, por exemplo, princípio constitucional português da igualdade.

Públicos e relações públicas são, por conseguinte, produtos da *mediatização* do ambiente social. Se, enquanto *medium*, o livro é responsável pelo surgimento do público, só com o jornal é que este último ganha maior expressão no espaço social. Consequentemente, surge o relações públicas – profissional responsável por "falar com os públicos", em nome de um indivíduo ou organização, numa primeira fase através dos jornais. Desta forma, o relações públicas é, de um ponto de vista histórico, e em primeiro lugar, um *assessor de imprensa* (do inglês: "*press agent*"). Não obstante, a paisagem mediática tem vindo a alterar-se e, com ela, a atividade de relações públicas (Ribeiro, 2019).

Neste primeiro capítulo, procuramos colecionar perspetivas que nos permitam analisar e refletir sobre a atividade das relações públicas. Para o efeito, nos pontos **1.1. Mediatização da Comunicação**, **1.2. O Público**, e **1.3. As Relações Públicas** procuramos entender o ambiente onde floresceram – e ainda são praticadas – as relações públicas. Feito isto, no último ponto – **1.4. Da *mediatização* às relações com os públicos** – tem lugar a conclusão deste capítulo, onde também realçamos os pontos considerados mais relevantes no contexto desta dissertação.

1.1. Mediatização da Comunicação

1.1.1. A mediatização da comunicação em política

A comunicação é uma prática central na vida democrática. A relação entre estes elementos remonta à Antiguidade Clássica, onde a política tinha como elemento chave a retórica. Através da linguagem, a comunicação apresenta-se como um recurso político que reequilibra uma série de tantos outros como a violência, a força, a tradição e o prestígio. Em simultâneo, é através da comunicação que se concretizam, por exemplo, princípios fundamentais da democracia como a necessidade do envolvimento dos cidadãos na participação política (Esteves, 2019: 15).

Quer com o objetivo de julgar, distribuir cargos públicos, ou deliberar sobre o governo da cidade, a natureza democrática da Cidade grega – *Polis* – impunha, como necessária, a existência de espaços de discussão livre. Nesses espaços, os cidadãos reuniam-se e, à vez, ora como oradores, ora como ouvintes, avaliavam os assuntos sobre os quais a todos competia decidir (Fidalgo, 2010: 6). O orador dirigia-se ao Auditório com o objetivo de o persuadir[1], num contexto comunicacional triangular – composto por orador, discurso e auditório – que pressupõe "a unidade e imediatidade de espaço e tempo" (*ibidem*) entre o orador e o ouvinte. Com Auditório entende-se o "conjunto daqueles a quem o orador se dirige, independentemente da quantidade de pessoas envolvidas" (Mateus, 2018: 43).

O crescimento geográfico e demográfico das cidades torna, porém, inviável a democracia direta ateniense e o seu contexto comunicacional. Se antes era possível ao orador dirigir-se aos seus concidadãos, por ora tal é impossível. Se antes a dimensão *Polis* permitia a aglomeração presencial dos cidadãos, por ora o mesmo é impensável. Se antes, vigorava o paradigma comunicacional triangular de Aristóteles, por ora só a utilização dos *mass media* – veículos de comunicação de massas –, como a imprensa,

[1] Lembro que a retórica é definida como a "capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir" (Aristóteles, 2018: 75).

garante a difusão e reprodutibilidade necessária a um discurso – inaugurando um novo paradigma comunicacional.

Ou seja, a democracia indireta passa a necessitar destes *media* para garantir o fluxo da informação, expressão e discussão dos assuntos públicos (Fidalgo, 2010: 7). O Auditório, a quem o orador se dirige, transforma-se assim no Público. Por sua vez, a ágora grega, onde as assembleias decorriam, e onde de decide sobre a coisa pública, toma agora lugar nos *mass media* (Ribeiro, 2006: 57; Fidalgo, 2010: 18).

1.1.2. Implicações da *mediatização*

Dentro deste processo de *mediatização* da comunicação, é impensável olharmos para os *media* como simples dispositivos tecnológicos. Não são **simples** na medida em que a sua evolução reformulou vincadamente a forma como, socialmente, nos comportamos e relacionamos. Não são apenas **dispositivos tecnológicos** na medida em que influenciam profundamente o modo como percecionamos o mundo. Com efeito, as suas implicações são várias e abrangem inúmeras facetas da vida social.

Implicações da evolução dos media no espaço social. A evolução tecnológica das formas como a informação circula dentro do ambiente social está umbilicalmente relacionada com alterações no nosso modo de vida, provocando mudanças na ação e cognição humanas (McLuhan, 1967: 41). McLuhan, definindo os media enquanto "extensões de faculdades humanas: quer físicas quer psíquicas" (*ibid.*: 26), reflete sobre isso, recuando a um período muito anterior à introdução dos *mass media*.

Se a sociedade pré-alfabeto estava organizada segundo um paradigma oral onde a audição era o principal meio de perceção, com a invenção da escrita iniciou-se o primado da apreensão visual da realidade (*ibid.*:44). Com a subsequente invenção da imprensa dá-se outra alteração substancial: o culto do individualismo. Posto que o Homem passa a conseguir ler (e escrever) em privado, tem também a capacidade de se alienar socialmente, contudo, permanecendo integrado no grupo. Por fim, a invenção do "circuito elétrico" (*ibid.*: 41) – que parece incluir quer a invenção da rádio, como a da televisão – não só acelerou as dinâmicas de consumo de informação como alterou a primazia dos sentidos. Neste novo contexto, toda informação é rapidamente substituída

por uma nova; e a audição e a visualidade fundem-se, onde a invenção da televisão é o expoente máximo da submersão sensorial do Homem (*ibid.*: 125).

Estas mudanças tecnológicas, no entender de McLuhan, repercutem-se ainda na forma de entender o agrupamento social consequente de cada tipo de media. Para este autor, se a prensa mecânica criou o Público, o "circuito elétrico", criou a Massa. O primeiro, consiste em num agrupamento de indivíduos que, partilhando o mesmo foco de atenção (a imprensa) mantém um ponto de vista separado e fixo. O segundo, uma Massa cujos sentidos são constantemente inundados pelos media plurisensoriais, onde cada indivíduo partilha da mesma perspetiva que todos os outros.

Implicações na perceção da realidade. Em igual sentido, os meios de comunicação de massas desempenham um papel central na forma como compreendemos e percecionamos a realidade. Voltemos, num instante, à caverna de Platão onde as sombras tomam a forma da verdade, onde os meios de comunicação de massas vinculam ficções sobre a realidade, que nós – o Homem – por defeito tendemos a entender como a própria realidade.

Lippmann (2010, [1922]) refere este fenómeno na obra *Opinião Pública*. Para o efeito, utiliza o termo *pseudoambiente*. Nas palavras deste autor, "o ambiente real é excessivamente grande, por demais complexo, e muito passageiro para se obter [sobre ele] conhecimento direto" (*ibid.:* 31). Por isso, o *pseudoambiente* surge como um patamar intermédio entre o Homem e o seu ambiente, um patamar construído através de ficções. "A representação do ambiente que, em menor ou maior medida é feita pelo próprio ser humano" (*ibid*: 30). As ficções que compõe o *pseudoambiente* tomam, na mente, a forma de imagens e, acredita o autor, induzem uma resposta humana. Por imagens entende-se uma "representação interior do mundo" (*ibid*.: 38).

Fidalgo (2010), um século depois de Lippmann, identifica este mesmo fenómeno: "Tudo o que sabemos do mundo, sabemo-lo pelos meios de comunicação [de massas]. A perceção e a experiência é feita assim através dos meios. A realidade é então a realidade mediatizada, existe o que aparece nos media" (*ibid*.: 23).

Implicações na relação social. A crescente mediatização do espaço social é explicitamente indiciada, por exemplo, em *A Sociedade do Espectáculo*, de Guy Debord. Diz-nos o autor que, na Sociedade do Espetáculo, "tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação" (Debord, 1992: 6). O Espectáculo, "o modelo presente de vida socialmente dominante", traduz-me numa "relação social entre pessoas, mediatizada por imagens" (*ibid.*: 10); é "a *afirmação* da aparência e a afirmação de toda a vida humana, isto é, social, como simples aparência" (*ibid.*: 11); apresenta-se "como tendência para *fazer ver* por diferentes mediações especializadas do mundo que já não é diretamente apreensível, encontra normalmente na vista o sentido humano privilegiado que noutras épocas foi o tacto" (*ibid*.: 13). Na Sociedade do Espectáculo, os *mass media*, meios de comunicação unilaterais, são a "manifestação superficial mais esmagadora" (*ibid*.: 15) do Espetáculo, agentes da degradação da realização humana do *ser* para o *parecer ter* (*ibid*.: 13).

1.2. O Público

Subjacentes às duas principais formas de conceber as relações públicas – a saber, o paradigma bernaysiano e o grunigiano, dos quais falaremos adiante – estão duas formas de conceber o Público. Como tal, abordamos ambas. Na primeira acessão, o público é vislumbrado como massa ou audiência, produzido através da atenção partilhada a um mesmo *medium*. Contudo, a prática atual das relações públicas tem como fundamento a visão situacional dos públicos: os públicos existem na medida em que se relacionam (ou não) com uma organização, e constituem-se por via da partilha de um mesmo problema.

1.2.1. O público dos "meios de falar à distância"

A definição de público surge no seio de psicologia social. Descrito como uma "forma de sociabilidade tipicamente moderna" (Tarde, 2021: 22), o público advém da constatação de um "espírito coletivo" que sustenta o comportamento dos indivíduos que direcionam a sua atenção em direção a um determinado *medium*. Tarde (2021) define este conceito em contraponto a um outro, anterior, de Le Bon: a multidão.

Em 1896, Le Bon introduz o conceito de multidão em *A Psicologia das Multidões*. Por multidão, o autor entende um agrupamento de homens que, reunidos num mesmo local[2] e sob a ação dos mesmos excitantes, adquire uma "alma coletiva" com caracteres novos. "A personalidade consciente desvanece-se, os sentimentos e as ideias de todas as unidades são orientados num só e mesmo sentido (...) A coletividade transforma-se então [...] numa multidão psicológica" (Le Bon, 2021 [1896]: 31). Nesta condição, a multidão apresenta novas características psicológicas como: o desvanecimento da personalidade consciente, individual, dos elementos do agrupamento; uma baixa aptidão intelectual, impossibilitando-a de executar tarefas que exijam uma inteligência elevada; e uma elevada preponderância para "imediatamente transformar em atos as ideias sugeridas" (*ibid*.: 38).

É contrapondo este conceito que Tarde (2021) define o que entende ser o público: uma "multidão dispersa em que a influência dos espíritos uns sobre os outros se tornou uma ação à distância" (Tarde, 2021: 9); uma "coletividade puramente espiritual, como disseminação de indivíduos fisicamente separados e cuja coesão é apenas mental" (*ibid*.: 11), respondendo a uma "necessidade crescente de sociabilidade, que requer que os membros da sociedade estabeleçam comunicação regular entre si através de uma corrente contínua de informação e excitações comuns" (Tarde, 1901: 56 *apud* Esteves, 2010: 22). Como refere o autor, isto torna-se possível graças à invenção da prensa mecânica, esse "prodigioso meio de falar à distância que tão desmesuradamente alargou o antigo auditório dos tribunos e dos pregadores" (Tarde, 2021: 19). É através da atenção direcionada para esse mesmo "meio de falar à distância" que se forma o público.

Esteves (2010), partindo de Tarde (1901), retrata os Públicos como uma "forma de sociabilidade tipicamente moderna" (*ibid*.: 22); "redes de interdependências sociais extensas que dispensam laços de presença física imediata" com uma "coesão interna de ordem iminentemente espiritual e uma robusta estrutura comunicacional (constituída

[2] Apesar de Le Bon caracterizar a Multidão como uma unidade onde se pressupunha a presença física, deixa também referência à possibilidade de os indivíduos da multidão apresentarem os mesmos caracteres não partilhando do mesmo espaço (cf. Le Bon, 2021 [1896]: 32).

por fluxos regulares de informações, à volta de temas e assuntos mobilizadores)" (*ibidem*). Esteves (2010) realça, porém, que a espiritualidade dos públicos é de ordem racional no sentido que resulta de trocas discursivas (processos de opinião) sobre matérias de interesse comum que têm como objetivo "constituir opiniões vinculativas" (*ibid*.: 22). Estas "opiniões vinculativas" encontram paralelo, diz o autor, na figura comunicacional do consenso (*ibidem*). A opinião pública é, desta forma, o produto último do consenso dentro do público.

1.2.2. Públicos de Situação

Pese embora a validade das definições anteriores, é nos anos 40, pelas mãos do sociólogo Herbert Blumer e do filósofo John Dewey, que surgem as conceções de público que estão na base da Teoria Situacional dos Públicos – aquela que poderíamos reconhecer como a conceção dominante em Relações Públicas (Eiró-Gomes e Duarte, 2015: 455).

De acordo com Blumer, o público definido por Tarde representa, sim, uma massa: um agrupamento heterogéneo de indivíduos que, podendo não partilhar traços comuns, têm a sua atenção dirigida a um mesmo *medium* ou vivem na mesma cidade ou país. Para o sociólogo, um Público, pelo contrário, é um agrupamento de indivíduos que partilha algo em comum – são afetados pelo mesmo problema ou questão (Grunig e Hunt, 1984: 143).

Gonçalves (2010) sintetiza o as definições sociológicas de "público", que levaram à Teoria Situacional dos Públicos, da seguinte forma:

> "R.E. Park explicou a noção de público como sendo uma entidade social emergente caracterizada por (a) um discurso opositor e racional, (b) uma resposta organizada a um assunto, e (c) a capacidade para pensar e argumentar com os outros. J. Dewey definiu público como um grupo de pessoas que, (a) face a um problema similar, (b) reconhece que o problema existe, e (c) organiza-se para enfrentar o problema. H. Blumer aprofunda a conceptualização de Park ao defender que o público se refere a um grupo de pessoas que (a) são confrontadas com um problema ou assunto, (b) estão divididas nas suas ideias sobre qual a melhor forma de enfrentar o problema, e que (c) discutem sobre esse problema." (Gonçalves, 2010: 68-69)

Concomitantemente, a Teoria proposta por Grunig e Hunt parte de um pressuposto situacional na atitude dos públicos. De acordo com a investigação científica contemporânea, os autores concebem que a atitude de um indivíduo – ou grupo – em relação a uma organização é situacional, na medida este – estes – não pensam ou agem em relação a valores estritos que aplicam a todas as situações, mas adaptam as suas atitudes e comportamentos para se ajustarem a situações concretas (Grunig e Hunt, 1984: 130 e 147).

Dito isto, um público, do ponto de vista de uma organização, é então definido como um grupo de pessoas que afeta ação de uma organização e/ou é afetado por ela. Verificando-se este requisito, o grupo pode apresentar vários tipos de respostas, originando "públicos" de tipologias diferentes. É interpolando três variáveis distintas – reconhecimento do problema, reconhecimento do constrangimento, e nível de envolvimento – que Grunig e Hunt categorizam tipologicamente os públicos. Passamos em resumo a categorização dos públicos de acordo com a visão destes autores.

Os **não-públicos**, ou **públicos apáticos**, são grupos que nem afetam nem são afetados pela ação de uma organização. Nesse sentido, podem nem ser considerados como um público quando em causa está a gestão das relações públicas de uma organização. Os **públicos latentes** são grupos que, embora sejam afetados pelas ações da organização, não são capazes de o reconhecer. Quando o grupo ganha consciência de que uma ação da organização o afeta, então passa a ser designado de **público consciente**. Por último, quando um grupo apresenta um elevado nível de constrangimento, reconhecimento e envolvimento, é designado por **público ativo**. Este tipo de público, por definição, organiza-se e age, tornando-se por isso um problema para a organização. Dentro desta última categoria, é ainda possível é ainda possível traçar três ramificações, considerando o tipo de situações que ativa o envolvimento dos públicos. Os **públicos todo-o-terreno** são ativos em todos os assuntos referentes à organização; os **públicos seletivos** são ativos em relação a um único assunto ou a um pequeno grupo de assuntos; os **públicos escaldantes** envolvem-se quando se trata de um assunto largamente amplificado e cuja

atenção é partilhada por grupos de maior dimensão. (Gregory, 2021:178-180; Grunig e Hunt, 1984: 147-160)

Com vista a uma maior segmentação dos públicos, Gregory (2021) propõe a integração de outras técnicas complementares. São elas: a segmentação **geográfica** – através do local onde os indivíduos vivem ou trabalham, por exemplo); segmentação **demográfica** – através da definição de idade, género, rendimento, ou classe social; segmentação **psicográfica** – segmentando por atitudes, opiniões e crenças; segmentação por **"pertença a um grupo"**, cujo nome é autoexplicativo; segmentação por **consumo de media** – por exemplo, consumidores de jornais, revistas, etc...; e segmentação por **tipo de poder** ou **papel no processo de decisão** (cf. Gregory, 2021:180-182).

1.3. As Relações Públicas

1.3.1. Entender a comunicação

Visto não ser possível falar de relações públicas sem referir o ato comunicacional, começamos por colecionar visões definições de "comunicar".

Monteiro et al. (2012) indicam que: de um ponto de vista etimológico, "comunicar significa participação, troca de informações, tornar comum aos outros ideias, convicções e estados de alma" (*ibid*.: 20); num sentido sociológico "é a transmissão de significados entre pessoas para a sua integração na organização social" (*ibid*.: 21), posto que "os homens têm a necessidade de estar em constante relação com o mundo e, para isso, usam a comunicação como mediadora na interação social, pois é compreensível enquanto código para todos os que dela participam" (*ibidem*).

Paralelamente, segundo McQuail (2003) comunicar "implica um emissor, um canal, uma mensagem, um destinatário, uma relação entre o emissor e o recetor, um efeito, um contexto no qual a comunicação ocorre e uma série de coisas a que as «mensagens» se referem" (*ibid*.: 12), podendo ainda "ser um conjunto das seguintes situações: uma ação sobre outros; uma interação com outros e uma reação aos outros" (*ibid*.: 13). Da mesma forma, Lasswell (1948) indica que o ato comunicativo pode ser descrito respondendo às

questões “Quem? Diz o quê? Através de que canal? Com que efeito? (Lasswell, 1948 *apud* Wolf, 1994: 26).

A comunicação pode ser entendida, num sentido amplo, como uma interação através de mensagens, e nesse sentido remonta a Platão e Aristóteles – com a dialética e a retórica (Serra, 2007: 9). Pode ser também entendida, num sentido hodierno, como comunicação *mediatizada*. *Mediatizada* porque a troca de mensagem se dá através de *media* e não presencialmente, como aconteceria na Grécia Antiga (*ibid*.: 10). Esta distinção é clara em Fidalgo & Ferreira (2005). Os autores designam estabelecem a diferença entre o modelo comunicacional aristotélico – ou triangular, onde estão incluídos orador, mensagem e recetor – e o modelo comunicacional mediatizado – ou do quadrado comunicacional, onde aos primeiros três acrescentam os *media*, também entendidos como um conjunto de canais de comunicação que separam, especialmente e temporalmente, emissores e recetores (*ibid*.: 151).

Roberts-Bowman (2021b) identifica dois tipos de direccionalidade no ato comunicacional. Por um lado, a comunicação pode ser entendida como uma atividade unidirecional. Neste caso, aplica-se a ideia de transmissão de informação, ideia, atitudes ou emoções de uma pessoa ou grupo para um recetor – também ele pessoa ou grupo (*ibid*.: 25). Por outro lado, a comunicação pode ser bidirecional, entendida como “um processo onde os participantes criam e partilham informação para alcançar o entendimento mútuo” (Rogers and Kincaid *apud* Roberts-Bowman, 2021b). No mesmo artigo, Roberts-Bowman refere ainda 4 níveis de comunicação: intrapessoal – entre um indivíduo e ele mesmo; interpessoal – entre os indivíduos e outro; *small group communication* e *mass media communication* (*ibid*.: 26).

1.3.2. À procura de uma definição de relações públicas

Ainda que não haja uma definição de relações públicas consensual dentro da comunidade académica (cf. Gonçalves, 2013; Roberts-Bowman, 2021a) avançamos com uma definição de trabalho, procurando entender o que são as relações públicas.

Por definição, as relações públicas «são responsáveis por gerir a relação de uma organização com os diferentes atores sociais – vulgarmente apelidados de “públicos” –

através da comunicação planificada» (Gonçalves, 2013: 21). Guiam-se pelo objetivo "de criar um clima de entendimento mútuo e relações de confiança" (Gonçalves, 2013: 52), e, para tal, utilizando diversas técnicas de comunicação éticas, não se circunscrevendo a uma única (Roberts-Bowman, 2021a: 5).

Estas podem ser entendidas como uma "função de gestão" (Grunig & Hunt, 1984) responsável por mediar a relação entre uma organização e os seus públicos. Neste sentido, desempenham um papel de fronteira. São não só responsáveis por gerir a relação entre a organização e o exterior, como também garantir o funcionamento da comunicação entre os seus vários departamentos internos (Grunig & Hunt, 1984: XXXX). Segundo Guth e Marsh (2006 *apud* Roberts-Bowman, 2021a: 6) existem 5 conceitos-chave que ajudam a defini-las: são uma função organizacional, uma atividade planeada, comunicacionalmente bidirecional, uma ciência social baseada na investigação científica, e uma função dotada de responsabilidade social.

Em simultâneo, o *UK Chartered Institute of Public Relations* caracteriza-as ainda como a disciplina que gere a reputação de uma organização, com o objetivo de ganharem a compreensão e apoio por parte dos públicos e influenciarem a sua opinião e comportamento (Roberts-Bowman, 2021a: 5). A reputação é baseada, em parte, na forma como uma organização se comporta e comunica (*ibid*.: 7).

A prática das relações públicas, porém, parece não se esgotar na utilização dos *mass media*. Com efeito, outros autores definem-nas considerando um amplo leque de canais. É o caso de Rex F. Harlow – autor amplamente citado devido à sua tentativa de concertar uma definição de relações públicas – que aborda as relações públicas num mais amplo, afirmando que "as relações públicas incluem tudo o que é pensado, dito e feito para criar e manter relações efetivas entre uma instituição e o seu público. *Relações públicas* é um termo abrangente que cobre um sem fim de atividades [...] incluem ferramentas de trabalho como a imprensa, a rádio, imagens em movimento, impressão, discursos e escrita profissional" (Harlow *apud* Anderson, 1966: 16). Anderson (1966) segue a mesma linha, definindo as relações públicas como "o somatório de todos os contactos, atitudes, impressões e opiniões, diretos ou indiretos, que constituem a relação entre o governo e os seus públicos" (Anderson, 1966: 15).

Não obstante, os *mass media* parecem ser uma peça essencial na prática das relações públicas. Logo no seu primeiro trabalho, Bernays (2019 [1923]) descreve o profissional das relações públicas como um agente que, trabalhando com os *mass media* e os grupos de influenciadores, transporta uma ideia à consciência do público (ibid.: 5). Grunig e Hunt (1984) mencionam as "media relations" como uma parte relevante do modelo de relações públicas na medida em que, através desse "público especializado" – os *mass media* – conseguem alcançar um público muito mais vasto (ibid.: 223). Young (2021: 211) afirma que, em parte, os profissionais das relações públicas ainda procuram influenciar os *mass media* devido à sua credibilidade perante as audiências que constroem – o que beneficia a organização que o relações públicas representa.

1.3.3. A fundamentação sistémica

Como refere Gonçalves (2010, 2013) a prática científica das relações públicas organiza-se, essencialmente, em dois paradigmas: o de Bernays e o de Grunig. Transversal a ambos é a fundamentação sistémica.

Bertalanffy (1969), em *A Teoria Geral dos Sistemas*, define sistema como «um conjunto de elementos que estabelecem uma inter-relação entre si e com o ambiente» (Bertalanffy, 1969: 252). Enquanto sistema, uma organização – ou empresa, instituição, autarquia, etc... – é:

> "um organismo social vivo sujeito a mudanças e que está em constante interação com o ambiente que o rodeia mediante a ação conjunta dos seus vários subsistemas (produção, finanças, recursos humanos, comercial, etc.). É o meio ambiente que proporciona os recursos de que o sistema empresa necessita para existir (como energia, informação, recursos materiais, humanos) e é no meio ambiente que o sistema coloca os seus resultados (produtos ou serviços). Como qualquer sistema aberto, a organização emite outputs para o ambiente e tem de se reajustar continuamente (retroação ou feedback) para acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico, a evolução do mercado e as mudanças sociais, culturais e até políticas" (Gonçalves, 2010: 20-21).

Subjacente a esta visão está a premissa de que «o sistema [ou organização] para conseguir sobreviver tem de se ajustar ao meio envolvente» (Gonçalves, 2010: 42).

Para Gonçalves (2010), é o conceito de interdependência é essencial para compreender o papel da comunicação nas organizações – e das relações públicas, enquanto gestoras desta. A este propósito, cita Cutlip e Center (1952) que «descrevem uma sociedade moderna segmentada por uma infinidade de grupos e estruturas em constante interdependência e modificação que, necessariamente, coloca a comunicação no centro das atenções. A comunicação é considerada um elemento essencial para o desenvolvimento das relações entre pessoas e grupos que não querem perder de vista os seus objetivos comuns» (Gonçalves, 2010: 20-21). Esta visão macro da sociedade vai também ao encontro de Bertalanffy que propõe uma conceção do "mundo enquanto organização"[3] (Bertalanffy, 1969: 188). Em simultâneo, realça o papel da comunicação para a sobrevivência de uma organização enquanto grupo, indicando a o papel das relações públicas na procura do consenso e do entendimento mútuo.

1.3.4. As origens das relações públicas

Ao entendermos as relações públicas enquanto "relações com públicos", a compreensão dos antecedentes desta atividade torna-se clara. Uma "relação", semanticamente entendida, pressupõe a existência inequívoca de uma "ligação, vínculo ou dependência" (Priberam, 2025) partilhada entre, pelo menos, duas partes ou entidades.

Pois, se abandonarmos o contexto *mediatizado* hodierno em que às organizações – grupos mais ou menos restritos de pessoas que partilham um objetivo comum – justapomos os públicos – um produto dos *media* –, percebemos que a natureza das relações sociais, independentemente da sua forma, pressupôs sempre uma relação – pessoal, política ou social – entre indivíduos. A comunicação, também por definição, é o meio de ligação entre estes indivíduos.

Desta forma, são várias as atividades que os autores referem como "public relations-like activities" (Grunig e Hunt, 1984) ou "public relationships" (Bernays, 2012).

Precisamente com origem na necessidade humana de comunicar (Roberts-Bowman, 2021a: 7), as "relações com públicos" encontram eco na necessidade de manutenção de

[3] A responsabilidade pela tradução de todos os excertos citados ao longo desta dissertação é do autor.

relações de poder, autoridade, controlo social (Bernays, 2012), apoio e suporte popular (Anderson, 1966:7). Para tal, a mudança de atitudes e comportamentos está no centro destas atividades (Roberts-Bowman, 2021a: 3).

A referência mais antiga a este tipo de atividades remonta a 1800 a.C.. Cutlip e Center (*apud* Grunig e Hunt, 1984) apontam para vestígios de "comunicação de informação para influenciar comportamentos e perceções" (*ibid*.: 15). O exemplo disto são os "boletins agrícolas" – como traduz Ribeiro (2013:84) – que informavam os agricultores sobre o manejo das terras. Outro exemplo é ainda a arte e a arquitetura do Antigo Egipto, usadas para impressionar o público acerca da grandeza dos faraós (Roberts-Bowman 2021a: 7).

Também os períodos da Grécia Antiga e do Império Romano (Grunig e Hunt, 1984.: 15) estão pejados de atividades consideradas como precursoras das relações públicas. A arte retórica, por se tratar da arte de contacto entre um governante e o público, poderia ser considerada uma das primeiras obras escritas sobre relações públicas (*ibidem*), bem como a oratória, apontada como o primeiro médium com o fim de mudar atitudes (Bernays, 2012: 15). Em simultâneo, a publicação *Acta Diurna* – um médium escrito manualmente, diário, semelhante a um jornal hodierno, onde Júlio César publicitou decretos governamentais e pessoais, assim como nascimentos, casamentos, mortes, etc. durante 400 anos – tinha como objetivo promover as conquistas e angariar suporte a Júlio César (Bernays, 2012: 16; Roberts-Bowman 2021a: 7). Nesta linha, é também considerada a atividade de Cristo e dos seus apóstolos – "um dos maiores feitos históricos das relações públicas" (Grunig e Hunt, 1984.: 15) – a par da igreja católica que não só "cria e mantém a unidade entre as suas gentes" (Bernays, 2012: 18), disseminando ideias através de pregações, quadros, esculturas, músicas rituais (Bernays, 2012: 18), como também cunha o termo *propaganda*, no Concilio para a Propagação da Fé Cristã, séc. XVII, que mais tarde vem a ser utilizado por Bernays.

As atividades supra, em súmula, parecem ilustrar as três funções que Bernays atribui às relações públicas: informar, persuadir, e integrar as pessoas num grupo. Funções essas que, segundo o autor, são "tão antigas como a própria sociedade" (*ibid*.: 12).

Propriamente ditas, as relações públicas na sua aceção contemporânea emergem com a massificação da comunicação (Roberts-Bowman, 2021a:7), paralela ao crescimento económico e social, remontando para os inícios do séc. XX no continente americano, quando os líderes de negócios se apercebem que a persuasão seria, ao invés da coerção, o melhor método para alcançar a compreensão entre o Governo e o povo (Tye, 2008 *apud* Ribeiro, 2013: 84). Isto numa época em que o consumo de jornais está em franca expansão – como principal e muitas vezes único meio de comunicação de massas.

P. T. Barnum é frequentemente assinalado como o impulsionador do *press-agentry* – considerada a primeira forma de relações públicas. Dono de um circo, e embora adquira espaço de publicidade paga nos jornais, apercebe-se que é possível conseguir espaço gratuito nos jornais para os seus eventos nos jornais e, com isso, alargar o espetro de visitantes dos seus divertimentos. Dessa forma, transforma-se no primeiro *press agent.* Contudo, para tal, não exita em recorrer a factos forjados e eventos encenados. Inobstante, esta prática não demora a espalhar-se tanto no undo do espetáculo, como na publicidade e nas campanhas políticas (Anderson, 1966: 8).

Esta forma de atuação, contudo, começa a ser malvista dentro da opinião pública. Ivy Lee – *press agent*, considerado o pai das relações públicas – reconhece que a verdade é capaz de granjear a boa-vontade dos editores dos jornais. Neste sentido, dá-lhes acesso aos factos, numa mudança de atitude na prática de relações públicas conhecida pelo lema "*The public shoud be inforrmed. It should be given the truth*" (Anderson, 1966: 8).

1.3.5. Propaganda e Consenso

Retomando o cariz persuasivo que esteve na origem das relações públicas, só com Bernays que estas começam a ser estudadas cientificamente. As relações públicas deixam de ser "apenas arte" (Gonçalves, 2010: 33), e reivindicam "a necessidade vital de serem estudadas a partir das ciências sociais, na medida em que seria impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente as chaves psicológicas e sociológicas do comportamento humano" (Pavlik, 1987 *apud* Gonçalves, 2010: 34).

Esta necessidade é flagrante na forma como Bernays modela a atividade do "consultor em relações públicas". Primeiro, o profissional deve analisar o cliente e perceber se o público aceita ou pode aceitar aquilo que este tem para oferecer, recorrendo, por exemplo, ao conhecimento sociológico (Bernays, 2024: 81). Em seguida, há que analisar o público e "os líderes através dos quais se pode chegar a esse grupo". Por fim, o consultor formula as políticas que devem orientar a prática do seu cliente, em todos os aspetos em que este contacta com o público (*ibidem*).

A propaganda é definida como "um esforço consequente e persistente de criar ou formatar acontecimentos com o objetivo de influenciar as relações do público com uma empresa, uma ideia ou um grupo" (*ibid*.: 69); "o mecanismo pelo qual estas ideias são disseminadas em grande escala é a propaganda, no sentido lato de um esforço organizado para disseminar uma particular crença ou doutrina" (*ibid*.: 66).

O "consultor em relações públicas", também conhecido como propagandista, *press agent* ou *publicity man*, é descrito como aquele cuja atividade é a propaganda: como um agente que, trabalhando com os *mass media* e os grupos de influenciadores, transporta uma ideia à consciência do público (*ibid*.: 5); alguém que "cria circunstâncias e imagens" (*ibid*.:69) de forma "universal e contínua" (*ibid*.: 70), com o objetivo de "influenciar as relações do público com uma empresa, uma ideia ou um grupo". E fá-lo, refere o autor, tendo em consideração "não apenas o indivíduo, nem somente a mente coletiva, mas também e em especial a anatomia da sociedade, com as suas lealdades e relações entrecruzadas" (*ibid*: 72).

Como pressuposto para a necessidade de "fabricar consenso", Bernays (2012) refere a natureza democrática da sociedade e a necessidade de consenso num contexto complexo e *mediatizado* (Bernays, 2012: 157). Todavia, esta visão das relações públicas acaba, no entanto, por ser denotada com os regimes totalitaristas e abandonada (Gonçalves, 2013: 57). Isto acontece, em parte, devido a uma nova conceção das relações públicas: o paradigma grunigiano.

1.3.6. Grunig e a Excelência

Em *Managing Public Relations*, Grunig e Hunt (1984) concebem as relações públicas como um "subsistema de gestão" (Grunig e Hunt, 1984: 9). Para estes autores, os subsistemas de gestão são responsáveis por controlar os outros subsistemas de uma organização – a saber os subsistemas de produção, disposição manutenção e adaptação –, devendo "gerir conflitos e as tensões entre as imposições do ambiente e a necessidade da organização sobreviver e prosperar (*ibidem*). Desta forma, guiam-se pelo objetivo "de criar um clima de entendimento mútuo e relações de confiança" (Gonçalves, 2013: 52). O subsistema das relações públicas, em particular, apresenta também um papel de "limite" – "boundary role" (Grunig e Hunt, 1984: 9). Ou seja, segundo estes autores, isto significa que as relações públicas desempenham funções de ligação entre a organização e os seus públicos externos, assim como ajudam os subsistemas internos a comunicar entre si, com o exterior, e com os públicos internos.

Neste quadro, o papel do profissional das relações públicas numa organização pode dividir-se em quatro vertentes. O Técnico de Comunicação: profissional capacitado e responsável pela produção técnica das mensagens, necessárias para executar o plano de relações públicas; o Gestor de Comunicação: responsáveis pelo planeamento e gestão do plano de relações públicas da instituição; o Media-Relations: o profissional que mantém contacto regular com os media e informa a instituição sobre o que o que se diz nos media – contanto que tem um papel simétrico bidirecional, no sentido em que não se limita a disseminar imagens, antes mantém aberto o diálogo com os meios de comunicação social; e o "the communications laison role", que representa a organização em eventos e encontros que configurem oportunidades para comunicação com públicos internos e externos (Grunig e Hunt, 1984: 91).

Como forma de sintetizar a forma como as relações públicas foram praticadas ao longo da história, Grunig e Hunt propõe um quadro sobejamente conhecido e citado – **Tabela 1**. Nele, os autores categorizam as diferentes formas de praticar as relações públicas.

Tabela 1 – Modelos de Relações Públicas

Caractrísticas	Modelos de Relações Públicas			
	Agente de Imprensa/*Publicity*	Informação Pública	Assimétrico Bidirecional	Simétrico Bidirecional
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de Informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da Comunicação	Unidirecional; Verdade completa não é essencial	Unidirecional; Verdade é importante	Bidirecional; Efeitos desequilibrados	Bidirecional; Efeitos equilibrados
Esquema de Comunicação	E → R	E → R	E → R ←	G ↔ G
Natureza da Pesquisa	Inexsistente	Alguma; Estudos de legibilidade e leitura	Avaliação de atitudes	Avaliação de compreensão
Figuras Históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	E. L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desporto, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de comunicação/RP	Empresas públicas, agências de comunicação/ RP
Praticabilidade estimada	15%	50%	20%	15%

Fonte: Gonçalves, 2013: 54.

Intimamente relacionados com a visão grunigiana estão os factores de excelência em relações públicas. Resultado do trabalho de vários investigadores sob o olhar de Grunig, estes tiverem como foco "a identificação das características das organizações com departamentos de relações públicas excelentes, ou seja, que contribuem para o sucesso da organização", independentemente do seu tipo e/ou cultura ou sistema político onde se insere (Gonçalves, 2013: 65). Ainda que não seja crucial neste trabalho conhecer os referidos factores, não é incauto tê-los em mente: 1) as relações públicas estão

envolvidas na gestão estratégica; 2) as relações públicas têm autonomia da coligação dominante ou ocupam uma posição em que reportam diretamente à direção; 3) a função de relações públicas é integrada; 4) As relações públicas são uma função de gestão separada de outras funções; 5) o profissional de relações públicas tem um papel de gestão; 6) o modelo simétrico bidirecional de relações públicas; 7) um sistema simétrico de comunicação interna; 8) conhecimentos adequados ao papel de gestão das relações públicas simétricas; e 9) diversidade nos recursos humanos. (cf. Gonçalves, 2013: 65-68).

1.3.7. Relações aplicadas

Finda a introdução, e compreendidas as principais correntes de pensamento em Relações Públicas, suportamo-nos em Gonçalves (2013) para compreender como acontece, na prática, a gestão (de um plano) de comunicação.

Como diz a autora, de uma forma sucinta, é possível enquadrar a dinâmica da gestão de relações públicas em quatro fases. (1) **Análise do meio envolvente e definição do problema**: a primeira fase, cujo propósito é compreender qual é a opinião dos públicos que afetam e são afetados pela organização, e conhecer os constrangimentos e regulamentos inerente à sua atividade. Nesta fase, o profissional das relações públicas, através maioritariamente de comunicação interpessoal e análise dos *media*, procura entender o que pensam os públicos. Refere Gonçalves que os problemas existem quando "as expectativas dos públicos não coincidem com a estratégia desenhada pela organização" (Gonçalves, 2013: 37). (2) Concluída a análise, na fase de **Determinação de objetivos e estratégias**, é esquiçado o plano com vista a solucionar os problemas identificados. Por outras palavras, procura-se provocar as alterações necessárias no comportamento dos públicos – nas suas crenças, perceções ou opiniões. Neste ponto, é também crucial um trabalho com a direção das organizações, de forma a definirem as suas políticas indo ao encontro das expectativas do público. Para além da definição dos objetivos e da estratégia para os alcançar, cabe também nesta fase a definição dos métodos que melhor vão permitir a avaliação dos resultados. (3) Durante a fase de **Implementação das estratégias de comunicação** o plano é executado as estratégias são implementadas através de diferentes técnicas de comunicação. Entre elas, figuram por

exemplo a assessoria de imprensa, a comunicação interna, financeira, com a comunidade e institucional e a assessoria à direção da organização. (4) Por último – ainda que o processo das relações públicas tenha uma dinâmica circular – tem lugar a **Avaliação dos efeitos dos programas de comunicação**. Nest fase são avaliados os efeitos do plano de comunicação (Gonçalves, 2013: 37-39).

1.3.8. O modelo PESO

Não obstante, os avanços tecnológicos e a consequente alterações na paisagem mediática – com a introdução de novos meios de comunicação ao qual o acesso não é mediado por *gatekeepers* – fizeram alterar as práticas de gestão de comunicação em relações públicas. Como forma de articular todos os diferentes canais a que uma organização tem acesso, com a finalidade de alcançar objetivos específicos, Dietrich (2014) propôs o modelo PESO.

O PESO é um modelo de gestão de comunicação com recurso aos media – com media entende-se canais de comunicação num sentido lato (Lebedeva, 2016); um método de articulação estratégica dos diversos tipos de quadrantes, com o objetivo de maximizar a eficácia comunicacional e aumentar a reputação de uma organização. A articulação entre os diversos tipos de media, defende a autora (Dietrich, 2014), deve ser integrada e planeada a longo prazo.

Veremos os tipos de *media* e a forma de implementação proposta pela autora. PESO é o acrónimo que refere os quatro quadrantes em que a autora divide os media: "P" está para *Paid Media* e refere os canais a cujo acesso é pago (por exemplo, anúncios no Facebook, *spots* publicitários na televisão ou uma parceria paga com um influenciador digital); "E" está para *Earned Media*, quadrante que, em grande parte, refere aquilo que entenderíamos como as "media relations" tradicionais; "S" refere o quadrante *Shared Media*, onde se encontram canais cujo controlo é partilhado, como por exemplo as redes sociais ou ainda o *word-of-mounth*; e o "O" refere a *Owned Media*, canais cujo controlo é total por parte da organização (os exemplos que a autora dá são o vídeo, os *podcasts*, panfletos, *site*, etc...) (Dietrich, 2024a).

Na sua conceção, Dietrich defende uma utilização integrada destes quatro tipos de media. Sugere a autora que o modelo se alicerça nos *Owned Media* e no conteúdo que é produzido para estes. A produção de conteúdo é uma atividade central neste modelo, na medida em que é o conteúdo que vai alimentar todos os outros quadrantes de media – e, em boa medida, é no conteúdo que residem as mensagens de uma organização. Com a solidificação dos *Owned Media* – para a qual parece também ser importante o tempo, a consistência e a qualidade do conteúdo –, a utilização dos outros tipos de canais parece ter finalidades diferentes. Os *Shared Media* são propostos com a finalidade de amplificar a difusão da mensagem e interagir diretamente com a audiência. Em simultâneo, através das interações, é possível testar a recetividade da audiência em relação ao conteúdo. Os *Earned Media* são propostos com a finalidade de aumentar a credibilidade e a confiança na organização. E os *Paid Media*, na visão da autora, não só são essenciais para alcançar segmentos específicos do público como também permitem que a mensagem se destaque no meio de toda a informação que flui nesses canais (Dietrich, 2024a; Dietrich, 2014).

Macnamara *et al.* (2016) assinalam a mudança nos hábitos de consumo das audiências. Mencionam dados de 2015. Indicam não só que metade dos americanos, à data e na semana anterior ao inquérito, consumia notícias sobre política no Facebook, como também aponta para um decréscimo na leitura de jornais[4]. Referem ainda uma queda de confiança dos utilizadores nos *Paid Media* – que é o quadrante com menor nível de confiança – e assinalam os *Shared Media* como os canais que mais confiança recolhem junto das audiências.

Os mesmos autores revelam ainda dados interessantes sobre a utilização dos *media* na zona Ásia-Pacífico (Macnamara *et al.*, 2016; Macnamara *et al.*, 2021). Os dados são obtidos através de questionário executado junto de profissionais de relações públicas –

[4] Sobre isto, uma nota rápida sobre a forma de ler estes dados. Como disse o professor Ivan Puentes Rivera (Universidade de Vigo) numa aula aberta, a leitura destes dados deve ser cautelosa: os dados apontam para o consumo de notícia no Facebook e não referem o consumo simultâneo noutras plataformas. Por essa razão seria abusivo pensar-se que, por utilizar esta rede social, o indivíduo estaria a rejeitar outras. Na realidade, o consumo de notícias acontece em vários canais em simultâneo.

na sua maioria com cargos de chefia –, que atuam no setor público e privado. Os dados de 2015 mostram que os *media* tradicionais são os mais importantes – e a sua utilização para ouvir a opinião pública é recorrente (Macnamara *et al.*, 2016: 380). Por outro lado, apesar das potencialidades bidirecionais das redes sociais – importantes para a excelência nas relações públicas – não estão a ser utilizadas pela maioria dos profissionais: os *Shared Media* são maioritariamente utilizados para amplificar mensagens (*ibidem*). Em 2020 é identificado que acompanhar a evolução digital é o maior desafio estratégico apontado pelos profissionais, sendo que o terceiro maior desafio identificado é construir e manter a confiança do público nas suas instituições (Macnamara *et al.*, 2021). A prioridade das organizações governamentais é descrita como sendo a disseminação da informação (*ibidem*).

Em Macnamara *et al.* (2021) é ainda visível um outro facto interessante: os profissionais de relações públicas tendem a esperar que a importância dos canais digitais tenha um crescimento maior do que, na realidade, se verifica; em simultâneo, em relação aos *media* tradicionais, a evolução esperada é sempre muito negativa quando a realidade parece ter pouca alteração: o que se verifica é que a importância efetiva dos *media* tradicionais é relativamente constante (cf. Macnamara *et al.*, 2021: 23).

1.4. Da *mediatização* às relações com os públicos: ideias-chave

Chegados ao fim deste capítulo, revista a informação colecionada, interessa realçar as ideias que consideramos centrais no decorrer desta dissertação.

- Como foi referido, vivemos num ambiente social altamente *mediatizado*. Ao encontro das caraterísticas identificadas por Blumler (Blumler e Kavvanagah, 1999; Blumler, 2016) acerca da comunicação política, não há dúvidas em considerarmos que os *media* ocupam um lugar de destaque no ambiente social/comunicacional/político atual. Mais, como referem Ribeiro (2006: 57) e Fidalgo (2010: 18), o espaço de discussão pública que ocasionalmente tomava lugar em assembleias e em espaços partilhados fisicamente, tem um lugar de destaque, agora, nos *mass* e *new media*.

- Por conseguinte, os públicos e as relações públicas são um produto desta *mediatização*. Se numa primeira fase faria sentido olhar os públicos enquanto audiência de meios de comunicação de massas, por hora a visão partilhada pela teoria situacional dos públicos, consideramos, é mais adequada. O público, nesta dissertação, é portanto considerado como um grupo de pessoas que afeta ou é afetado pela ação de uma organização.
- A atividade do profissional das relações públicas está relacionada com a evolução dos meios de comunicação de *um-para-muitos*. Ainda que a atividade tenha surgido enquanto assessoria de imprensa – *press-agentry* – parece evidente uma evolução que afastou as relações públicas de uma técnica específica e fitou a atividade na construção de uma relação entre grupos.
- Como tal, o profissional das relações públicas hodierno é alguém que, com o objetivo de construir uma relação de compreensão mútua, utiliza os canais que tem à sua disposição. Prova desta atitude é a introdução do modelo PESO, quer na academia quer na prática profissional.
- Subscrevemos, desta forma, a conceção onde as relações públicas «são responsáveis por gerir a relação de uma organização com os diferentes atores sociais – vulgarmente apelidados de "públicos" – através da comunicação planificada» (Gonçalves, 2013: 21); guiando-se pelo objetivo "de criar um clima de entendimento mútuo e relações de confiança" (Gonçalves, 2013: 52). Isto, num contexto em que "as relações públicas incluem tudo o que é pensado, dito e feito para criar e manter relações efetivas entre uma instituição e o seu público. *Relações públicas* é um termo abrangente que cobre um sem fim de atividades [...] incluem ferramentas de trabalho como a imprensa, a rádio, imagens em movimento, impressão, discursos e escrita profissional" (Harlow *apud* Anderson, 1966: 16).
- Vislumbramos, ainda, o profissional das relações públicas enquanto gestor de comunicação: alguém responsável por analisar e decifrar o ambiente, bem como planear e definir de que forma a comunicação é executada. Nesse

âmbito, a escolha dos canais de comunicação – media – utilizados nos processos comunicacionais entre organizações e públicos é da sua responsabilidade.

- Reforçar, por fim, que o processo de *mediatização* não apagou nem substitui formas anteriores de comunicação. O modelo PESO é a prova que, no contexto atual, todos os canais disponíveis devem (e são) agora integrados, de forma a procurar garantir uma comunicação transversal. É neste novo ambiente social, comunicacionalmente complexo, que o profissional de relações públicas enquanto gestor de comunicação ganha expressão.

2. Comunicação Municipal em Portugal

O estudo da relação comunicacional entre uma Câmara Municipal e os vários atores sociais que fazem parte do universo municipal, pode retirar contributos de várias outras disciplinas. Por exemplo, poderíamos analisar este objeto à luz de três disciplinas: a comunicação política, a comunicação governamental, e a comunicação municipal.

A passo que a comunicação política trata dos processos de comunicação (interação) entre políticos, meios de comunicação social e eleitores, abordada de forma persuasiva e estratégica (Gonçalves, 2018: 1), a mesma análise seria também possível sob o prisma da comunicação governamental, que "em democracia implica trocas constantes de informação e de comunicação acerca de políticas públicas, ideias e decisões, não apenas entre os membros do governo ou dos partidos políticos, mas também, e especialmente, entre os governantes e os governados" (Santos e Gonçalves, 2017: 1). No âmbito desta última disciplina, o profissional de comunicação é responsável pela elaboração e disseminação das mensagens governamentais, estando encarregues de "manter os cidadãos informados, de aumentar o conhecimento público sobre as políticas públicas e a forma como são criadas, bem como de facilitar o feedback e a comunicação bidirecional, com os jornalistas e cidadãos" (Santos e Gonçalves, 2017: 2).

Não obstante, a nossa abordagem recai sobre o conceito de comunicação municipal, "um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais" (Camilo, 1998: 15), "um conjunto de práticas interlocutivas de mediação entre os objetivos e as ações realizadas pela estrutura do município e as expectativas e os desejos da sociedade civil [...] um espaço de diálogo entre os cidadãos e os seus representantes políticos" (Camilo, 1998: 29), "um conjunto global e coerente de atividades comunicacionais continuas e interdependentes entre si, que visa solucionar problemas municipais concretos" (Camilo, 1998: 47).

Concomitantemente, não é possível estudar a comunicação nos municípios sem considerar o contexto político vigente. Vivemos num Estado de direito democrático. Como tal, não só devem ser cumpridos os preceitos legais relativos à comunicação nos

municípios, como também é esperado que se cultive a democracia nos mais diversos planos – ambição esta descrita no artigo 2.º da CRP.

Na primeira parte deste capítulo exploramos a visão de democracia local de Oliveira (2021) ao passo que elaboramos sobre o papel da comunicação na promoção da democracia local, colocando em evidência o desfasamento entre os deveres comunicacionais dos municípios consagrados na lei e deficiência democrática do estrito cumprimento dos deveres legais de comunicação – **2.1. O papel da comunicação nos municípios: em perspetiva**. Nas duas últimas partes, procuramos compreender a noção de Comunicação Municipal de Eduardo Camilo e recolher dados sobre a execução da comunicação nos municípios portugueses – isto nos pontos **2.2. A comunicação municipal** e **2.3. A realidade portuguesa**.

2.1. O papel da comunicação nos municípios: em perspetiva

> «a democracia é mais do que uma forma de governo, é em primeiro lugar um modo de vida em associação, de uma experiência conjunta comunicada»
>
> (Dewey, 1916 apud Esteves, 2019: 21).

2.1.1. A comunicação na democracia (local)

Com efeito, a comunicação é também um elemento basilar na conceção de democracia local de Oliveira (2021). A definição deste conceito é feita por oposição a um outro, antagónico, o poder local, na obra *A Democracia Local em Portugal*.

O autor começa a obra dizendo que «A ideia de que a democracia local é fundamentalmente a eleição periódica de presidentes de câmara municipal e de presidentes de junta de freguesia está muito divulgada, mas é pobre e perigosa. É pobre porque a reduz a um campeonato de vencedores e vencidos, ficando os vencedores senhores do poder local por quatro anos, e os vencidos à espera de próximas eleições. É perigosa porque afasta os cidadãos de uma prática regular da democracia, tornando-

os mais súbditos do que cidadãos e, assim, facilmente capturáveis por outras formas de governo local e mesmo nacional» (Oliveira, 2021: 7).

Revisto o preâmbulo, avança dizendo que poder local é uma prática de governo local onde se estabelece uma relação entre "um chefe e súbditos" (FFMS, 2021), uma forma redutora de governo na medida em que o eleito pode governar sozinho. Pelo contrário, a democracia local é definida por Oliveira como "um diálogo vivo" (FFMS, 2021) entre eleitores e eleitos, devendo ser entendida como "o direito dos cidadãos eleitores das comunidades locais, organizadas em autarquias locais, de deliberar, diretamente ou através de órgãos por eles eleitos e perante eles responsáveis, sobre os assuntos de administração pública relativos às respetivas comunidades" (Oliveira, 2021: 19).

O diálogo vivo, na obra, materializa-se numa "comunicação continuada entre os representantes e os representados" (Oliveira, 2021: 23).

Em uma primeira abordagem, esta perspetiva prevê a publicitação da informação relativa ao governo local. Imprescindível, só através desta que é possível uma participação informada – que o autor entende como uma "manifestação viva de interesse pela vida da comunidade e pelas decisões nela tomadas" (Oliveira, 2021: 24). Desta forma, Oliveira, para lá de indicar que é um direito dos cidadãos e um dever dos eleitos locais, menciona ainda que "deve existir não apenas quando é solicitada, mas como forma normal de exercício do poder local" (Oliveira, 2021: 27). E é também perentório em relação à forma como a informação é veiculada: "Não interessa informação bruta, mas a que é dada de forma acessível aos cidadãos e que deve, por isso, com integral respeito pela imparcialidade, ser devidamente tratada" (Oliveira, 2021: 29).

Satisfeito o direito à informação, na democracia local importa ainda que exista um debate público dos assuntos – propósito para o qual os meios de comunicação social desempenham um papel central – e que os eleitores sejam auscultados – o autor sugere, por exemplo, a realização de inquéritos, sondagens ou recolhas de opinião. Só pelo debate, defende o autor, é possível o eleito local tomar uma decisão verdadeiramente democrática (Oliveira, 2021: 34).

2.1.2. A comunicação como obrigação legal

Ao mesmo tempo, verificámos que na lei só a publicitação encontra expressão. Todavia, se isto vem reforçar a preocupação legal de informar os cidadãos, não é garante da comunicação bidirecional necessária para o cumprimento da democracia. Neste ponto, fazemos um levantamento sucinto de textos legais relacionados com a comunicação nos municípios.

Na CRP (*Constituição da República Portuguesa*), n.º 2 do Artigo 48º, lê-se que "Todos os cidadãos têm o direito de ser esclarecidos objetivamente sobre os atos do Estado e demais entidades públicas e de ser informados pelo Governo e outras entidades acerca da gestão dos assuntos públicos". No contexto *mediatizado* atual, fará também sentido referir o Princípio da Igualdade, versado no artigo 13.º.

Também o *Regime Jurídico das Autarquias Locais*, em 1999 – à data com outra designação – previa que as deliberações e decisões dos respetivos titulares fossem publicadas no Diário da República, bem como no boletim da autarquia ou num edital afixado (Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro: artigo 91º). Em 2013 é incluído neste título outro local de publicação: o sítio na internet dos municípios (Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro: artigo 56º).

Já na *Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital* (Lei n.º 27/2021, de 17 de maio) pode ler-se que "Os órgãos de soberania e de poder regional e local asseguram a possibilidade de exercício dos direitos de participação legalmente previstos através de plataformas digitais ou outros meios digitais" (artigo 7º, n.º2) e ainda, "Perante a Administração Pública, a todos é reconhecido o direito de: [...] (b) A obter informação digital relativamente a procedimentos e atos administrativos e a comunicar com os decisores" (artigo 19.º).

Todavia, ao justapormos a "obrigação legal de publicitação" e a visão de António Cândido de Oliveira sobre o papel que a comunicação deve ter no governo local, há um ponto que salta à vista: o dever de publicitação não garante a concretização da democracia local. Existem várias questões que se levantam. De entre todas, a mais premente é se "Publicitar é informar?" A resposta mais evidente, parece-nos, é um

redondo “Não”. Em primeiro lugar, a informação publicitada pode não ser acessível aos munícipes (como é o caso dos Relatórios de Contas na sua versão bruta) e, por essa razão, são publicitados mas não informativos. Em segundo lugar, e considerando que “todos os cidadãos têm o direito de ser informados”, quando uma informação é publicitada, unicamente, através do site do município ou das suas redes sociais, esta não vai chegar às camadas da população mais velhas e infoexcluídas. Ou seja, neste caso, apesar de ser publicitada uma informação, o seu acesso está vedado àqueles cujos conhecimento não permitem aceder às plataformas ou esta é partilhado. Concluindo, neste caso, e mais uma vez, a informação é publicitada mas os munícipes não têm um direito igual no acesso à mesma – como deveria acontecer à luz do princípio da igualdade, artigo 13.º da CRP.

Resumindo, o cumprimento estrito da lei não é garante de uma comunicação verdadeiramente democrática nos municípios. Não só porque publicitar não é informar, mas também porque a publicitação, enquanto comunicação unidirecional, não está talhada para fomentar a participação democrática. Desta forma, implementação de uma dinâmica comunicacional que permita o “diálogo vivo” entre eleitores e eleitos é deixada, assim, ao critério dos eleitos, como tal, o cumprimento das normas legais não garante uma comunicação nem eficaz nem democrática.

2.1.3. A comunicação e os municípios na História

Apesar da inexistência de um qualquer tipo de trabalho histórico sobre a comunicação nos municípios portugueses, conseguimos encontrar algumas referências a atividades comunicacionais ou relacionadas durante a idade média e o liberalismo.

A publicitação no Porto medieval e as assembleias. Os municípios, com efeito, não só tinham de fomentar uma comunicação intermunicipal, como também intramunicipal e com a Coroa. Em todo ocaso, importa resgatar de que forma se comunicava dentro das circunscrições municipais. Por exemplo, ao consultar o livro que reúne as atas das reuniões da Câmara do Porto da primeira década do séc. XV, encontramos “preocupações” como “O dever de informar os munícipes das decisões do poder central, fazendo “apregoar” as notícias enviadas pela coroa” (Costa, 2022: 121). O pregoeiro –

figura que "*4 minute man*" de Creel parece mimetizar – é um funcionário da Câmara que não só transmite os ditames da coroa, como também "transmite para a cidade os assuntos camarários" (Matias, 1999: 28). Também sabemos que as assembleias municipais aconteceriam ao ar livre, e nos espaços mais públicos, o que significa que havia "publicidade das deliberações e alguma possibilidade de intervenção dos vizinhos (Coelho, 1996: 562).

Outras formas de relações públicas. Outro exemplo de formas anteriores de relações públicas são os símbolos utilizados pelos municípios para representar a sua autoridade, alguns deles ainda presentes (Coelho, 1996: 565). São os casos do pelourinho – símbolo da aplicação da justiça; da bandeira, que "identificava toda a comunidade em desfiles e procissões [...] que patenteava bem a dualidade que um concelho envolvia – uma comunidade no conjunto dos seus vizinhos, uma individualidade como concelho único, contraposto e concorrente dos demais"; e o selo. Este último, atestava a oficialidade dos documentos do concelho. Como diz Coelho, sendo um "instrumento validatório em primeira instância, ele era também de um enorme valor simbólico. Imagens e palavras identificavam o concelho. [...] Aludiam algumas ao papel guerreiro e defensivo de muitas localidades, através de cavaleiros, armas, castelos e muralhas, outras exprimiam o seu crucial posicionamento em vias de comunicação, representando em pontes [...]". (Coelho, 1996: 562-563).

O jornal como veículo para o poder. Já no séc. XIX, num ambiente após Revolução Liberal, Oliveira (1997) associa a proliferação dos jornais – sendo que em 1896 existiam, em Portugal, 593 periódicos de publicação regular – não só à intensa luta política nacional, como também à necessidade de "concelho a concelho, distrito a distrito, cada influente local e cada cacique possuir «voz própria»" (Oliveira, 1997: 194).

2.2. A comunicação municipal

No contexto municipal, a comunicação planeada – ou as relações públicas – têm idiossincrasias próprias e distintas do que seriam as relações públicas em organizações privadas. Quanto mais não seja, ao passo que as empresas provadas procuram obter

lucros, os governos têm como propósito o serviço público. Desse ponto de vista, por exemplo, o acesso de organizações governamentais aos jornais é quase garantido (Anderson, 1966: 11).

Como já referimos, neste trabalho olhamos para as relações públicas no contexto municipal fundamentalmente alicerçados na obra de Camilo. Acontece isto por duas razões. Em primeiro lugar, este é um autor prolífico (Camilo 1998, 2006, 2010a, 2010b) o que deixa espaço para uma compreensão concreta da sua proposta. Em segundo lugar é explícita a semelhança entre o esquema comunicacional das relações públicas bidirecionais e a proposta de comunicação municipal em Camilo – isto ficará claro nas próximas páginas. Assim sendo, pareceu uma escolha óbvio adotar a proposta deste autor para compreender e informar a prática das relações públicas no ambiente municipal.

2.2.1. Uma definição

De acordo com Camilo, podemos definir o termo da seguinte forma. Concretizadas pela estrutura institucional do município – a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara Municipal – a comunicação municipal é "um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais" (Camilo, 1998: 15), "um conjunto de práticas interlocutivas de mediação entre os objetivos e as acções realizadas pela estrutura do município e as expectativas e os desejos da sociedade civil [...] um espaço de diálogo entre os cidadãos e os seus representantes políticos" (Camilo, 1998: 29), "um conjunto global e coerente de atividades comunicacionais continuas e interdependentes entre si, que visa solucionar problemas municipais concretos" (Camilo, 1998: 47).

Camilo (1998) categoriza a comunicação municipal em três vertentes: a informação municipal, a comunicação política, e comunicação simbólica.

A informação municipal tem como principal objetivo a publicidade – difusão pública da informação. O seu âmbito não é necessariamente concelhio e tem como metas a notoriedade referente à publicidade legal e deliberativa, a divulgação das realizações dos eleitos, e a adequação de comportamentos relacionados a objetivos públicos – modificação de hábitos de vida locais. Nas palavras do autor, "na informação municipal,

o concelho é ponderado, tecnicamente, como uma estrutura espacial, constituída por um conjunto de públicos, sobre os quais é necessário concretizar determinados objetivos municipais, independentemente da sua relevância" (Camilo, 1998: 16-18).

A comunicação política tem como objetivo a legitimação dos critérios políticos subjacentes às opções administrativas ou às atividades dos autarcas. É entendida como "atividade dialógica essencial para a concretização de uma participação democrática e pluralista" (Camilo 1998: 20), na qual o concelho passa a ser um espaço público de interações sociais de uma sociedade civil ativa nas decisões municipais. Como é referido, esta vertente de comunicação tende a ser desvalorizada após as eleições (Camilo, 1998: 19).

Por fim a comunicação simbólica tem como objetivo a dinamização da identidade sociocultural local. Definida como um "conjunto de significações cognitivas, afetivas e avaliativas exclusivamente sobre as realidades locais" (Camilo 1998: YOY), visa o desenvolvimento, interiorização e ritualização de uma identidade municipal assente no ideal de comunidade.

2.2.2. Eficácia e Democracia

De acordo com Camilo (2010a) as ações comunicacionais nos municípios subjazem da sua natureza simultaneamente administrativa e política, estas relacionadas com os dois princípios de atuações dos municípios: o Princípio da Eficácia e o Princípio da Democracia (2010a: 15).

> "O Princípio da Eficácia constitui um conjunto de valores subjacentes à atuação dos serviços administrativos do município. É pautado por uma racionalidade técnica e processual que está subjacente às estruturas não políticas do município. Este princípio é imanente à estrutura administrativa do município, estrutura esta que se encontra organizada de forma autónoma e flexível, na qual as unidades funcionais (Divisões, Departamentos, Secções, etc.) refletem as missões de carácter permanente (atribuições municipais) perseguidas pelo município, independentemente dos critérios políticos que lhes possam estar subjacentes. (...) Ao contrário do Princípio da Eficácia, em que o que estava em jogo era a concretização processual de uma comunicação administrativa, no Princípio da Democracia é a discussão e a reflexão pública, não só sobre o que deve

> consistir os serviços públicos municipais, mas também quais aqueles cuja prestação tem prioridade sobre outros" (Camilo, 2010a: 15-16).

Todavia, ainda que de um ponto de vista normativo e formal a ação dos municípios se devesse reger por estes dois princípios, Camilo (1998) assiná-la que "nem todos os municípios são caracterizados por uma dinâmica política democraticamente participativa, através de uma política ativa" (Camilo, 1998: 40). Para o autor, esta circunstância resulta de três variáveis. Por um lado, o nível de (sub)desenvolvimento local faz com que a ação municipal seja mais do tipo administrativa do que política, onde as atividades são protagonizadas pelo autarca. A comunicação reflete este "tecnicismo" na medida em que o discurso é centrado na figura do autarca e demonstra uma obceção por mostrar obra feita. Concomitantemente, o tipo de dinâmicas políticas existentes e a mentalidade passiva e pouco participativa dos cidadãos também pesam nesta dinâmica *pouco democrática* de alguns municípios. Nestes casos, os autarcas que concebem e/ou supervisionam diretamente as iniciativas comunicacionais utilizam a comunicação para manter o *status quo* (cf. Camilo, 1998: 40-43)

Destes princípios de atuação municipal surgem as modalidades de comunicação referidas na obra de Camilo (1998, 2006, 2010a, 2010b, etc.), em associação a três *órgãos* municipais – a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal, o Presidente da Câmara. São elas a comunicação política, comunicação administrativa, e comunicação político-administrativa.

Associada à atividade da Assembleia Municipal, a comunicação política "é constituída por todas as interações comunicacionais que servem de suporte a uma participação política nos concelhos" (Camilo, 1998:72). Longe de se circunscrever à publicidade das deliberações, fita a capacidade dos meios de comunicação (que podem ser do próprio município ou da sociedade civil) para permitirem a expressão de uma opinião pública municipal, através da qual as populações podem influenciar as atividades dos órgãos municipais (Camilo, 1998:72).

Em relação com a atividade da Câmara Municipal, a comunicação administrativa, por sua vez, consiste na promoção e divulgação dos serviços públicos concretizados pelas

CMs. “Pode ser utilizada não só para divulgar a existência de um novo serviço [...] como também para explicar como cada utente pode consumi-lo nas melhores condições” (Camilo, 1998:72). Procura-se uma adequação entre as expectativas e necessidades dos utentes e a divulgação das características do serviço e, desse ponto de vista, a avaliação da eficácia deste tipo de comunicação prende-se com o nível de utilização/acesso aos serviços publicitados (Camilo, 2010a: 20).

Por fim, dentro do âmbito da Presidência da CM, a comunicação político-administrativa é “um conjunto de iniciativas comunicacionais que visam estimular a participação das populações municipais na organização e no aperfeiçoamento dos serviços municipais” (Camilo, 1998:75).

Em associação a estas três modalidades da comunicação municipal estão diferentes designações de públicos-alvo. A saber, o público-alvo da comunicação política são os “munícipes”, ao passo que o público-alvo da comunicação administrativa são os “utentes”.

Tabela 2 – Comunicação Municipal em Camilo (2010): Quadro Resumo

	Câmara Municipal	**Presidente da Câmara Municipal**	**Assembleia Municipal**
Natureza da ação	Executiva	Deliberativa/Executiva	Deliberativa
Tipo de ação	Administrativa (contínua)	Política e Político-Administrativa (contínua)	Política (Sazonal)
Princípios Subjacentes	P. da Eficácia	P. da Democracia	P. da Democracia
Racionalidades	Técnica e Privada	Política e Pública	Política e Pública
Implicações para o trabalho comunicacional	Informação, Promoção	Informação, Interação	Informação, Interação
Áreas de ação comunicacional	Comunicação Administrativa	Comunicação Político-Administrativa	Comunicação política

Desafios estruturais	Como informar? Como sensibilizar?	Como informar? Como fazer participar (envolver)?	Como informar? Como fazer participar (envolver)?

Fonte: Camilo 2010a: 19

2.2.3. A realidade portuguesa

No âmbito da disciplina da comunicação governamental, é possível retirar de Santos e Gonçalves a seguinte descrição acerca da realidade da comunicação nos municípios portugueses. Por um lado, os autores apontam para o facto de muitos profissionais de comunicação governamental serem nomeados com base em "critérios partidários e não profissionais", existindo uma igual possibilidade de o trabalho de assessoria de imprensa ser contratado a agências de comunicação selecionadas pelas suas preferências políticas. Destacam também a gestão de imagem, crises e escândalos como a principal preocupação dos governos, desembocando isto numa "campanha permanente", posto que o governo é encarado como um instrumento que sustenta a popularidade pública dos eleitos. Por fim, indicam o facto de esta profissionalização da comunicação governamental ser "uma explicação para o declínio da confiança dos cidadãos no Governo e nas instituições públicas", e consequente enfraquecimento da democracia (Santos e Gonçalves, 2017: 3).

Com base na investigação científica portuguesa – composta na sua quase maioria por estudos de caso – percebemos, em primeiro lugar, que existem realidades distintas entre os municípios (cf. Sampaio, 2010: 369; Fernandes, 2011: 65), especialmente no que à composição e ao papel dos gabinetes de comunicação diz respeito. De toda a forma, revisitamos alguns dos casos conhecidos.

Em relação a municípios do distrito do Porto, Sampaio (2010) conclui que os gabinetes de comunicação são compostos por profissionais especializados (*ibid*.: 276) – na sua maioria jornalistas (*ibid*.: 364) – nomeados diretamente pelo poder político e que respondem diretamente ao Presidente (*ibid*.: 286). Pinto (2013), sobre o município do Porto, identifica falhas em relação à audição dos munícipes (*ibid*.: 50) e aponta a falta de autonomia do gabinete de comunicação.

No contexto do município de Vila Nova de Famalicão (distrito de Braga), Fernandes (2011) indica também o ascendente do Gabinete de Apoio à Presidência sobre a comunicação produzida e o carácter multidisciplinar do gabinete (*ibid*.: 50). Identifica a primazia da comunicação municipal política sobre a administrativa (*ibid*.: 62) – mas, neste parâmetro, não há dados sobre se a comunicação política é, ou não, bidirecional. Como uma das causas, aponta a pressão da opinião pública municipal e a distribuição da comunicação administrativa pelos diferentes serviços/departamentos municipais. Este autor, refere ainda o aumento e valorização dos meios online na comunicação municipal, com uma "mudança na forma de pensar a comunicação autárquica" (*ibid.:* 63), posto que "a capacidade de adaptação ao meio e de ajustamento às novas exigências são um fator importante para o desempenho de uma boa comunicação autárquica" (*ibid*.: 65).

Sobre os municípios de Viana do Castelo, Lopes (2012) diz-nos que têm alterado a forma de comunicar devido à evolução da internet (*ibid*.: 124), sendo o Facebook a rede social mais utilizada. Em relação ao planeamento da comunicação, refere que só 20% dos municípios têm planeados os 4 anos, sendo que a prática corrente é desenvolver campanhas de comunicação pontuais e conforme a necessidade. Estes municípios não recorrem a sondagens de opinião mas utilizam a interatividade do Facebook.

Penderlico (2020), sobre a presença online da Câmara Municipal de Évora, refere o uso do Facebook – "a rede social por excelência" (*ibid*.: 60) – e do Youtube. A excelência atribuída ao Facebook advém não só do facto da sua abrangência etária alargada, de ser o local onde se procura "informação em primeira instância" (*ibid*.: 65), contando que muita da informação partilhada no site e até nas outras redes sociais é consumida, maioritariamente, nesta plataforma. Esta autora deixa, porém, implícito um aspeto da comunicação municipal referido em Camilo (1998): os constrangimentos a nível dos recursos. Isto fica patente no relato da falta de utilização da rede social Instagram, na autarquia que estuda, por falta de um telemóvel designado para o efeito à guarda do gabinete de comunicação (*ibid*.: 53-54).

Rodrigues (2019) conclui que o uso das redes sociais – em concreto do Facebook – aumenta a confiança nas instituições. Traça uma relação entre a intensidade do uso por

parte que quem informa, o *engagement*, a identificação do utilizador com a instituição e a confiança que daí advém.

3. A gestão dos media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar

3.1. Apontamentos propedêuticos

3.1.1. Apresentação e justificação do objeto de estudo

O presente estudo procura descrever e compreender que canais de comunicação utilizam as Câmaras Municipais para comunicar com os diversos públicos (ou atores sociais) com os quais se relacionam. Concebemos, pois, o ato de comunicação num sentido *lasswelliano*, para o qual o estudo científico dos processos de comunicação procura responder a uma das seguintes questões: "*Quem? Diz o quê? Através de que canal? Com que efeito?*" (Lasswell, 1948 *apud* Wolf, 1994: 26).

O estudo da comunicação municipal pressupunha, ademais, um olhar sobre todo universo municipal português. Todavia tal é impossível posto que o mesmo é composto por 308 Câmaras Municipal, das quais 278 são na região continental (DGAL, 2025). Faz isto emergir o imperativo de recortar o objeto de estudo. Esta prática é, aliás, recorrente na academia no que concerne a este tipo de estudos (cf. Penderlico, 2020; Lopes, 2012; Sampaio, 2010; Pinto, 2012; Rodrigues, 2019). Desta feita, optámos pelo estudo de quatro casos: os municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar.

Esta escolha prende-se, sobretudo, a questões relacionadas com a viabilidade da pesquisa. Por um lado a proximidade geográfica entre a universidade e as instituições, por outro lado, a facilidade de contacto com as entrevistadas. Não obstante, o número de casos escolhidos e o contexto específico de cada um garantem a pluralidade necessária para que se possam tirar elações extrapoláveis.

3.1.2. Metodologia

As idiossincrasias deste objeto ajudam também a definir a dinâmica da investigação. Metodologicamente, este estudo é construído tendo por base o método quadripolar, proposto em 1974 por De Bruyne, Herman e Schoutheete.

A opção pelo estudo de caso enquanto "estratégia de pesquisa" qualitativa (Martins e Teóphilo, 2007) ou "modo de investigação" (De Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991) prende-se também com o pendor empírico – e a realidade organizacional – do objeto em estudo. Considerando, ao mesmo tempo, a falta de dados sobre este tema em concreto – "utilização dos media na comunicação municipal" – avançamos neste estudo procurando descrever o fenómeno.

> "A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de factos e fenómenos. (...) A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede uma avaliação qualitativa, pois o seu objeto é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente (...) No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenómenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como, por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização, estratégias de uma organização não-governamental, políticas governamentais etc. Nestes casos abordagens qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenómeno, quanto no que tange à sua operacionalização" (Martins e Teóphilo, 2007:61-62).

> "Outros [estudos de caso] são essencialmente descritivos e tomam a forma de uma monografia, empenhando-se em descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral" (De Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991: 225)

Como forma de colecionar dados, numa primeira fase, procuramos triangular a pesquisa bibliográfica que serviu como quadro de referência a esta análise com outras duas técnicas: a análise documental – da comunicação produzida nas Câmaras Municipais – e a entrevista semiestruturada – a peritos de comunicação nos municípios. Todavia, assim que começamos as entrevistas, compreender ser impossível a análise documental. A razão: havia, dentro das Câmaras em estudo, uma disparidade no que à documentação e registo do trabalho de comunicação diz respeito. Algumas instituições documentavam apenas os maiores eventos, outras nem esses, e aquelas haviam que tinham um registo quase total. Em todo o caso, esta disparidade impossibilitava uma análise documental variada. As entrevistas semiestruturadas, à semelhança de Ribeiro (2013: 305-307), são conduzidas a peritos de comunicação nos municípios em observação.

Como forma de orientar a pesquisa, estabelecemos uma árvore de questões (**Anexo 1**), segmentada a partir da questão-chave deste trabalho: Como são geridos os media na comunicação dos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar?.

> "As questões são feitas ao próprio pesquisador e funcionam como um check-list para que o investigador fique atento e se lembre de todas as ações para a condução do trabalho, particularmente, no levantamento das informações que precisam ser coletadas e as razões de coletá-las" (Martins e Teóphilo, 2007: 66)

Como forma de orientar a pesquisa, procuramos estabelecer uma árvore de questões (**Apêndice 1**), segmentada a partir da questão investigação deste trabalho: Como são geridos os media na comunicação dos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar?.

Concretamente, nesta dissertação, focamos a nossa atenção em responder a duas grandes questões: "Como são geridos os media na comunicação dos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar?" e "Estão estes municípios e utilizar o modelo PESO na gestão da sua comunicação?". Propomo-nos a alcançar os seguintes objetivos: (a) elencar os canais utilizados nos processos de comunicação municipais de acordo com a terminologia PESO, (b) compreender a gestão da comunicação nos municípios considerando os seguintes aspetos: quem gere?, com que objetivos?, é planeada? a utilização dos media é integrada? e se é, ou não, bidirecional?.

3.1.3. Recolha de Dados

As quatro entrevistadas foram conduzidas a Isabel Moreira da Silva, Natacha Reis, Ana Caridade e Cláudia Costa, nos dias 7, 11, 16 e 17 de abril, nas respetivas Câmaras Municipais. Gravadas e transcritas, é possível encontrá-las nos anexos desta dissertação.

Isabel Moreira da Silva é Diretora do Departamento Municipal de Comunicação e Promoção da CM do Porto. Licenciada em Jornalismo e Ciências da Comunicação é detentora de um curso GEPAL – curso da fundação FEFAL dirigido a administradores públicos. Profissionalmente apresenta uma vasta experiência em agências de comunicação e outras organizações governamentais e não-governamentais, com enfoque para funções de assessoria de imprensa. Enquanto diretora de departamento,

supervisiona a comunicação produzida pela instituição municipal onde está inserida. Desempenha as funções atuais desde 2021.

Natacha Reis apresenta-se como "assessora de imprensa" da CM de Gaia. Licenciada em Comunicação Social pela Escola Superior de Jornalismo, trabalhou anos como jornalista, tendo posteriormente integrado uma agência de comunicação. Em 2018 é contratada como assessora de imprensa pela CM de Gaia.

Ana Caridade define-se como "assessora de imprensa" e integra o Gabinete da Presidência da CM de Matosinhos. Licenciada em Jornalismo pela Escola Superior de Jornalismo, pós-graduada em Assessoria de imprensa pela mesma instituição, conta com 15 anos de experiência em jornalismo. Desempenha funções da CM de Matosinhos desde 2020.

Cláudia Costa é Chefe da Divisão de Comunicação da CM de Gondomar. Licenciada em Ciência da Comunicação, acumula uma longa experiência profissional em várias instituições governamentais – Câmaras Municipais, CIMs, e Universidades – onde desempenha variadas funções nas áreas de comunicação. Define-se como "coordenadora" da equipa de comunicação do município. Desempenha funções na CM de Gondomar desde 2024.

3.1.4. Outros apontamentos

Persistem ainda dois apontamentos necessários a fazer sobre este estudo. Um primeiro do ponto de vista metodológico, o outro sobre a validade das informações recolhidas.

Em primeiro lugar, como forma de validar os dados recolhidos durante as entrevistas, tínhamos planeado fazer uma análise documental aos planos de comunicação dos municípios. Todavia, com o avançar das entrevistas, deparamo-nos com a circunstância de os municípios não possuírem, transversalmente, um registo documental da atividade. Posto que parte dos municípios também não planeavam a sua comunicação, tornou-se inviável aceder a documentos que permitissem avaliar a utilização dos canais nos quatro casos.

Num segundo plano, a linguagem foi um desafio durante as entrevistas. Por um lado era notória a disparidade em relação ao grau de conhecimento do modelo PESO. Por outro lado verificou-se uma dissociação entre a comunicação "teórica" e "na prática". Para além das realidades municipais serem muito diferentes, a linguagem utilizada pelas profissionais diferia da do investigador. Este último que, sem experiência profissional na área, tinha preparada o guião com os conceitos teóricos que apreendeu na literatura, por vezes diferentes daqueles utilizados pelas entrevistadas.

Por fim, a falta de conhecimento a priori sobre a realidade em estudo também se tornou um desafio. No decorrer das entrevistas tornou-se claro a desadequação de algumas perguntas e o conhecimento da realidade acabou por levantar questões inexistentes no início do processo.

3.2. A gestão dos media na comunicação municipal

3.2.1. A utilização dos canais na comunicação municipal

O modelo PESO, proposto por Dietrich, surge contudo num ambiente empresarial. Como tal, foi necessário para este trabalho, de forma a acomodar as especificidades políticas da comunicação nos municípios, escolher critérios que permitissem a categorização de todos os canais identificados.

Neste sentido, entendemos como canais pertencentes ao quadrante *Paid Media* aqueles cujo acesso é pago e/ou a mensagem é controlada pela instituição municipal que contrata o serviço e o dispositivo tecnológico pelo qual é veiculada esta mensagem pertence à empresa/entidade contratada para o efeito. Os canais inseridos no quadrante *Earned Media* são aqueles cujo acesso é gratuito, os dispositivos tecnológicos pelo qual se veicula a mensagem pertence à empresa/entidade contratada para o efeito e a mensagem não é da total responsabilidade da instituição municipal. Os *Shared Media* são canais que ligam, sem necessidade de terceiros, as instituições municipais e os seus públicos e onde as mensagens são de autoria conjunta. Os *Owned Media* são, também, canais que ligam, sem necessidade de terceiros, as instituições municipais e os seus públicos, onde a mensagem é controlada pela instituição municipal e cujo dispositivo

tecnológico pela qual ocorrem as trocas de informação pertence a essa mesma instituição.

Sobre a utilização dos canais de comunicação nos municípios, vislumbramos 2 aspetos: o grau de utilização por quadrante PESO e, dentro de cada quadrante, os canais que são utilizados. Os dados obtidos durante as entrevistas estão, em sumário, nas tabelas abaixo. A **Tabela 3** versa sobre o grau de utilização de cada quadrante ao passo que as **Tabela 4** e **Tabela 5** resumem os canais utilizados pelas instituições municipais, quer por quadrante quer por município.

Tabela 3 – Grau de utilização dos media, por quadrante PESO, na comunicação municipal (por município)

	Paid Media	***Earned Media***	***Shared Media***	***Owned Media***
CM Porto	5/6	5	6	6/7
CM Gaia	*0/1* ("Muito pouco, quase zero")	*7* ("Muito pouco, quase zero")	*3/4* ("médio")	*7* ("o máximo, também...")
CM Matosinhos	3	7	6	7
CM Gondomar	2/3	5	5	*n/r*

Tabela 4 – Canais utilizados na comunicação municipal (por município)

	Paid Media	***Earned Media***	***Shared Media***	***Owned Media***
CM Porto	- spots publicitários em cinemas - spots publicitários em televisão - spots rádio - publicidade online (Google Ads e Facebook Ads)	- Comunicação Social (jornais, rádio, televisão).	- Redes Sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube) - Consultas Públicas - Assembleias Municipais	- Gabinete do Munícipe - Newsletters - Inquéritos - Corporate TV - Portal de Notícias "**Porto.**" - Podcasts - Mupis Digitais

	- publicidade paga em jornais			- Banners em formatos impressos no município - Carta - Sites
CM Gaia	- Sondagens	- Comunicação Social (jornais)	- Presidência Aberta (iniciativas políticas) - Sessões Públicas - Iniciativas Políticas (Exemplo: orçamento Jovem) - Redes Sociais (Facebook e Instagram) - Sessões Online - Reuniões de Câmara - Assembleias	- Gabinete de Apoio ao Munícipe - E-mail - Telefone - Flyers - Newsletters - Site - Inquéritos - Caixas do Correio - Trípticos/Desdobráveis
CM Matosinhos	- Publicações pagas nas redes socais - Publicações Pagas em órgãos de comunicação social (páginas de jornais, spots de rádio e televisão)	- Comunicação Social (jornais, rádio, televisão)	- Assembleias Municipais - Reuniões CM (com participação do público) - Audiências com a presidente - Redes Sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok)	- Inquéritos de Satisfação/Sondagens -E-mail - “Voz do Munícipe” (Plataforma Online) -Gabinete do Munícipe -Site - Revista Municipal Trimestral - Cartas - Flyers e Panfletos
CM Gondomar	- Spots de rádio pagos (sobretudo	- Comunicação Social (jornais, rádio, televisão)	- Redes Sociais (Facebook,	- E-mail

	em grandes eventos) - Anúncios de televisão pagos (sobretudo em grandes eventos) - Outdoors pagos - Influencers	- Agendas de eventos e jornais online. - Juntas de Freguesia, Paróquias e Coletividades. (justificar porquê).	Instagram, LinkedIn, TikTok) - Assembleias Municipais - Reuniões CM (com participação do público)	- Inquéritos (sobretudo para a avaliação de eventos) - Site - Carta - Flyers - Cartazes - Newsletter - Ecrãs digitais pela cidade - Outdoors - Mupis - Locais físicos de afixação de editais

À semelhança de Macnamara *et al.* (2016 e 2021) percebemos que, no entender das entrevistadas, os canais mais utilizados na comunicação municipal são os *Owned Media* e os *Earned Media*. Os *Shared Media* aparecem em terceiro lugar e, por último, enquanto menos utilizados, são indicados os *Paid Media.*

Em relação aos canais utilizados em cada quadrante, verificamos também novos grupos de canais, relativos à natureza política dos municípios. Vejamos.

Se utilizarmos os dois eixos dicotómicos (a) comunicação *online*/*offline* e (b) comunicação bidirecional/unidirecional, pudemos encontrar quatro grupos de canais no quadrante *Owned Media*. *Online* encontramos, com um carácter unidirecional os **Canais de Informação** – por exemplo podcasts, newsletters, ou plataformas municipais de notícias –, e com carácter bidirecional **Canais de Comunicação** – como é o caso do e-mail ou e outro tipo de plataformas que permitem o diálogo entre a CM e os munícipes.

De âmbito *offline* é possível vislumbramos dois grupos distintos: os suportes físicos de divulgação de Informação e os Canais de Informação e Comunicação Offline. Dentro dos **Suportes Físicos de Divulgação de Informação**, canais unidirecionais, temos suportes de pequeno formato – trípticos, desdobráveis, flyers, panfletos, serviço postal, revista municipal –, materiais impressos que que apresentam um tamanho inferior e A3, e os

suportes de grande formato, suportes ou infraestruturas que permitem a promoção pública de *imagens* com um formato superior – é o exemplo dos outdoors, mupis, cartazes e/ou outras estruturas de afixação de editais ou publicidade detidos pelas instituições municipais. O grupo de **Canais de Informação e Comunicação Offline** é composto por outros canais que permitam uma comunicação bidirecional, como é o caso dos inquéritos, telefone ou Gabinetes do Munícipe.

Por sua vez, no quadrante de *Earned Media*, conseguimos identificar três grupos de canais. Os mais utilizados são aqueles que compreendemos como fazendo parte do grupo **Órgãos de Comunicação Social**, também conhecidos como *media* tradicionais. Dentro desse grupo figuram canais como jornais impressos, jornais online, rádio e televisão. Existe ainda um segundo grupo, composto por **Plataformas de Divulgação de Eventos *Online***. Não sendo jornais, funcionam como "agendas" *online* de divulgação de eventos. Perfilam-se neste quadrante porque são canais detidos por entidades externas às CMs.

Outro grande grupo de *Earned Media*, não comtemplado no modelo original de Dietrich mas emergente do contexto político municipal onde as CMs se inserem, são os **Parceiros Institucionais**. Composto por instituições como Juntas de Freguesia, Paróquias ou Coletividades (Associações Culturais, Recreativas, etc.) locais, estes parceiros são apresentados como um canal de divulgação das mensagens municipais. Revelam maior relevância no caso do município de Gondomar que, segundo Cláudia Costa, é composto por duas realidades distintas. Diz-nos a entrevistada, quando questionada sobre os canais utilizados para interagir com públicos mais idosos que "Muitas vezes quando queremos chegar a [essas pessoas, utilizamos] Juntas e paróquias. (...) Porque o concelho também é heterogéneo. Há uma parte bastante urbana, mas também há uma parte bastante rural. Que é o conhecido por «alto concelho». São freguesias mais distantes e mais rurais. Logo, com uma população mais velha. Muitas vezes a forma de chegar a essas pessoas é através das Juntas de Freguesia – porque são mais próximas – e das paróquias. (...) As próprias coletividades, também são aqui um meio" (Costa, 2025).

No que aos *Shared Media* diz respeito, podemos identificar dois grupos de canais. À semelhança da proposta PESO original temos as **Redes Sociais**, como são os casos da utilização do Facebook ou Instagram, por exemplo. A novidade em relação ao modelo na conceção de Dietrich é a introdução de um novo grupo de *Shared Media*: as Iniciativas Públicas de Assembleia, como por exemplo as assembleias municipais e as reuniões públicas de Câmara. Sem dúvida, remontando desde o início da democracia, os canais físicos de contacto entre munícipes e eleitos são basilares e mantém-se nas formas de atuação política atuais. Por essa razão, era necessário incluí-los neste esquema conceptual.

A escolha de categorização no grupo *Shared Media* assenta na dinâmica comunicacional da assembleia. O canal é partilhado na medida em que todos os intervenientes presentes podem utilizar a palavra e, comunicar-se, uns com os outros. Desta forma, as mensagens produzidas e transmitidas são de responsabilidade partilhada: como acontece nas redes sociais.

Por último, os *Paid Media* são, manifestamente, os canais menos utilizados nos atos de comunicação municipal. Neste quadrante, identificamos sobretudo **Formas Pagas de Publicidade.** Acontece isto: nas plataformas *online* – através de anúncios pagos no Facebook ou no Google (Facebook Ads, Google Ads), ou recorrendo a influencers, por exemplo; nos órgãos de comunicação social convencionais – através do pagamento de espaço publicitário em páginas de jornais, *spots* de rádio, ou anúncios televisivos; ou ainda outras formas de publicidade como outdoors publicitários no espaço público e espaço publicitário antes de filmes.

Neste quadrante importa ainda identificar outro canal: as **Sondagens**. Embora não seja comum, consideramos as sondagens como um canal pago na medida em que permitem auscultar os munícipes e a sua concretização é encomendada a empresas externas aos municípios.

Tabela 5 – Canais utilizados na comunicação municipal (por quadrante PESO)

Paid Media	*Earned Media*	*Shared Media*	*Owned Media*
- **Publicidade paga em plataformas online** (Ads no Google, Facebook, outras redes sociais, Influencers). - **Publicidade paga em órgãos de comunicação social** (espaço em jornais, spots de rádio e anúncios de televisão) - **Publicidade paga noutros formatos** (exemplo: outdoors e sessões de cinema) - **Sondagens**	- **Órgãos de Comunicação Social** (jornais impressos, jornais online, rádio, televisão). - **Plataformas de Divulgação de Eventos Online** (exemplo, agendas). - **Parceiros Institucionais** (Juntas de Freguesia, Paróquias, Coletividades).	- **Redes Sociais** (Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube, TikTok). - **Iniciativas Públicas de Assembleia** (Sessões de esclarecimento online, consulta pública, assembleias municipais, reuniões públicas de CM, outras iniciativas de contacto com a população – Presidência Aberta, Orçamento Jovem, etc.).	**- Canais de Informação Online** (exemplo: podcasts, newsletter, plataformas municipais de notícias, site) **- Canais de Comunicação Online** (ex.: e-mail, outras plataformas de diálogo com os munícipes) **- Suportes Físicos de Divulgação de Informação de pequeno formato** (ex.: trípticos, desdobráveis, flyers, panfletos, serviço postal, revista municipal) **- Suportes Físicos de Divulgação de Informação de médio e grande formato** (ex.: outdoors, Mupis e similares, cartazes). **- Canais de Comunicação e Informação Offline** (ex.: inquéritos, telefone, Gabinete de Apoio ao Munícipe)

3.2.2. A gestão bicéfala da comunicação nos municípios

Se elencar os canais utilizados nos processos de comunicação se releva uma tarefa tanto quanto objectiva, descrever e compreender a gestão da comunicação adquire contornos

ténues. Todavia, os dados recolhidos apontam para uma gestão bicéfala da comunicação nos municípios. Do ponto de vista operacional o planeamento e a gestão da comunicação são responsabilidade das chefias das estruturas de comunicação dos municípios – sejam elas Departamentos, Divisões, ou Gabinetes. Contudo, a ação destas chefias está subjugada à intenção política vigente na qual parece recair a gestão holística da comunicação no município.

Começamos pelo papel das chefias das estruturas de comunicação nos municípios. Por um lado é impossível menosprezar a forma como, para se apresentarem, recorrem a expressões como "assessora de imprensa" e "coordenadora", ou relatam que, no escopo da sua atividade, figuram funções como assessoria de imprensa e relação com os meios de comunicação social. Ao passo que isto vai ao encontro do que é veiculado em Sampaio (2010: 364), realça também o papel técnico que, apesar do cargo de chefia, as entrevistadas continuam a desempenhar. Neste sentido, podemos já verificar um papel de coordenadoras (ou supervisoras) técnicas da estrutura de comunicação dos municípios uma vez que chefiam a equipa que produz, tecnicamente, essa mesma comunicação.

Em simultâneo, este papel de coordenação técnica incumbido às chefias não significa, por si, a impossibilidade de acumularem funções de planeamento estratégico de comunicação. Com efeito é o que acontece. Se considerarmos o que é postulado em Grunig, para o qual o Gestor de Comunicação é responsável pelo planeamento e gestão do plano de relações públicas da instituição (Grunig e Hunt, 1984: 91), podemos considerá-las também gestoras de comunicação. Verifica-se isto nas palavras de Isabel Moreira da Silva, "A comunicação é planeada por mim, pela minha colega e Chefe de Divisão da Divisão Municipal de Comunicação Digital e Ativação da Marca" (Silva, 2025). O mesmo acontece no caso de Matosinhos onde Ana Caridade, perguntada sobre quem planeia a comunicação no município, diz "Sou eu e o Gabinete de Comunicação" (Caridade, 2025).

Pese embora o referido, a da gestão comunicacional nos municípios é responsabilidade última do comité político-administrativo que governa o município, ou de um dos seus elementos. Isto reflete-se, por um lado, no ascendente da cúpula política sobre as

estruturas de comunicação, nuance que parece corresponder ao que Pinto (2013) designa como "falta de autonomia" da estrutura de comunicação na CM do Porto, e, por outro lado, no impacto desta cúpula na forma como se comunica no município.

O ascendente do poder político sobre a produção da comunicação nos municípios é inegável e transversal. Como forma de aferir essa circunstância, perguntamos às entrevistadas quem controla a comunicação produzida no município. As respostas evidenciaram a relação de dependência para com o poder político-administrativo. Por exemplo, no caso da CM de Gaia, Natacha Reis afirma que "Idealmente seremos nós... Mas, não podemos deixar de considerar que o Presidente da Câmara Municipal é uma pessoa que tem vontade própria e que, às vezes, fala por si, e bem" (Reis, 2025). O mesmo acontece no caso de Matosinhos, onde o controlo da comunicação cabe a "Eu [Ana Caridade] juntamente com a Sr.ª Presidente, que tem o pelouro da Comunicação" (Caridade, 2025). Esta circunstância é ainda reforçada por Cláudia Costa que, durante a entrevista, diz "não posso dizer que sou 100% independente".

Por outro lado, a ascendência política também se manifesta na gestão das políticas de comunicação desse município. Ou seja, na forma como se comunica. Ou, se quisermos, na forma como se pensa e encara a comunicação. Por exemplo, sobre o caso de Matosinhos, Ana Caridade relacionada a forma como se comunica e a liderança política. Diz a entrevista que "Isto [a comunicação] depois depende muito do sentido do líder. Há pessoas que não gostam de comunicar. Que acham que não é preciso comunicar. Que se sentem desconfortáveis. Não é o caso da Luísa [a Presidente da CM de Matosinhos]. Ela gosta de comunicar. Acha que é fundamental comunicar. Acha que é fundamental falar com as pessoas. Acha que é fundamental ouvir as pessoas. E, portanto, sim! A comunicação da CM depende muito da liderança, é óbvio. Há modelos que se ajustam a um tipo de liderança, há modelos que se ajustam a outro tipo de liderança" (Caridade, 2025). O mesmo acontece com Isabel Moreira da Silva que relaciona a ação de Vasco Ribeiro (Doutor em Relações Públicas, Professor na Universidade do Porto e ex-Chefe de Gabinete do Presidente da CM do Porto) na cúpula política do município com alterações na forma de pensar e fazer comunicação no município. Utilizando as palavras da Diretora de Departamento da CM do Porto, "neste

último mandato e com a entrada do Vasco Ribeiro como chefe de Gabinete do Presidente da CM, e com toda a sua sensibilidade para a área da comunicação e para a comunicação política, foi ele o responsável pela criação destas estruturas profissionalizantes nas empresas municipais. Até aí que, obviamente, existiam gabinetes de comunicação mas muitas vezes as funções eram exercidas por alguém que não era diretamente da área, que não estava tecnicamente muito preparado, e foi feito paulatinamente esse investimento de profissionalizar as equipas e, em cada uma dessas estruturas das seis empresas municipais [...]" (Silva, 2025)

Porquanto, e tomando o que foi referido, os dados recolhidos levam-nos a entender que a gestão da comunicação dos municípios adquire um carácter bicéfalo: técnico e político. Do ponto de vista técnico a gestão acontece ao nível das chefias das estruturas municipais de comunicação. Contudo, esta ação é direcionada de acordo com a visão dos responsáveis políticos nos municípios.

3.2.3. Objetivos, planeamento, integração e direcionalidade

Como forma de alcançar os objetivos propostos para esta dissertação, existe ainda a necessidade de compreender outros aspetos sobre gestão da comunicação nos municípios. São eles os seus objetivos, a existência (ou não) de planeamento, a forma como os canais são integrados para alcançar os objetivos e a direccionalidade da comunicação.

Averiguamos que, assim como em Sampaio (2010), "informar" é o objetivo mais referido no que concerne à comunicação dos municípios. Concomitantemente pode estabelecer-se uma relação com o princípio da eficácia de Camilo (1998), posto que a divulgação das atividades da Câmara Municipal é sempre apontada como um objetivo. Ana Caridade afirma que "O objetivo é sempre o mesmo: dar a conhecer à população o nosso trabalho! [...] O objetivo é exatamente o mesmo e permanece imutável: chegar ao maior número de pessoas possível; conseguir que os munícipes tenham acesso à atividade, aos programas e aos projetos da CM" (Caridade, 2025). Cláudia Costa também refere este como um dos objetivos em Gondomar. Diz a entrevistada que "Há vários objetivos. É

informar. Quando é a questão dos eventos: garantir público. Obviamente não queremos ter os eventos vazios. E também transmitir alguma notoriedade ao que fazemos" (Costa, 2025).

Associado ao objetivo de informar aparece o dever da transparência. Natacha Reis e Isabel Moreira da Silva fazem, coincidentemente, esta relação. Como diz Isabel Moreira da Silva, "os principais objetivos comunicacionais. Comunicar com transparência e com assertividade para os munícipes. Mantê-los informados e conscientes daquilo que são as atividades que a CM do Porto promove, as iniciativas..." (Silva, 2025). No mesmo sentido, Natacha Reis refere que "Como disse logo no início: transparência, darmos o mais possível conta do que fazemos, como fazemos, quer publicando regulamentos e medidas importantes no site do município, prestando contas regularmente... (...)" (Reis, 2025).

"Envolver os cidadãos na discussão política" aparece referido, também, como um objetivo. A forma como é articulado dentro do grande objetivo que é "informar" atribui-lhe um aspeto que poderíamos considerar subalterno. Em contrapartida, não deixa de ser um objetivo assinalável dentro das idiossincrasias da comunicação municipal em Camilo (1998). As referências são breves. Por exemplo, no ambiente autárquico portuense o objetivo de "informar" tem "também uma finalidade de envolvimento cívico da própria população naquelas que são as decisões da CM (...)" (Silva, 2025). Outro exemplo, o município gaiense onde "o objetivo é, sem dúvida, que isto seja uma ação quase que partilhada com os munícipes. É fazer mas sempre ouvindo os munícipes e envolvendo os munícipes." (Reis, 2025). Também no município de Gondomar, neste caso quando interrogada sobre se "Chamar os cidadãos para participarem na vida política é um objetivo?", a entrevistada refere que "É. Isso sobretudo nos mais jovens. Acontece, sobretudo, nos mais jovens..." (Costa, 2025).

Para compreender o planeamento da comunicação nos municípios precisamos de separar, dentro das tipologias de Camilo (1998) a comunicação municipal de tipo administrativo e a de tipo político-administrativo.

Por um lado, a comunicação municipal de tipo administrativo, geralmente designada pelas entrevistadas como "comunicação municipal" é planeada. Em contrapartida, a comunicação de tipo político-administrativa, referida pelas entrevistadas como "comunicação política" não é planeada. Este lado "político" é constituído, maioritariamente, pela gestão das crises que assolam o plano político municipal. Dentro da comunicação planeada inserem-se, sobretudo, as atividades municipais, conhecidas com antecedência. O prazo de planeamento varia consoante os municípios. Para a execução deste tipo de comunicação, em especial para acontecimentos de grande nível, verifica-se residualmente o recurso a empresas externas, responsáveis por planear a divulgação de eventos. O planeamento vai ao encontro de garantir que os munícipes são informados acerca das atividades do município.

A relação entre o planeamento da comunicação e a divulgação das atividades municipais programadas é, consequentemente, referida explicitamente pela maioria das entrevistadas. Cláudia Costa refere isso mesmo, afirmando que "Em algumas áreas nós sabemos o que vai acontecer: o planeamento é automático. Ou seja, a partir do momento que nós temos de fazer os suportes de comunicação, imaginemos de um concerto, de uma exposição, de um torneio, eu sei que aquilo vai acontecer naquela data. Passa a estar no nosso planeamento e nós conseguimos gerir bem quando, como comunicar, onde, para quem." (Costa, 2025). O mesmo sucede com Isabel Moreira da Silva – "Quando falamos em planear é saber que, num ano, temos um conjunto de eventos importantes que temos de comunicar obrigatoriamente, que são rotineiros, e para os quais temos de desencadear um conjunto de procedimentos que competem ao gabinete promover e desencadear" (Silva, 2025) – e com Ana Caridade – "Nós temos um mapa ao qual chamamos "Mapa de Programação mensal". Todos os serviços mandam informação que depois é sistematizada e depois fazemos um mapa como esse que está aí atrás de ti. Nós aí sabemos todas as atividades que vão acontecer durante um mês, ou dois meses... Sabemos tudo o que vai acontecer. É fundamental ter esse plano para saber, ao longo do mês, como vamos comunicar os eventos, a programação, os programas da CM." (Caridade, 2025).

No que respeita a compreender se os canais são (ou não) utilizados de forma integrada para alcançar os objetivos de comunicação municipal encontramos, pelo menos dois níveis de respostas. No primeiro nível, o número de canais utilizados, e consequente integração, é associado à quantidade e transversalidade de públicos que se pretende atingir. Esta associação é clara nas palavras de Cláudia Costa que remete a escolha dos canais para a quantidade e a idade do público. Diz que a escolha dos canais se faz, "sobretudo em função do público ao qual queremos chegar – se queremos chegar a mais ou menos público –, se é um público mais novo ou mais velho – e a importância do que queremos comunicar. Mais relevante, mais canais; menos relevante, menos canais. E, depois, em função do tipo de público. (...) Quando é relevante é, quase, estar em todos. Procuramos quase estar no maior número de canais para chegar ao maior número de pessoas." (Costa, 2025). Esta associação é também referida por Ana Caridade, para a qual "Não há fórmula mágica. É diversificando a comunicação. Diversificando os canais. É a forma que tu tens de [chegar ao máximo de pessoas possível]" (Caridade, 2025).

Num outro patamar consideramos a forma como Isabel Moreira da Silva descreve a utilização dos canais na CM do Porto, demonstrando uma maior aproximação à proposta PESO. Diz Isabel que "Nós pensamos sempre numa lógica PESO e numa lógica 360. Primeiro sabemos que temos os nossos próprios recursos e é neles que investimos em primeiro lugar. (...) Na maior parte dos casos eu diria que utilizamos o *Owned Media*. Quando vamos apostar no *Paid Media* é porque sentimos que é uma campanha que merece maior atenção da cidade, no sentido de ser percecionado pelos portuenses como algo que, de facto, vai trazer alguma vantagem às suas vidas. (...) Mas, acredito sempre que há pessoas que estejam infoexcluídas e nós tentamos ao máximo, através dos canais – do *Paid Media* – nomeadamente os spots de rádio – e através do *Owned Media* – das redes de Mupi – tentar chegar ao maior número de pessoas possível que não tem tanto essa apetência digital." (Silva, 2025)

Descrever a forma como são integrados os diferentes canais na gestão da comunicação dos municípios não responde, contudo, à questão se estes são utilizados ou não de forma integrada!? Questão essa à qual só obtemos resposta quando à equação

adicionamos a relação entre os objetivos, a direccionalidade da comunicação, e a integração dos canais de comunicação na conceção dos desígnios de ambos.

Tendencialmente, nos municípios em estudo a comunicação é concebida do ponto de vista do modelo grunigiano da "Informação Pública". Com efeito, o principal objetivo referido pelas entrevistadas neste estudo, e por Presidentes de CM no trabalho de Sampaio (2010) é "informar". Ou seja, desta perspetiva, onde as estruturas de comunicação municipais são entendidas como veículos de disseminação de informação, podemos entender que sim, os canais são utilizados de forma integrada para alcançar os objetivos visados. A máxima utilizada é: diversificar para informar.

Contudo, quando o foco não é a disseminação da informação, não podemos considerar que os canais sejam utilizados de forma integrada. Já referimos que a comunicação municipal está sujeita a dois princípios: o da democracia e o da eficácia. Referimos também a necessidade do diálogo para a concretização local de uma verdadeira democracia. Porquanto, consideramos que a integração dos canais deve atender às necessidades de uma comunicação bidirecional. Ora, se os canais são integrados com o objetivo de disseminar a informação, o contrário acontece quando o objetivo é estabelecer uma relação, ou garantir que os munícipes são ouvidos pelas estruturas de comunicação. O caso sintomático da falta de integração dos canais num paradigma de comunicação bidirecional é o Gabinete do Munícipe.

Se, com efeito, as entrevistadas consideraram o Gabinete do Munícipe como um canal de comunicação, reconhecem também que este não entra na ação, nem está na mesma esfera de intervenção, da estrutura de comunicação que chefiam, formal ou informalmente. É, por exemplo, o que acontece com Natacha Reis que identifica o Gabinete de Apoio ao Munícipe como um canal, mas reconhece que a informação que deste imana nem sempre é do conhecimento da estrutura de comunicação do município.

> “Temos um Gabinete de Apoio ao Munícipe. Onde recebemos e-mails e todos eles são tratados. Ou, pelo menos, vistos e, num certo tempo, são tratados.
>
> **É o Gabinete de Comunicação que...**
>
> Não. É uma equipa mesmo vocacionada só para receber as questões, reclamações, informações dos munícipes. E depois temos os canais normais. Temos o atendimento municipal, temos os vários serviços – temos serviços sociais, temos uma série de canais por onde os munícipes são recebidos e ouvidos.
>
> **A informação que resulta desses canais chega ao Gabinete de Comunicação? Ou fica onde está?**
>
> Depende, depende dos assuntos. Há coisas mais sensíveis que é importante que nos cheguem... Há coisas corriqueiras... Se uma pessoa ligar a reclamar por causa de um buraco não tem como chegar... Que é, realmente, a maior das reclamações é sempre os buracos. Independentemente do que se faça. Mas, o que for mais importante... Às vezes, até, o sentido é o oposto. Ligam para nós para nos pedir ajuda sobre um tema específico. “Estão a falar disto! O que é que tu sabes disto? O que é que foi anunciado sobre isto?”. Às vezes também há este sentido inverso.” (Natacha, 2025)

O mesmo acontece no caso da CM do Porto. Isabel Moreira da Silva concebe a hipótese de o Departamento de Comunicação enviar a informação para o Gabinete do Munícipe mas, quando interrogada sobre se o inverso tem lugar, responde serem “duas coisas distintas” (Silva, 2025).

> “Sim. Também... Mas, aí, não compete ao Departamento de Comunicação. Nós não comunicamos diretamente com os munícipes. Ou seja, nós comunicamos... Temos o portal “**Porto.**” Mas temos um gabinete, que é o Gabinete do Munícipe. São eles lá que, com as suas funções de atendimento ao munícipe, que respondem diretamente às questões e dúvidas dos munícipes.
>
> (...)
>
> **O Gabinete de Comunicação fica com informações do Gabinete do Munícipe ou são duas coisas diferentes...**

> Não. São duas coisas completamente distintas. Ou seja, o Gabinete do Munícipe é que tem a obrigação de comunicar com o munícipe. Porque, por exemplo, muitas vezes enviam-nos e-mail a perguntar – cidadãos que vêm o nosso e-mail no site "**Porto.**" – e perguntam-nos "A Festa de S. João", "O arraial que vai haver perto da minha casa, vai condicionar o trânsito?", e não é o Gabinete de Comunicação que tem de responder a isso. O Gabinete de Comunicação pode, quando muito, dar informação ao Gabinete do Munícipe sobre uma determinada notícia que publicou e que corresponde às questões levantadas pelo munícipe. "(Silva, 2025)

Em contraponto, a CM de Matosinhos concebe a integração deste canal na dinâmica de comunicação do município. Ocasião que permite, mais uma vez, inferir e comprovar a forma distinta como, nos municípios, se aborda a comunicação.

> "Nós temos vários canais onde as pessoas podem mandar: temos a Voz do Munícipe, temos o Gabinete do Munícipe... Temos vários sítios por onde as pessoas podem mandar sugestões. Normalmente, não mandam sugestões – mandam queixas. E, portanto, nós conseguimos perceber sempre quais são as áreas... Chega a primavera e as árvores e as podas são um problema...
>
> **Essa informação do Gabinete do Munícipe passa para o Gabinete de Comunicação?**
>
> Passa. Claro! Nós todos os meses temos quantas queixas é que houve de lixo, quanto é que houve de passeios, quantas é que houve de buracos na estrada, quantas é que houve de transito, temos isso tudo. E isso faz-nos direcionar a comunicação!" (Caridade, 2025).

Conclusões

A realidade *mediatizada* hodierna coloca ao dispôr do profissional de relações públicas uma miríade de opções relativas à escolha dos canais de comunicação. E esta escolha é ainda mais ampla no universo político. Como vimos, os princípios da eficácia e da democracia subjacentes à comunicação municipal consubstanciam-se não só pelos habituais meios de divulgação – naturalmente unidirecionais e de massas – mas também por outras formas comunicação política – como por exemplo as as assembleias e/ou outras reuniões públicas onde se debate o governo do coletivo.

Neste quadro de amplificação do que se entende por um canal de comunicação, a terminilogia e o modelo PESO mantêm a sua pertinência. Ainda que originalmente este modelo não contemple todos os grupos de canais aqui identificados, é evidente que permite a sua categorização. Nesta linha podemos apurar que, e em linha com Macnamara (2016), é nos quadrantes *Owned Media* e *Earned Media* que se encontra uma utilização mais elevada de canais, seguindo-se os *Shared Media* e os *Paid Media*. Como vimos anteriormente, no quadrante *Owned Media* encontramos grupos que contemplam os canais próprios dos município quer online quer através de suportes físicos variados ou, por exmeplo, atendimento presencial. Os *Earned Media* são essencilamente populados pelos Órgãos de Comunicação Social e/ou Parceiros Institucionais que permitem a difusão das mensagens municipais. Isto ao passo que nos *Shared Media* encontramos as Redes Sociais acompanhados de Inicíativas Públicas de Assembleia e nos *Paid Media*, para além das Sondagens, encontramos Publicidade Paga nos mais variados formatos.

Em conformidade com o que vem sendo estudado (cf. Sampaio, 2010: 369; Fernandes, 2011: 65), também aqui comprovamos a heterogeneidade das realidades comunicacionais nos municípios. Todavia, é possível identificar tendências na gestão da comunicação dos municípios.

Verificamos uma gestão bicéfala na comunicação dos municípios. Ou seja, ainda que as chefias de comunicação municipais sejam responsáveis pelo planeamento e execução técnica da comunicação, as decisões sobre a comunicação ocorrem no âmbito político

dos municípios. Quer isto dizer que quer a forma como atuam os Gabinetes de Comunicação quer os recursos que têm são em grande medida consequência do pensamento político sobre o papel que a comunicação deve ter no município em causa. Desta forma, ainda que tecnicamente as chefias em comunicação sejam responsáveis pelo planeamento, não as poderemos considerar gestoras de comunicação nos municípios.

Verificamos também que o principal objetivo comunicacional das estruturas de comunicação municipais é "informar" os munícipes. Isto vai ao encontro da Constituição. Neste sentido, quando existe planeamento este vai maioritariamente ao encontro de garantir que os munícipes são antecipadamente informados das atividades municipais. O mesmo objetivo estabelece uma relação com a forma como se utilizam e integram os canais utilizados. Apesar de existirem diferentes formas de pensar a sua utilização é possível identificar um esforço de aumentar o número e a transversalidade dos canais para, integrando-os, alcançar o maior número de munícipes possível.

Podemos, então, responder à pergunta "Estão estes municípios e utilizar o modelo PESO na gestão da sua comunicação?". A resposta é não. Nesta resposta consideramos o grau de conhecimento sobre o PESO, e aspetos como a integração e o planeamento a longo prazo como é postulado originalmente por Dietrich (2014). Em primeiro lugar, ainda que não declaradamente, casos houve onde as chefias da comunicação dos municípios não conheciam, sequer, a proposta de Dietrich. Neste sentido, não é possível utilizar um modelo que se desconhece. Em segundo lugar, nem toda a comunicação municipal é planeada e, devido até ao prazo dos mandatos, o planeamento que acontece não é a longo prazo. Em contrapartida verifica-se, sim, um fenómeno semelhante ao da integração, este com o intuito de informar. Por esta razão, podemos afirmar que, ainda que não utilizem cabalmente o modelo peso, adotam princípios que lhe são próprios.

Evidentemente, deparamo-nos ainda com a constatação de que o princípio da democracia, identificado em Camilo (1998), é subalterno na ação das estruturas municipais de comunicação. Esta circunstância é verificável a vários níveis. Deste a natureza unidirecional da maioria dos canais utilizados até ao papel subalterno do "diálogo" nos objetivos comunicacionais dos municípios, passando pela forma como os

Gabinetes dos Munícipes, muitas vezes, não são integrados na conceção do universo comunicacional.

Contudo, e já no fim do processo de investigação, identificamos um erro na forma como concebemos o objeto deste estudo. Erro esse que pode ajudar a, no decorrer de futuras investigações, aumentar o conhecimento sobre a comunicação nos municípios. O presente estudo concebe a comunicação municipal como aquela que é produzida no âmbito das estruturas de comunicação dos municípios. Porém percebemos durante as entrevistas que nestas estruturas institucionais os profissionais de comunicação, a sua estrutura, não desempenha o "bondary role". Ou seja, a comunicação do município acontece um pouco por toda a estrutura orgânica do município. Nesse sentido, estudar a comunicação dos municípios olhando para o município como um todo e não unicamente para o Gabinete/Departamento/Divisão de comunicação poderia implicar um resultado diferente nesta investigação.

Por fim assinalamos que, apesar desta lacuna, vemos neste estudo mais um contributo para uma visão alargada daquilo que são os canais de comunicação nos municípios e sobre a forma como podem ser utilizados.

Referências Bibliográficas

Amorim, F., & Malato, M. L. (2022). Anti-retórica, Estética e Anestesia: Desafios de Retórica Política Mediatizada. In S. Mateus & I. Ferreira (Eds.), *Retórica Mediatizada: A comunicação persuasiva através dos media* (pp. 55 - 76). Documenta.

Anderson, D. L. (1966). *Public Relations and the Administrative Process*. International City Managers' Association.

Aristóteles. (2018). *Retórica*. Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Autarquias Locais - Competências e Regime Jurídico, Lei n.º 169/99 (1999, 18 de Setembro).

Bernays, E. (2024). *Propaganda* (L. P. Martins, Ed. & Trans.). Livros Zigurate.

Bernays, E. L. (2012). *Public Relations*. Snowball Publishing.

Bernays, E. L. (2019 [1923]). *Crystalizing Public Opinion*. Dover Publications.

Bertalanffy, L. v. (2023 [1968]). *General System Theory*. George Braziller.

Blumler, J. G. (2016). The Fourth Age of Political Communication. *Politiques de communication*, 6(1), 19-30.

Blumler, J. G., & Kavanagh, D. (1999). The Third Age of Political Communication: Influences and Features. *Political Communication*, 16, 209-230. https://doi.org/10.1080/105846099198596

Bon, G. L. (2021 [1985]). *A Psicologia das Multidões* (2º ed.). Bookbuilders.

Camilo, E. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios*. Universidade da Beira Interior.

Camilo, E. (2006). *Para uma planificação do trabalho comunicacional nos municípios*. Obtido em 30 de março de 2012, de https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/camilo-planificacao-trabalho-comunicacional-municipios.pdf.

Camilo, E. (2009). Dimensões corporativas da comunicação local: uma proposta de modelo/Local communication corporate dimensions: a model proposal/ Dimensiones

corporativas de la comunicación local: una propuesta modelo. *Revista Foco em Extensão*, 4, 107-121.

Camilo, E. (2010a). Eficácia vs. Democracia. Implicações para a atividade comunicacional dos municípios. In E. Camilo, *Ensaios de Comunicação Estratégica* (pp. 13-27). Covilhã: LabCom Books.

Camilo, E. (2010b). Dimensões corporativas da comunicação local: uma proposta de modelo. In E. Camilo, *Ensaios de Comunicação Estratégica* (pp. 29-50). Covilhã: LabCom Books.

Canavilhas, J. (2009). *A comunicação política na era da internet*. Retrieved 6/11/2024, from http://www.bocc.uff.br/pag/canavilhas-joao-comunicacao-politica-na-era-da-internet.pdf

Canavilhas, J., & Fátima, B. d. (2024). *Radar das Legislativas. Os partidos políticos e os seus líderes na esfera pública digital*. LABCOM. https://labcomca.ubi.pt/wp-content/uploads/2024/03/Relatorio_eleicoes_interativo_V13.pdf

Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital, Lei n.º 27/2021 (2021, 17 de maio).

Coelho, M. H. d. C. (1996). Concelhos. In J. Serrão & A. H. d. O. Marques (Eds.), *Portugal em Definição de Fronteiras: Nova História de Portugal* (Vol. 3, pp. 554-584). Editorial Presença.

Costa, J. P. O. e. (2022). *Portugal na História: Uma Identidade*. Temas e Debates - Círculo de Leitores.

Constituição da República Portuguesa. (2022). Almedina

DGAL. (2025). https://portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/municipios/

Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks*. Que Publishing.

Dietrich, G. (2020). *How to Implement the PESO Model, No Matter Your Team's Size*. Retrieved 23/01/2025 from https://spinsucks.com/communication/implement-peso-model-team-size/

Dietrich, G. (2024a). *The PESO Model: A 2024 Comprehensive Guide* Retrieved 21/01/2025 from https://spinsucks.com/communication/peso-model-comprehensive-guide/

Dietrich, G. (2024b). *A 2024 PESO Model© Primer for Communicators*. Retrieved 21/01/2025 from https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/

Domenach, J.-M. (1973). *A Propaganda Política*. Círculo de Leitores.

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2015). Que públicos para as Relações Públicas? In A. Fidalgo & J. P. Serra (Eds.), *ACTAS DO III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO* (Vol. 2, pp. 453-461). Universidade da Beira Interior.

Esteves, J. P. (2010). Opinião Pública. In J. C. Correia, G. B. Ferreira, & P. d. E. Santo (Eds.), *Conceitos de Comunicação Política* (pp. 21-32). Livros LabCom.

Esteves, J. P. (2019). *Comunicação Política e Democracia*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Fernandes, M. (2011). Comunicação Autárquica: contributos para as Auditorias de Comunicação [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. https://hdl.handle.net/1822/16067

Fidalgo, A., & Ferreira, I. (2005). A Retórica Mediatizada. *Revista de Comunicação e Linguagens,* 36(12), 151-160.

Fidalgo, A. (2010). Da retórica às indústrias da persuasão. In I. Ferreira & G. Gonçalves (Eds.), *As indústrias da Persuasão* (pp. 5-25). Livros LabCom.

FFMS, F. F. M. d. S.-. (2021). *Poder Local ou Democracia Local?* https://www.youtube.com/watch?v=rD8o-vpkk9o

Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Edições MinervaCoimbra.

Gonçalves, G. (2018). *Political Comunication*. https://www.researchgate.net/publication/327879415_Political_Communication

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Wadsworth/Thomson Learning.

Lebedeva, A. (2016). *PESO Model: Implement and Measure the Four Media Types*. Retrieved 23/01/2025 from https://spinsucks.com/communication/implement-measure-peso-model/

Lippmann, W. (2008 [1922]). *Opinião Pública*. Editora Vozes.

Lopes, G. (2012). *A Comunicação Municipal: O Distrito de Viana do Castelo* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. https://hdl.handle.net/10216/75050

Machado, S. F. M. (2024). *A relação entre o uso de redes sociais e a participação eleitoral dos jovens portugueses* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Porto.

Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review* 42, 377–385. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001

Macnamara, J., Lwin, M. O., Hung-Baesecke, C.-J. F., & Zerfass, A. (2021). *Asia-Pacific Communication Monitor 2020/21. Strategic issues, competency development, ethical challenges and gender equality in the communication profession. Results of a survey in 15 countries and territories*. APACD & EUPRERA. https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/158542/2/APCM%202020-21%20Report.pdf

Mateus, S. (2022). A publicidade como género epidíctico. In S. Mateus & I. Ferreira (Eds.), *Retórica Mediatizada* (pp. 37-54). Documenta.

Matias, A. (1999). *O Porto em 1533 - Actas de vereação da Cidade* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Porto.

McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Modelos de Comunicação: para o estudo da comunicação de massas*. Editorial Notícias.

Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2012). *Fundamentos de Comunicação*. Edições Sílabo.

Monteiro, C. (2012). *A influência da comunicação municipal na imprensa regional. O caso da Área Metropolitana do Porto*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10362/7365

Oliveira, C. (1997). Os municípios no liberalismo monárquico constitucional. In C. Oliveira (Ed.), *História dos Municípios e do Poder Local [dos finais da idade média à União Europei*a]. Temas e Debates.

Oliveira, A. C. d. (2021). *A Democracia Local em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Pato, A. (2009). *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. https://hdl.handle.net/10316/13490

Penderlico, J. (2020). *A presença online das autarquias do Alentejo – A Câmara Municipal de Évora* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre]. http://hdl.handle.net/10400.26/31122

Pinto, S. (2013). *Comunicação Autárquica: A democracia e as Relações Públicas* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. https://hdl.handle.net/1822/29265

Priberam. (2025). Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. https://dicionario.priberam.org/relação

Raimundo, O. (2015). *António Ferro, O Inventor do Salazarismo*. Publicações Dom Quixote.

Regime Jurídico das Autarquias Locais, Lei n.º 75/2013 (2013, 12 de Setembro).

Ribeiro, V. (2006). *Fontes Sofisticadas de Informação* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto].

Ribeiro, V. (2013). *O spin doctoring em Portugal: Estudo sobre as fontes profissionais de informação que operam na Assembleia da República* [Tese de Doutoramento, Universidade do Minho]. https://hdl.handle.net/1822/34431

Ribeiro, V. (2019). A assessoria de imprensa como atividade propagandística: análise à mutação da denominação dos profissionais da promoção mediática entre 1851 e 1999. In Bruno Carriço Reis & Sergio Rivera Magos (Eds.), *Comunicação Política* (pp. 106-137). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123627/2/363767.pdf

Ribeiro, V., Jorge, T., & Figueira, J.(2020). Editorial: As estratégias mediáticas digitais antes e depois da pandemia. *Prisma.com*, 43 (novembro), 1-5. https://doi.org/10.21747/16463153/43ed

Ribeiro, V. (2024). Press agents e publicists: os primeiros profissionais da propaganda (Posfácio). In Luís Paixão Martins (Ed.), *Propaganda de Edward Bernays* (pp. 183-209). Lisboa: Zigurate.

Roberts-Bowman, S. (2021a). What is public relations? In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (6th ed., pp. 3-24). Routledge.

Roberts-Bowman, S. (2021b). Public relations ans communications. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (6th ed., pp. 25-44). Routledge.

Rodrigues, T. (2019). *O efeito das redes sociais das Câmaras Municipais na criação de confiança do cidadão* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. https://hdl.handle.net/10316/90078

Sampaio, M. (2010). *Comunicação Política: Quem são e como comunicam os 18 municípios do distrito do Porto* [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa]. http://hdl.handle.net/10284/1610

Santos, J. M., & Gonçalves, G. (2017). Ética da comunicação governamental. In M. d. C. P. Neves & R. Sampaio (Eds.), *Ética aplicada - Comunicação Social*. Edições 70. https://www.researchgate.net/publication/320188931_Etica_da_Comunicacao_Governamental

Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Livros LabCom.

Soares, C. (2014). Introdução. In Platão, *O Político*. Temas e Debates - Círculo de Leitores.

Tarde, G. (2021 [1901]). *A Opinião e a Multidão*. Quimera Editores.

Vieira, A. (2015). *Comunicação para todos: Um imperativo da estratégia de comunicação das autarquias. O exemplo de Palmela*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10400.5/11507

Wolf, M. (1994). *Teorias da Comunicação*. Editorial Presença.

Young, P. (2021). Media relations in the social media age. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (6th ed., pp. 211-225). Routledge.

Apêndices

Apêndice 1 – Árvore de Questões

Questão-chave: Como são utilizados os media na comunicação dos municípios?

Q1: Como é gerida a comunicação municipal?

Q1.1: Quem gere a comunicação nos municípios?

Q1.1.1: Qual é o perfil do gestor de comunicação?

Q1.1.1.1: O gestor faz parte da "coligação dominante"?

Q1.1.1.2: Existe independência em relação ao Presidente?

Q1.2: A comunicação municipal é bidirecional?

Q1.2.1: A comunicação municipal é bidirecional ou unidirecional?

Q1.2.2 Quem comunica no município? (A Câmara Municipal, a Assembleia Municipal, o Presidente?)

Q1.2.3: Quais são os públicos municipais?

Q1.2.4: Como são ouvidos os públicos/a opinião pública?

Q1.3: Quais são os objetivos da comunicação municipal?

Q1.3.1: Porque é que os municípios comunicam?

Q1.3.2: Independentemente de ser planeada ou não, quais são os principais objetivos de comunicação que se pretendem alcançar no município?

Q1.4: A comunicação municipal é planeada?

Q1.4.1: Se sim, quem planeia? E como é feito o planeamento? E, no dia-a-dia, como se traduz a implementação do plano?

Q1.4.2: Se não, como se gere, então, a comunicação no município?

Q1.5: Como se mede a eficácia da comunicação?

Q1.5.1: Os efeitos da comunicação são avaliados?

Q1.5.1.1: Se sim, de que forma são avaliados?

Q1.5.2: O resultado da avaliação da comunicação traduz-se em reajustes na forma de comunicar?

Q2: Como são utilizados os media na comunicação municipal?

Q2.1: A comunicação através dos *media* (de todos eles) é relevante para alcançar os objetivos de relações públicas/comunicação nos municípios? Porquê?

Q2.2: Quais são os quadrantes media mais utilizados na comunicação municipal?

Q2.2.1: Quais são os cinco canais mais utilizados em cada quadrante?

Q2.2.2: Que canais são utilizados para "ouvir" os públicos?

Q2.3: Como é articulada utilização dos media na comunicação municipal?

Q2.3.1 A utilização é planeada? Por quanto espaço temporal?

Q2.3.2: A utilização é integrada? Ou os media são utilizados arbitrariamente?

Q2.3.3: Com que finalidade é utilizado cada tipo de media?

Q2.3.4: Quais são os critérios subjacentes à escolha dos canais utilizados?

Q2.4: Como sabem se os canais alcançam o público?

Q3: Os municípios estão a gerir a comunicação de acordo com o modelo PESO?

Apêndice 2 – Guião Entrevista

Bom dia. Antes de mais, agradeço pela sua disponibilidade. Começo por referir que a presente entrevista acontece no âmbito da minha dissertação de mestrado, intitulada "Comunicação Municipal em Portugal: a utilização dos media nos municípios do Porto, Gaia, Matosinhos e Gondomar em 2024".

Antes de avançar, algumas ressalvas: com "Comunicação Municipal" refiro a gestão da relação entre a Câmara Municipal e os diversos atores sociais do universo municipal, através da comunicação (que pode ser planeada ou não, já veremos); e, com "media" refiro os canais que, num processo de comunicação, transportam uma mensagem de um emissor a um recetor, ou entre grupos.

Partilho também consigo os objetivos desta entrevista, de forma que perceber o contexto das perguntas. Referindo que se trata de um estudo de caso, e que, nesta entrevista, abordamos especificamente o caso de Matosinhos, os objetivos são: (a) conhecer o perfil do gestor de comunicação no município em causa; (b) Compreender de que forma é gerida e executada a comunicação municipal; (c) Dentro desta última, compreender os contornos da relação comunicacional com os munícipes; (d) e, por fim, compreender como foram utilizados os media, num sentido global, durante o período compreendido entre o início de 2024 e a data desta entrevista.

[BLOCO 1]

1. Em primeiro lugar, começo por perguntar qual é o nome da posição que ocupa na Câmara Municipal, relacionada com a gestão da comunicação do município?

2. Desde quando ocupa essa posição específica?

3. Gostava também de saber a sua...

    a. idade

b. formação académica,

c. alguma experiência profissional que considere relevante,

d. como foi designada para essa função de gestão da comunicação do município?

4. Enquanto [nome da posição que ocupava], quais são as funções que desempenha?

[BLOCO 2]

5. Falemos agora da comunicação no município. No seu entender, porque é que a Câmara Municipal comunica?

6. De que forma descreveria o ambiente em que o município, enquanto organização, está inserido?

a. É estável ou instável?

b. Previsível ou imprevisível?

c. Constante ou inconstante?

d. O ambiente põe em causa a sobrevivência da instituição municipal?

7. Quem N as mensagens que são emitidas pela Câmara Municipal?

8. Com quem comunica a Câmara Municipal: quais são os atores sociais/públicos/stakeholders com quem a Câmara se relaciona comunicacionalmente?

9. A comunicação da Câmara Municipal é planeada?

a. Se **sim**:

[a1] Quem planeia?

[a2] Como é planeada?

[a3] E como é aplicado o plano?

[a4] Como são medidos os resultados?

[a5] Depois de medidos os resultados, o plano é reajustado?

b. Se **não** é planeada:

[b1]Pode descrever como é, então, a gestão da comunicação do município?

[b2]A comunicação tem em vista objetivos específicos?

[b3] De que forma se avalia a comunicação ou se conhece o seu efeito?

10. Quais são os principais objetivos comunicacionais da Câmara Municipal?

[BLOCO 3]

11. A bidirecionalidade é uma preocupação na comunicação com os munícipes? Porquê?

12. Diria então que comunicação da câmara Municipal é bidirecional ou não?

a. Se sim, que canais utilizam para "ouvir" os munícipes?

b. Se não, porque é unidirecional?

13. A informação que chega por parte dos munícipes é utilizada? De que formas essa informação altera a ação da Câmara Municipal? Dois exemplos, por favor.

14. Informar os munícipes é um objetivo comunicacional?

a. Se sim, é um objetivo prioritário?

15. Que tipo de informação é veiculado nas mensagens emitidas pela Câmara Municipal?

a. As mensagens são sobre o Presidente? Sobre a atividade do Presidente? A atividade da Câmara? A atividade da Assembleia Municipal?

b. São informações políticas? Administrativas? Outras?

16. A informação disponibilizada é tratada de forma a ser percetível e acessível a todos?

a. Se sim, pode dar-me dois exemplos em que isso aconteça e explicar de que forma é tratada a informação?

17. Que canais são utilizados para informar os munícipes?

18. Como sabem se a comunicação foi eficaz no sentido em que a informação chegou a todos os munícipes?

[BLOCO 4]

19. Tendo em conta o período compreendido entre início do ano de 2024 até à data desta entrevista, e considerando todas as ações de comunicação da Câmara Municipal com os diversos atores sociais (públicos/*stakeholders*), pedia-lhe que respondesse às seguintes questões.

19.1. De acordo com a terminologia PESO, e numa escala em que, de 1 a 7, 1 é "nada utilizado" e 7 é "muito utilizado", qual foi o grau de utilização de cada quadrante de *media* (*Paid, Earned, Shared e Owned Media*) na comunicação da Câmara Municipal?

a. Resposta (*Paid Media*):

b. Resposta (*Earned Media*):

c. Resposta (*Shared Media*):

d. Resposta (*Owned Media*):

19.2. Dentro de cada quadrante, na comunicação com os munícipes, quais são os cinco canais mais utilizados em cada caso?

a. Resposta (*Paid Media*):

b. Resposta (*Earned Media*):

c. Resposta (*Shared Media*):

d. Resposta (*Owned Media*):

20. Qual é a racionalidade ou o pensamento estratégico subjacente à escolha dos media?

a. Porque é escolhido cada tipo de canal, em que contexto, e com que finalidade?

b. A utilização global dos media é integrada? Ou cada um é pensado de forma independente?

21. De todos os canais utilizados neste período, que canais foram mais relevantes para alcançar os objetivos comunicacionais do município? (5 canais seria ótimo).

[BLOCO 5]

22. Tendo em conta a sua experiência, a comunicação dos municípios tem vindo a alterar-se?

23. Por fim, pedia-lhe para indicar três campanhas de comunicação que se orgulhe de ter feito durante o ano 2024. Em simultâneo, pergunto também o porquê de cada escolha.

Apêndice 3 – Entrevista Ana Caridade

Em primeiro lugar, começo por lhe perguntar qual é o nome da posição que ocupa na CM de Matosinhos relacionada com a gestão da comunicação do município.

Eu sou assessora de imprensa.

A assessoria de imprensa faz parte do Gabinete da Presidência? Como é que ....?

Aqui faz parte do gabinete da presidência, sim.

Na dinâmica interna, só para eu perceber...?

Nós chamamos-lhe o GAP. Gabinete de Apoio à Presidência.

E desde quando ocupa essa posição?

Desde o dia 16 de março de 2020. O dia em que toda a gente entrou no primeiro confinamento da COVID? Foi o primeiro dia em que vim trabalhar para a CM. Estava a CM vazia de gente. Portanto, eu comecei as minhas funções em gabinete de crise, basicamente.

Vou-lhe perguntar também a sua idade.

47 [anos].

A formação académica?

Sou licenciada em Jornalismo pela Escola Superior de Jornalismo. Tenho uma pós-graduação em Assessoria de Imprensa, pela Escola Superior de Jornalismo.

Vou-lhe perguntar também alguma experiência profissional que ache relevante?

Eu fui jornalista durante 15 anos. E, do meu ponto de vista, isto é muito importante para se ser assessor de imprensa. É já ter sido jornalista.

Vou-lhe também perguntar como foi designada para essa função?

Como assim “como é que fui designada”?

Como é que aconteceu a oportunidade. O que é que já me responderam? Há quem seja diretora de departamento e é nomeada por concurso...

Ah, certo! Não. Eu não trabalhava na CM. Eu não sou funcionária da CM. Eu trabalhava na Ordem dos Arquitetos. A Presidente Luísa Salgueiros estava à procura de um assessor de imprensa, fez uma série de entrevistas e fiquei eu.

E enquanto assessora de imprensa, quais são as funções que desempenha?

Eu faço a ligação de toda a atividade da CM e da Sr.ª Presidente com os órgãos de comunicação social. Portanto faço gestão de entrevistas, gestão de artigos de opinião, faço as notas de imprensa que considero importantes, faço todo o contacto com a comunicação social... Relativamente à atividade da CM e à atividade da Sr.ª Presidente.

A [sua] atividade cinge-se apenas aos órgãos de comunicação social?

A minha cinge-se só aos órgãos de comunicação social. Eu não trato de redes sociais.

E o pensamento de comunicação no seu todo? Faz?

Também faço, sim. Estratégia de comunicação, também.

Exatamente. Agora sobre a comunicação do município. Vou-lhe perguntar porque é que a CM de Matosinhos comunica?

Nós trabalhamos para as pessoas. Tudo aquilo que nós fazemos é para as pessoas, pelas pessoas. E, portanto, é absolutamente fundamental que a população conheça a nossa atividade. Primeiro, por uma questão de transparência, porque na CM o executivo é eleito. Por isso tem um dever de transparência e de dizer à população, mostrar à população, aquilo que está a fazer. E depois para as pessoas poderem ter acesso e beneficiar dos projetos, dos programas, da autarquia.

E de que forma descreveria o ambiente em que o município está inserido? Esta pergunta do ambiente tem que ver com aquela conceção das relações públicas em que

uma organização está num determinado ambiente, então emite outputs e o ambiente depois condiciona a forma como a organização se comporta ou a capacidade que tem para sobreviver.

Mas estamos a falar internamente?

Não. Externamente. A CM e o ambiente político, social...

Eu acho que é bastante estável.

Acha?

Acho. Acho que no caso de Matosinhos é bastante estável.

Crises: é comum acontecerem?

É. É comum acontecerem.

As crises, quando acontecem, acontecem em que contextos? Há um padrão?

Nós temos vários tipos de crises. Temos crises políticas.

Sim...

Eu vou-te dar exemplos. Não sei se ajuda?

Sim, por favor.

De cada vez que a PJ entra no gabinete da Presidente à procura de documentos temos aberta uma crise política. Porque aí o que está em causa não é tanto aquilo que eles vêm procurar, é a idoneidade e a transparência da Presidente. E depois temos crises como aconteceu, por exemplo, na inundação em Leça do Balio há três semanas e que voltou a acontecer ontem, em que há uma zona, uma área empresarial que é completamente alagada e as empresas ficam completamente alagadas... E as pessoas vêm dizer, sendo ou não, que a culpa é da CM e que é a CM que tem de arranjar. E é sempre assim, porque nós somos o poder mais próximo das pessoas. Ninguém vem dizer que a culpa é do Governo porque ninguém vai ter com o Ministro das Infraestruturas a Lisboa. A culpa é

da CM e portanto nós temos muitas vezes que fazer gestão de crise. Tivemos a questão da COVID que foi a mega gestão de crise que teve de ser feita. E depois, não são crises, mas nós aqui temos de lidar com a oposição. E muitas vezes também há crises que são abertas aí. Coisas mais pequenas mas às quais... Nós temos de nos sentar, o gabinete de crise, as pessoas que estão definidas previamente para fazerem parte daquela equipa, para darmos uma resposta coerente, para falarmos a uma só voz... Depois há uma série de regras. Aqui ninguém fala sem passar por mim. Ninguém fala à comunicação social sem passar por mim. Ninguém. Eu não tenho um vereador que resolva atender uma chamada de um órgão de comunicação social e prestar declarações. Isso não existe. Foi uma das regras que foram impostas. Quando eu vim para cá disse que isso não pode acontecer. Porque, senão, eu não tenho domínio da comunicação e isso não pode acontecer. E, portanto, toda essa gestão passa por aqui.

É comum haverem crises? Ou seja, é recorrente?

Não. Não é recorrente. Mas lá está: uma crise é uma crise e é uma coisa inesperada. Em qualquer momento pode acontecer por fatores que podem ser intrínsecos ou extrínsecos à CM.

Quem é que controla as mensagens que são emitidas pela CM?

Eu, juntamente com a Sr.ª Presidente, que tem o pelouro da Comunicação.

A CM de Matosinhos tem um pelouro para comunicação?

Tem.

Eu pergunto-lhe porque acho que não é recorrente...

Nós temos. Um pelouro de Comunicação e Relações Públicas.

Porque é que sentiram a necessidade de haver um pelouro para a Comunicação?

Porque a comunicação é uma área fundamental em qualquer autarquia, em qualquer organização. Faz sentido que exista um vereador que seja o responsável pela

comunicação e pelas relações públicas. Isto depois tem que ver com a orgânica da CM. Nós não temos um departamento mas temos uma divisão, com um chefe de divisão que tem de responder a alguém. E isso é normal: haver uma divisão de comunicação.

Quais são os públicos/*stakeholders*/atores sociais com os quais a CM comunica?

Nós comunicamos com muitos públicos diferentes. Comunicamos com a população em geral e dentro da população em geral temos o público segmentado. Por exemplo, os mais séniores ou os mais jovens. Temos outro grande segmento de público com quem comunicamos que são os pais de crianças em idade escolar. Depois temos, obviamente, outro segmento que são os empresários, e temos uma comunicação muito dirigida para os empresários. E temos, dentro desse segmento, uma comunicação dirigida também para o comércio local. E depois temos uma comunicação muito próxima com as escolas, com as IPSSs... Nós comunicamos com todos os atores aqui do tecido de Matosinhos. Devo-te dizer que o mais difícil para nós é chegar aos jovens.

Porquê? Posso perguntar?

Porque nós comunicamos para os jovens muito através das redes sociais. Os jovens não leem jornais, não leem revistas... As redes sociais que os jovens usam, normalmente, são aquelas que os pais não usam. Os miúdos não estão no Facebook. A partir do momento em que os pais entraram no Facebook os miúdos saíram do Facebook. Os pais entraram no Instagram, eles saíram do Instagram. Eles agora estão no *TikTok*, os pais vão entrar no *TikTok* e eles vão sair do *TikTok*. E, portanto, nós às vezes sentimos que estamos um passo atrás. Porque nós todos, aqui dentro da organização, temos idade para ser pais, não é? E depois é muito difícil nós fazermos uma comunicação que seja coerente e uma comunicação que seja séria, numa plataforma como o *TikTok*. É difícil. É difícil nós em 15 segundos resumirmos um programa municipal. Ou em 15 segundos passarmos uma mensagem que para nós é relevante. Portanto, chegar aos jovens é difícil. Optámos por outro tipo de comunicação, que é a Presidente andar pelas escolas a fazer conversas com os jovens e a fazer podcasts dessas conversas. Ou seja, se nós não conseguirmos chagar a eles através dos meios digitais, se calhar vamos lá pessoalmente

e conversamos cara-a-cara. É engraçado como é que nós fazemos este percurso do papel, do analógico, e depois passamos para os meios digitais, e chegamos à conclusão de que, se calhar, o mais eficaz é voltar ao início e é a conversa olhos nos olhos. Isso é uma coisa curiosa. E conseguimos perceber que chegámos mais aos miúdos desta forma do que se fizermos não sei quantos *TikToks*. Há uma coisa que nós percebemos: depois que quebrado aquele gelo inicial, os miúdos têm perguntas para fazer e têm coisas para dizer. E nós precisamos muito desses inputs. Precisamos muito de saber quais são os problemas deles, quais são os sonhos deles, quais são as espectativas deles. As pessoas estão cada vez mais isoladas, saem cada vez menos, estão cada vez menos umas com as outras por causa das redes sociais. Então e se nós formos ao encontro deles? Funciona! Mas isto faz-se com experiências...

A comunicação da CM é planeada?

A comunicação da CM é planeada.

Eu vou avançar com uma hipótese: há a comunicação planeada e depois há as crises. Entretanto o que acontece é: aquilo que é previsível planeia-se e, depois, as crises "lida-se com elas".

Exatamente.

E quem planeia a comunicação?

Sou eu e o Gabinete de Comunicação.

E como é planeada?

Nós temos um mapa ao qual chamamos "Mapa de Programação mensal". Todos os serviços mandam informação que depois é sistematizada e depois fazemos um mapa como esse que está aí atrás de ti. Nós aí sabemos todas as atividades que vão acontecer durante um mês, ou dois meses... Sabemos tudo o que vai acontecer. É fundamental ter esse plano para saber, ao longo do mês, como vamos comunicar os eventos, a programação, os programas da CM. Isso é uma parte. Depois à a parte da mensagem

que queremos passar. Por exemplo, este mês queremos falar sobre ambiente. Então juntamo-nos com os serviços do ambiente, eu e o Gabinete de Comunicação, e dizemos: "Muito bem, o que é que nós podemos dizer sobre ambiente este mês? Que iniciativas estamos a ter? O que estamos a fazer? Podemos falar sobre as metas de descarbonização? O que é que vocês acham interessante, o que é que vocês acham *sexy* falar sobre o ambiente? Quem diz o ambiente diz saúde, diz educação, diz ação social, por aí. E depois há outros temas que politicamente nos interessam. Por exemplo, daqui a um mês ou dois meses vamos ter estacionamento pago na marginal de Matosinhos, que não tínhamos até agora. Ninguém gosta de ter de pagar. E então nós vamos ter de fazer aqui um enquadramento, embrulhar isto, e explicar às pessoas porque é que vamos ter de pagar?! Porque o estacionamento não é infinito: é finito. Porque é um bem escasso. Porque se não tiver de pagar nós queremos estacionar o carro e não podemos porque há pessoas que ficam lá o dia todo... Vamos ter de explicar aos comerciantes porque é que para eles vai ser bom: porque as pessoas podem chegar e estacionar à frente da loja e de outra maneira não conseguiriam... E portanto vamos desenvolver uma comunicação através das redes sociais, através de cartas enfiadas nas caixas dos correios das pessoas que vão ser afetadas pelo impacto, através dos órgãos de comunicação social... Eu vou falar com os jornalistas e vou-lhes tentar vender – que é isso que eu faço – notícias ou reportagens sobre o tema, sendo que eu sei que este tema me vai dar problemas. Não é? Este tema vai-me dar problemas! E eu sei que os jornalistas não vão fazer aquilo que eu quero. Vão sair, vão levantar o rabo da redação e vão ouvir as pessoas. Portanto, antes dos jornalistas irem ouvir as pessoas eu vou ter de trabalhar as pessoas. Que é para quando elas falarem com os jornalistas a coisa já não ser tão má. Eles vão falar com a senhora que tem o cabeleireiro. Antes disso, a CM já teve de falar com a pessoa que tem o cabeleireiro e explicar-lhe porque é que ter estacionamento pago à porta do estabelecimento dele vai ser bom. E ela vai-me dizer: "É verdade. Às vezes havia clientes que nem sequer vinham porque não tinham lugar para estacionar. A partir de agora vai ter. Como elas têm de pagar não deixam aqui o carro horas, portanto, para si, vai ser bom". E ela vai dizer "Pois, tem razão". E quando o jornalista for falar com ela, ela vai dizer "Foi uma medida espetacular. Gostei muito".

Há coisas que nos obrigam a ter uma comunicação tentacular. Nesse sentido, eu só vou dizer aos jornalistas que o estacionamento vai ser pago em Matosinhos Sul, depois de ter feito este trabalho, não vou dizer antes.

Esse trabalho com as cabeleireiras faz cara-a-cara? Como é que isso funciona?

Nós enviamos uma carta e isso é gabinete de comunicação. Depois temos uma equipa, que é a "Equipa da Economia Local", e nós falamos com essa equipa e dizemos: "É preciso falar com os comerciantes de Matosinhos Sul porque vai acontecer isto assim e assim, e nós temos de perceber qual é a reação das pessoas, qual é o sentimento das pessoas em relação a isso. Comunicação é tudo. Todos nós, aqui dentro, comunicamos.

Então, há uma preocupação em tentar perceber como é que as pessoas vão reagir?

Claro. Outra das formas que nós temos de comunicar com as pessoas, por exemplo é: cada vez que vai haver uma intervenção de fundo numa rua, nós promovemos uma sessão pública de esclarecimento onde apresentamos o projeto e onde ouvimos as pessoas. Isto é uma forma de comunicar com as pessoas. Primeiro as pessoas vão ser informadas: e têm todo o direito de o ser. Depois poupa-nos a muitas chatices e a muitos problemas. Porque as pessoas sabem, têm um interlocutor, e se têm dúvidas telefonam e dizem assim "Pois, mas olha: eu aqui à porta de minha casa não posso porque a minha mãe anda numa cadeira de rodas". E nós dizemos "Na porta número quantos é preciso ter cuidado e dizer ao empreiteiro para deixar sempre lá uma rampa porque a mãe da senhora está numa cadeira de rodas". Se nós não fizéssemos este trabalho, na primeira reunião pública de CM, que é filmada e que passa no Youtube, a senhora ia aparecer aos gritos, com razão, a dizer que não pode tirar a mãe de casa. Comunicação é fundamental para evitar crises, para evitar desconforto, para evitar atrito, para evitar crispação. Se as pessoas forem informadas antecipadamente, se as pessoas forem tratadas com esse respeito (porque é uma questão de respeito pela população) raramente não te tratam da mesma forma[5].

[5] Exemplo paradigmático das relações públicas bidirecionais

(...)

E como é aplicado o plano? O meu ponto é: já planearam a comunicação. Depois, de que forma é que aplicam....

Cada um tem a sua tarefa. Nós, quando definimos o plano, definimos *timings*. As coisas estão perfeitamente definidas. Nós sabemos quais são os *posts* que vão ser feitos nas redes sociais, sabemos que eu vou mandar a nota de imprensa antes de sair o *post*. Sempre que eu tenho uma nota de imprensa sai antes de sair nas redes sociais! EU acho um desrespeito eu mandar uma coisa a um jornalista que já está no Facebook. E, portanto, primeiro sai a nota de imprensa, depois saem os *posts*... Decidimos do que vale a pena fazer nota de imprensa e do que não vale a pena. Se vale a pena fazer fotografias, se vale a pena fazer um vídeo, se pomos texto... Tudo isso é definido e depois é implementado, naturalmente, por todas as pessoas que fazem.

Depois como é que avaliam os efeitos dessa comunicação?

Nós temos relatórios mensais da *Cision* – que é uma plataforma de *clipping* que depois faz isso – e eles fazem-nos o relatório do alcance das notícias, se a receção foi positiva ou negativa, quantas notícias saíram quantas não saíram, como correram as publicações nas redes sociais, essas coisas todas.

Eu sei que em casos específicos essa questão do diálogo permite perceber o que as pessoas pensam e antecipar problemas. Mas, de um ponto de vista macro, a CM preocupa-se com perceber qual o sentimento das pessoas em relação à CM? Por exemplo fazem sondagens, ou...

Fazemos inquéritos de satisfação, sim. Ainda fizemos um há pouco tempo. E fazemos regularmente esses inquéritos de satisfação. Nós temos vários canais onde as pessoas podem mandar: temos a Voz do Munícipe, temos o Gabinete do Munícipe... Temos vários sítios por onde as pessoas podem mandar sugestões. Normalmente, não mandam sugestões – mandam queixas. E, portanto, nós conseguimos perceber sempre quais são as áreas... Chega a primavera e as árvores e as podas são um problema...

Essa informação do Gabinete do Munícipe passa para o Gabinete de Comunicação?

Passa. Claro! Nós todos os meses temos quantas queixas é que houve de lixo, quanto é que houve de passeios, quantas é que houve de buracos na estrada, quantas é que houve de transito, temos isso tudo. E isso faz-nos direcionar a comunicação! Temos que comunicar melhor isto, temos que... Isto consegue fazer duas coisas. Consegue comunicar com o serviço em causa e dizer "Se calhar isto não está a ser bem feito, temos de fazer de forma diferente". E consegue-nos comunicar para o Gabinete de Comunicação e dizer "Okay, que projetos é que nós temos nesta área que vão melhorar e que podemos mostrar mais uma vez à população?!", "As coisas estão assim mas nós já estamos a trabalhar para ficar diferente", e nós temos isso. Para além disso também fazemos inquéritos de satisfação, e, normalmente é coincidente. As questões do inquérito de satisfação, que fazemos "tipo sondagem" com chamadas telefónicas...

Fazem com chamadas?

Sim.

E sobre os inquéritos?

É tipo sondagem.

E com que regularidade?

Fazemos, para aí, um por ano. E, normalmente, é coincidente com as queixas que recebemos nas redes sociais, nas caixas do correio... Normalmente os temas são coincidentes.

Quais são os principais objetivos comunicacionais no universo da CM? Eu pressuponho que nos planos definam objetivos, ou funciona de uma maneira diferente ...?

O objetivo é sempre o mesmo: dar a conhecer à população o nosso trabalho!

A bidirecionalidade é uma preocupação?

É.

Que canais utilizam para ouvir os munícipes? Pedia-lhe que enumerasse.

Nós temos as reuniões de CM públicas...

Porque é que considera as reuniões um canal?

Porque é uma reunião pública onde está todo o executivo presente e onde as pessoas podem vir fazer perguntas diretamente ao executivo, diretamente à Sr.ª Presidente, e têm uma resposta naquele momento. Portanto, é um canal privilegiado. As reuniões de CM e as Assembleias Municipais.

São transmitidas?

São.

Todas? Ou seja, as de CM e as Assembleias?

Não. Só as Assembleias. E as reuniões de CM públicas. As reuniões de CM públicas. As reuniões de CM não são todas públicas. É a última de cada mês que é pública e, no nosso caso, é descentralizada. É uma vez em cada freguesia, para permitir às pessoas que têm mais dificuldade em deslocar-se saberem que vão tem uma reunião de CM pública na sua freguesia.

E que canais utilizam mais?

Têm o e-mail, a Voz do Munícipe, o Gabinete do Munícipe, têm sempre as audiências... Qualquer munícipe pode marcar uma audiência com a Sr.ª Presidente ou com qualquer um dos vereadores. E, as pessoas também usam muito os comentários das redes sociais como um canal de comunicação. E têm resposta.

Qual é a sua perspetiva sobre os comentários nas redes sociais.

Depende da rede social. O Facebook é um caixote do lixo. Quem comenta no Facebook são pessoas extremamente agressivas. Agressivas, mal-educadas: já não é a primeira vez que temos de apagar comentários porque são absolutamente insultuosos e com palavrões. É muito normal isso contecer. No Instagram isso já não acontece. No *LinkedIn*

não acontece. No Facebook são bastante agressivos. Existe uma organização, por exemplo a EDP, que não permite pôr comentários nas redes sociais. E houve uma altura em que eu não equacionei mas detive-me a pensar nisto: "Faz sentido nós termos comentários nas redes sociais?" A EDP não tem! Mas pois, a EDP pode não ter, nós temos de ter. Eles são eleitos têm de estar sujeitos a isso. Claro que temos de ter". Mas às vezes é difícil lidar com isso: é o insulto pelo insulto. Mas tem de existir! Isto é um órgão eleito, por isso as pessoas têm o direito de ir lá [aos comentários do Facebook] dizer aquilo que pensam.

De que formas é que a informação que chega altera a ação da CM?

A informação que chega dos munícipes?

Sim.

Altera muito.

Consegue dar-me exemplos?

Consigo. Nós tínhamos um problema de manutenção do espaço público. Muitos passeios, por causa das raízes das árvores, estavam esburacados e em mau estado. Recebíamos muitas queixas dos munícipes. Não estávamos a conseguir fazer uma gestão atempada. Introduzimos um mecanismo de gestão nos Armazéns Gerais. Os Armazéns Gerais é que têm as equipas de manutenção e coordenam isso tudo. Introduzimos um sistema de gestão digital que permite que a pessoa com o telemóvel, na app, tire uma fotografia ao buraco, mande para os armazéns gerais que têm uma georreferenciação, sabem onde está o buraco e conseguem ir arranjá-lo e dar uma resposta ao munícipe a dizer "o buraco que o senhor mandou está a ser arranjado ou vai ser arranjado entre o dia 20 e o dia 27", e depois quando está arranjado manda-lhe [mensagem] a dizer "Já está arranjado". Portanto, nós fizemos isso e implementamos esse sistema de gestão de foi difícil. Até porque estamos a falar de equipas que trabalhavam com *post its* e de repente têm todos de ter um tablet para saber quais são as tarefas do dia. E assim é muito mais célere. Isso era um problema.

Isso é uma aplicação?

É. ... Deixa ver se eu me lembro de mais [exemplos]. As hortas urbanas. Nós tínhamos muitas pessoas que nos perguntavam se podiam usar terrenos, que não sabiam de quem eram, para plantar. Para fazer uma horta! Terrenos municipais, terenos sem ser municipais, canteiros... Nós temos de arranjar maneira de ter hortas. Todos os nossos conjuntos habitacionais, agora... Que são os nossos bairros. Aqui em Matosinhos chamam-se conjuntos habitacionais. Todos têm hortas comunitárias. E já há hortas comunitárias nos parques. Portanto, o retorno que nos dão é importante. Conta e muda [a ação da CM]. A presidente dá muitas vezes um exemplo. Ela quando andava em campanha na primeira vez que foi eleita, em 2017, foi à Escola da Agudela. E os meninos entregaram-lhe uma carta a dizer "Nós gostamos muito da nossa escola mas a nossa escola não tem condições. Chove aqui dentro. Nós não temos um recreio digno, não temos...". E a Presidente disse-lhes: "Eu vou-vos fazer uma escola nova!". A escola da Agudela é uma escola muito interessante. Tem um projeto educativo muito interessante. E, de facto, as condições eram péssimas. Ela guardou a carta e quatro anos depois inaugurou a escola e levou e carta para os meninos. Eles já não estavam lá porque, entretanto, quatro anos depois já tinham saído. Mas ela disso: "Eu tenho aqui a carta que vocês me escreveram. E eu prometi-vos que fazia uma escola nova e eu fiz uma escola nova". Aquilo que as pessoas dizem, as necessidades que as pessoas demonstram, na verdade é o que nos move! Em princípio as pessoas não estão aqui a trabalhar para os egos. Tu podes achar que é absolutamente fundamental fazer um centro desportivo mas ouves as pessoas e elas dizem "Não. É absolutamente fundamental arranjar as escolas!". E a tua prioridade muda! Quando as pessoas notam... Às vezes é ingrato porque tu não consegues dar resposta a tudo. Por exemplo, agora a questão da habitação é um drama. Tu tens casais de idosos, com mais de 80 anos, que são despejados. E a CM não tem casas infinitas e isso é dramático. Porque tu não consegues dar resposta. A resposta tem de ser hoje porque as pessoas não podem ficar na rua. Tu trabalhas para conseguir mas sabes que só vais conseguir daqui a dois anos, porque só vais conseguir ter casas construídas daqui a dois anos. Mas depois há coisas que tu podes fazer e que mudam, de facto, a vida das pessoas. Coisas pequenas, como

vir aqui um grupo de cidadãos que mora numa rua dizer “Na nossa rua, a maior parte das pessoas tem à volta de 70 anos e para irmos por o lixo no contentor temos de passar uma curva muito perigoso, e já houve uma pessoa que foi lá atropelada!”. E nós dizemos “Okay, então vamos mudar os contentores de sítio.”. E mudas os contentores de sítio.

(...)

A Presidente, o que faz? No guião não tenho perguntas sobre a Presidente mas tenho percebido que a comunicação tem na CM um papel equivalente à relevância que o presidente lhe dá. E quando o presidente tem uma sensibilidade maior geralmente a relação é mais relevante. Só para tentar perceber, o que é que a Presidente fazia? Não sei qual é a formação da Presidente?

É advogada. Com uma pós-graduação em Direito Ambiental.

Esta questão da comunicação...

Antes disto, ela era, na CM, vereadora da Ação Social, portanto a questão social é uma questão que lhe está sempre muito colada à pele. Sempre.

Esta visão de a Presidente valorizar a comunicação: verifica-se? Acha que faz sentido aquilo que digo?

Todo o sentido. Isto depois depende muito do sentido do líder. Há pessoas que não gostam de comunicar. Que acham que não é preciso comunicar. Que se sentem desconfortáveis. Não é o caso da Luísa [a Presidente da CM de Matosinhos]. Ela gosta de comunicar. Acha que é fundamental comunicar. Acha que é fundamental falar com as pessoas. Acha que é fundamental ouvir as pessoas. E, portanto, sim! A comunicação da CM depende muito da liderança, é óbvio. Há modelos que se ajustam a um tipo de liderança, há modelos que se ajustam a outro tipo de liderança.

(...)

E que tipo de informação é veiculado nas mensagens emitidas pela CM?

Tudo.

Separando: há informação sobre o Presidente ou é uma pergunta que não faz sentido? É só sobre a atividade do Presidente?

Sobre a atividade do Presidente. Sobre o Presidente não. Temos muitas vezes o Presidente a fazer comentário. Numa nota de imprensa eu ponho muitas vezes citações da Presidente sobre determinado assunto. Sobre o Presidente não. Eu não comunico a Luísa Salgueiro.

Entre a atividade do Presidente e as atividades da CM. Ou a atividade da Assembleia Municipal, como é que divide aquilo que é transmitido?

Não percebi, desculpa.

Dentro da informação que é difundida: diria que é mais sobre a atividade da CM, depois também sobre a atividade do Presidente mas não é esse o foco. Ou está o foco na atividade do Presidente e na atividade da CM. A atividade na CM é a atividade do município: não a CM enquanto vereadores mas a CM enquanto organização.

Sim. É muito a atividade da CM que, normalmente, está ligada com a atividade da Presidente, neste caso.

A atividade da Assembleia Municipal é partilhada? Ou não faz sentido.

Não. Só se acontecer alguma coisa muito extraordinária.

(...)

E há alguma preocupação com a comunicação simbólica do município? A comunicação simbólica é "tentar criar esta ideia de que somos de Matosinhos".

Muita preocupação. Muita preocupação. Criar essa sensação de pertença. Enaltecer as características das comunidades de Matosinhos. Temos muito essa preocupação. Vamos lançar agora o primeiro número de uma revista com *storytelling* sobre os bairros. Os nossos bairros. As pessoas dos nossos bairros. Portanto, essa identidade de Matosinhos

é muito valorizada. Os nossos mercados municipais, a pesca, as praias... Tudo isso é muito valorizado. É isso que te faz ter aquele sentimento de pertença.

E de que forma comunicam esse tipo de coisas?

Olha, isso normalmente é nas redes sociais e através do nosso site. Fazemos muito através de *storytelling*. Contar histórias das pessoas que são de cá... Vídeo, muito à semelhança do que fazem no Bolhão. Nós temos o nosso Mercado de Matosinhos, o Mercado de Angeiras, é... É muito à base de *storytelling*.

Há uma preocupação com o tratamento de informação que a CM comunica? No sentido de ser percetível a todos os munícipes.

Com certeza! Senão não era comunicação! Era uma coisa qualquer que parecia com comunicação. Tu quando comunicas, obviamente, tens de o fazer da forma mais eficaz, dependendo do público-alvo que queres atingir. Não vale a pena fazer grandes coisas sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU para a população em geral mas vale muito a pena fazer para as empresas, por exemplo. Claro que segmentas, mas obviamente que existe uma preocupação muito grande em ter a comunicação mais eficaz para o público que nós queremos.

Por exemplo, quando chega a altura de apresentar as contas do município: isso geralmente é tratado de forma a ser percetível ou não há essa preocupação?

Há. Nós fazemos sempre isso. Existe o relatório de atividade e contas que é apresentado na reunião de CM e nós depois fazemos uma adaptação das coisas que achamos mais importantes. Eu para a comunicação social. O Gabinete de Comunicação para comunicar através do site, através das redes... Claro que adaptámos isso. Pomos numa linguagem mais simples, sem ser simplista mas uma coisa mais simples. Tiramos as gorduras, as coisas que não interessam tanto, e focamo-nos naquilo que interessa mais às pessoas. O investimento que houve na educação, na via pública, no ambiente...

Já falamos nos canais que são utilizados para ouvir os munícipes. Agora, sobre os que são utilizados para informar. Quais são?

Os órgãos de comunicação social, as redes sociais e o site da CM.

E como sabem se a comunicação que produzem chega aos munícipes? Ou seja, idealmente chegaria a todos...

Pois, mas não chega!

O meu ponto é: como sabem se chega, se não chega...

Na verdade não sabemos! A única forma que temos de saber é: tentar perceber através das métricas das redes sociais a quantas pessoas chegou. Muitas vezes fazemos coisas patrocinadas por segmento, portanto segmentamos uma população. Imagina que nós queremos dos 35 aos 65 porque é uma coisa... E patrocinamos a publicação para Matosinhos/Porto. E depois aquilo que sai na comunicação social não temos maneira de saber a quantas pessoas é que chegou.

Sim. Como é que se lida com isso [com não ser possível chegar a toda a gente] e como é que se tenta mitigar isso? Há alguma fórmula mágica?

Não há fórmula mágica. É diversificando a comunicação. Diversificando os canais[6]. É a forma que tu tens de [chegar ao máximo de pessoas possível]. E é importante nós percebermos uma coisa! Aquilo que nós queremos que os outros saibam não chega a toda a gente, mas as coisas más também não chegam a toda a gente. Porque às vezes nós temos coisas más e achámos que é o fim do mundo, e a pessoa que está na comunicação tem de avisar que, da mesma forma que as coisas boas não chegam a toda a gente as coisas más também não. Da mesma forma que as coisas boas podem durar três dias, as coisas más também duram três dias. Porque os políticos têm muito a tendência para fazer uma grande coisa de uma notícia má e... Certo! Eles estão muito metidos com pessoas que pensam da mesma forma que eles. É a Corte, como eu costumo dizer. Nós estamos metidos aqui na Corte, num ambiente palaciano, e a realidade não é esta! A realidade está lá fora. Se nós formos perguntar às pessoas "Olhe:

[6] Diversificar os canais é uma forma de garantir que chega ao máximo de pessoas possível!!!!

Viu?", "Não". Nem o bom nem o mau. A comunicação é muito uma gestão de expectativas, também. Nós temos sempre que fazer esse trabalho de gestão das expectativas. Eu costumo dizer muitas vezes, quando às vezes sai uma notícia e a Presidente fica "ai, meu Deus": "Presidente. Essa notícia, amanhã, está a embrulhar peixe". "Esta folha de jornal, amanhã, está a embrulhar uma pescada!". Siga! E ela: "Acha?". "Tenho a certeza!". Porque depois as pessoas entram naquela espiral... Nós temos uma notícia má, temos de ter duas boas para sair a seguir. É isso que temos de fazer. Tentar antecipar, quando é possível, as notícias más. Se não for possível, trabalhar para saírem notícias boas. E depois há outra coisa: não existe boa comunicação que salve más políticas. Não existe!

Agora que diz isso: a Comunicação tem interferência nas políticas do município? Ou seja, se a Ana disser à Presidente: "Presidente. Isto não vai ser muito favorável. Vamos tentar vender isto assim, mudamos isto aqui..."

Claro que sim! Nas coisas estruturantes não, como é óbvio. Mas há muitas coisas que sim. Projetos, programas, que me apresentam assim e eu digo: "Isto, giro giro, vendia bem era se nós acrescentássemos isto, ou puséssemos...". "Okay". Se for uma forma de chegar melhor às pessoas, ótimo.

À data desta entrevista, pedia-lhe que me dissesse, de acordo com a terminologia PESO, e numa escala em que 1 é "nada utilizado" e 7 é "muito utilizado", qual foi o grau de utilização de cada quadrante de media na comunicação da CM? Os *Paid Media* são muito utilizados ou pouco utilizados?

Pouco utilizados.

De 1 a 7?

De 1 a 7 eu diria que 3.

Os *Earned Media*?

São muito utilizados. Eu diria que 7.

***Shared Media*?**

6.

E *Owned Media*?

São os nossos, não é?

Sim.

7.

Dentro de cada quadrante, quais são os cinco canais mais utilizados em cada caso? Por exemplo, começamos pelos *Paid Media*.

Eu diria que as redes sociais, através das publicações pagas. E a publicidade em órgãos de comunicação social.

Esta publicidade em órgãos de comunicação social é: publicidade em páginas de jornais?

Páginas de jornais, *spots* de rádio e de televisão. Temos alguns eventos em que fazemos televisão, também. Por exemplo, os Hospitalários no Caminho de Santiago, os festivais literários... Mas a maior parte são páginas de jornais.

Okay.

Eu há um bocado estava a falar nos *Earned Media* e estava a pensar no *Owned*. Eu não sei o que são estes *Earned Media*.

Os *Earned Media*... O canal mais utilizado é a assessoria de imprensa. É os media que são conquistados.

Ganhos.

Exatamente.

Capturados.

Exatamente. Mas então: os *Earned Media*.

Quais são os cinco canais mais utilizados?

Exatamente.

Aqui são muito os jornais. Jornais, televisões e rádios.

Tudo através de assessoria de imprensa, certo?

Sim.

Okay. E, em *Shared Media* quais são os canais?

São as redes sociais, certo?

Sim.

Temos o *Facebook*, o *Instagram*, o *LinkedIn*, e o *TikTok*.

E *Owned Media*?

Temos o *site*.

E fazem panfletos, *flyers*, revistas...?

Fazemos. Temos uma Revista Municipal trimestral. E depois fazemos vários *flyers* e panfletos de programas da CM. E informação ao munícipe que é diretamente posta na caixa de correio.

Acontece a CM de Matosinhos utilizar os padres das freguesias para chegar aos munícipes?

Não. Talvez em meios mais pequenos.

Fiquei só curioso

Dantes era normal acontecer. No final da missa...

O padre dizia as coisas da freguesia e do município?

Certo! Muitas vezes dizia. Era normal. Lá está: a preocupação de chegar ao máximo número de pessoas possível. Sempre essa preocupação! É conseguir chegar às pessoas e o padre era um ótimo meio de comunicação, na verdade!

Qual é a racionalidade ou o pensamento estratégico subjacente à escolha dos media? A minha questão é: quando pensa "Vamos comunicar isto", na sua cabeça, em que casos é que utiliza a assessoria de imprensa, as redes sociais... Se a utilização é pensada de uma forma integrada....

Bom. Sempre que é um tema que interessa à comunicação social, que eu acho que vai interessar aos jornalistas, eu comunico aos jornalistas. Quando é um tema que toda a gente acha que interessa aos jornalistas, mas eu acho que não interessa aos jornalistas, eu não comunico aos jornalistas. Mas isso sou eu. Eu não dou palha! E eu sei o que é que os jornalistas querem porque eu fui jornalista durante 15 anos.

O que é que eles querem?

Querem uma notícia. Nenhum jornalista quer saber se a CM ganhou o primeiro prémio da empresa que nos montou a plataforma de gestão de equipamentos. Ninguém quer saber disso. Isso não interessa. E, portanto, eu não vou comunicar isso aos jornalistas. "Ah, mas a Ana podia mandar. Nem que saísse só uma notinha...", "mas mande na mesma!". Não! Estou a entupir canal. Não "mando na mesma"! Eu quero que o jornalista, quando abra o computador e vê Ana Caridade, saiba que tem lá informação que lhe vai interessar. Eu não quero que ele veja uma, duas, três, quatro, cinco vezes porcarias. Porque à décima vez, se calhar, ele não vai abrir o meu e-mail. Vai achas que é outra porcaria qualquer. E eu vou perder uma oportunidade de comunicar uma coisa relevante porque, daquela vez, até era uma coisa importante. E, portanto, eu não entupo canal com jornalistas. Ele não mandou 750 mil notas de imprensa por semana. Não faço isso. Eu mando quando são coisas importantes, quando são coisas relevantes. Sempre que posso... Nós vamos ter agora uma iniciativa, no início do segundo período, que é uma coisa muito engraçado: nós vamos permitir que os pais vão almoçar com os

filhos às escolas, às nossas escolas. Os pais que quiserem podem almoçar com os filhos. Podia mandar uma nota de imprensa sobre isso? Não. Porquê? Porque quando começar a iniciativa eu quero convidar os jornalistas para irem lá. Porque acho que é um tema giro para fazer uma reportagem: falar com aos miúdos, falar com os pais, falar com os professores... É giro fazer reportagem. E eu não vou mandar uma nota de imprensa porque entretanto eles publicam a notícia e depois é mais difícil irem fazer reportagem. Portanto vamos esperar e vamos fazer reportagem. Isso depois tens de gerir. Há coisas que interessam e há coisas que não interessam. Há coisas que têm relevância, há coisas que não têm. Há coisas que dão uma breve. A mim interessa-me ter uma breve? Não. À CM de Matosinhos não, não interessa. Se calhar se fosse a CM de Vila Nova de Cerveira interessava. A mim não me interessa. E, portanto, eu tenho de fazer esta gestão. Há coisas que interessam para as redes sociais e que não interessam para os jornalistas.

Imagine que é uma coisa que interessa para os jornalistas, também. E esse tipo de conteúdo depois acaba nas redes sociais ou...

Acaba. Depois de os jornalistas terem recebido. Sempre! Tudo o que interessa aos jornalistas eu mando primeiro aos jornalistas. Isto está definido com o Gabinete de Comunicação. “Mas podemos pôr ao mesmo tempo.”. Não! Não podemos. Eu mando para os jornalistas, digo aos jornalistas “Olha, tens aí uma coisa que eu acho interessante.”. Tenho a certeza que o jornalista recebeu. Dou-lhe tempo para ele tratar a notícia se quiser pôr no site do órgão onde está... E depois disso sai nas nossas redes sociais. Eu acho que é preciso ter respeito pelos jornalistas e eu tenho. Portanto a informação que eu mando é uma informação para os jornalistas. Porque, senão, eu deixo de precisar dos jornalistas. “Mas, então, para que é que tu me ligaste se a seguir está nas redes sociais?! Então assim põe só nas redes sociais!”. Certo? Eu estou a pôr os jornalistas a par das redes sociais e não quero. Eu continuo a achar que eles têm uma função diferente, e mais importante, e mais relevante. Sâo o *gatekeeper*. Continuam a ser. Depois ponho para toda a gente ir lá comentar, fazer o que lhes apetecer. Mas, primeiro, dou aos jornalistas. E a informação que eu dou aos jornalistas nem sempre é igual à informação que sai nas redes sociais. Nem sempre é igual, ou seja: dou-lhes mais

informação do que aquela que ponho nas redes sociais. Tem de se adaptar. E depois há coisas que nós achamos que é uma notícia muito gira, é uma notícia muito fixe, e mandas aos jornalistas e ninguém pega. E depois há coisas que tu dizes "Isto não vai dar nada!" e recebes três chamadas de três televisões a dizer "Que giro. Podemos fazer reportagem?". E tu ficas "O quê?". Eu costumo dizer que o trabalho em assessoria de imprensa é um trabalho muito ingrato. Porque não depende de ti. Tu podes fazer o melhor trabalho do mundo, podes-te atirar para o chão, podes passar noites sem dormir e, no fim, teres ZERO resultados. Não depende de ti. Depende de um terceiro. Depende da avaliação e do juízo da pessoa que tu tens do outro lado. E tu és avaliado pelos resultados que apresentas. E esses resultados não dependem só de ti. É ingrato. É um trabalho ingrato.

Tendo em conta a sua experiência, a comunicação dos municípios tem vindo a alterar-se?

A comunicação tem vindo a alterar-se, necessariamente, porque as formas que nós temos de comunicar têm vindo a alterar-se muito. Com as redes sociais altera tudo. Muda muito. De antes falava-se com os padres para eles falarem sobre... O objetivo é exatamente o mesmo e permanece imutável: chegar ao maior número de pessoas possível; conseguir que os munícipes tenham acesso à atividade, aos programas e aos projetos da CM. É exatamente o mesmo objetivo. A forma que nós temos de conseguir esse objetivo... Primeiro é diferente de município para município. Altera-se muito por via das redes sociais. De antes tu tinhas o boletim. O jornalzinho. Muitos municípios deixaram de fazer. Nós continuamos a fazer porque nós continuamos a ter pessoas que vão às redes sociais. E é completamente diferente tu veres uma coisa assim [e mimetiza a alguém a utilizar o telemóvel] que tens de ter dois parágrafos porque se não tu não lês, ou teres à noite um jornal, e até te sentas e dizes "ora deixa cá ver". É completamente diferente. Mas muitos municípios deixaram de ter o jornal. E comunicam só através das redes sociais. Isso dá-lhes mais vantagens? Não creio. Eu acho que os meios tradicionais continuam a ser muito importantes para uma parte da população e têm um alcance diferente na cabeça de cada um de nós.

Como assim?

É muito diferente tu veres as coisas num ecrã ou pegares num papel. A tua atenção é completamente diferente. Num ecrã consegues estar atento durante três segundos. Está feito o estudo. Há 15 anos eram sete minutos. Agora consegues estar três segundos. Tu vês um vídeo – três segundos – "não me interessa". Vês uma cena, lês as duas primeiras coisas, "não me interessa". Se tiveres um jornal à frente, tu não fazes isso! Tu não fazes, de três em três segundos, isto [mimetiza a passagem desenfreada de folhas num jornal]. Não fazes! Isto é fácil [mimetiza a utilização do telemóvel]. Tu não tens de fazer um esforço por te interessar. Só tens de fazer isto [mimetiza o *scroll*]. Portanto tu prendeste mais à leitura. Tens mais tempo de concentração. Consegues ter mais foco. Portanto, os meios tradicionais, para mim, continuam a ser absolutamente fundamentais. Não havia um jornal municipal e o jornal municipal começou a ser feito quando eu vim para cá, ainda durante a COVID. Mas acho que sim. Acho que a forma de as pessoas comunicarem se alterou. Acho que, provavelmente, os autarcas deixaram de estar tanto na rua porque têm a falsa sensação de que chegam às pessoas através das redes sociais, através dos vídeos que fazem nas redes sociais, e um vídeo não é um contacto com um munícipe. E, portanto, eu acho que deixaram de andar na rua e parece-me uma solução absolutamente errada. Porque não há nada que substitua... Sabes o que é que as pessoas querem? Querem ser ouvidas. E querem atenção! É isso que elas querem. As pessoas querem dizer "Eu tenho um buraco à porta de minha casa" e querem que, do outro lado, esteja alguém que diga "Muito bem, diga-me por favor qual é a sua morada, dê-me o seu número de telemóvel, nós vamos tratar do buraco e, se for preciso, ligámos". É isso que as pessoas querem, queremos todos: atenção. E ninguém tem atenção quando vemos vídeos das pessoas a falarem, ou quando veem o Isaltino [Morais] a mostrar os restaurantes, ou quando veem o [Carlos] Moedas ali com a sua pose majestática.

(...)

FIM.

Apêndice 4 – Entrevista Cláudia Costa

Em primeiro lugar, começo por lhe perguntar qual é o nome da posição que ocupa na CM de Gondomar, relacionada com a gestão da comunicação.

Eu sou Chefe da Divisão de Comunicação da CM de Gondomar.

O cargo é de ...

É um cargo dirigente.

Dirigente. Então não é de nomeação política.

Não.

Mas é a Cláudia que gere a comunicação?

Eu faço a gestão da equipa que está nessa divisão. Um chefe de divisão, no fundo, é um coordenador.

(...)

E desde quando ocupa essa posição?

Desde junho de 2024.

Vou-lhe perguntar também a sua idade.

42 [anos].

A sua formação académica.

Licenciatura em Ciências da Comunicação.

E alguma experiência profissional que considere relevante para este caso.

A minha experiência profissional é toda na área da comunicação, e toda em entidades públicas. Ou seja, posso fazer aqui um resumo do percurso profissional. Licenciei-me em 2005. Em 2006 andei numa pós-graduação em Ciências da Comunicação. Em 2007

concorri a um estágio PEPAL. Entrei na CM de Macedo de Cavaleiros. Fiz um ano de estágio. Depois fui contratada. Estive dois anos lá, no Gabinete de Comunicação. Era técnica superior de comunicação. Depois, em 2010, concorri à Associação de Municípios do Vale do Sousa, que detém o projeto Rota do Românico. Estive 5 anos no Gabinete de Comunicação da Rota do Românico. Isto até 2015. Em 2015 saí da Rota e, ainda em dezembro de 2015, fui para a Reitoria da Universidade do Porto. Aí foi o meu menor período. Estive quase um ano. Um ano e um mês. Entretanto, como estava a substituir uma pessoa que estava em licença de maternidade, fui concorrendo a outras coisas, e fui admitida na Comunidade Intermunicipal (CIM) do Tâmega e Sousa – que é o equivalente à AM Porto, mas para a NUT III Tâmega e Sousa. E estive no gabinete de comunicação. Era técnica superior. Em 2021, fui designada Chefe da Equipa de Comunicação, nessa mesma entidade. Estive nessa entidade até junho de 2024. Estive nessa entidade de 2017 a 2024. Mas, eu continuo quadro dessa entidade. Como eu sou funcionária pública do quadro, eu concorri a este lugar e fui admitida aqui. Mas, o meu vínculo... Eu não sou funcionária da CM. Eu estou aqui em Comissão de Serviço, por três anos. Pode ser renovado ou não. Se não for renovado, eu volto para a CIM do Tâmega e Sousa. E, isto, quase sempre, será assim. Imaginemos que eu vou para outro local, eu continuo sempre quadro da CIM.

(...)

Como é que foi designada?

Abriram concurso e eu entrei em janeiro. Fiquei de junho até janeiro em regime de substituição. Era Chefe de Divisão em regime de substituição. (...) Ou seja, voltando à pergunta sobre a experiência profissional. Acho que todas foram relevantes porque foram todas em comunicação e todas em entidades públicas.

A ideia é perceber o que é que as pessoas fizeram antes de...

Sim. Foi sempre um percurso dentro de Gabinetes de Comunicação, Divisões de Comunicação, Equipas de Comunicação...

Enquanto Chefe de Divisão de Comunicação, quais são as funções que desempenha?

Agora são funções de coordenação. Coordenar a equipa. Ou seja, já não é tanto um trabalho técnico, é um trabalho de coordenação das diferentes pessoas que estão nessa divisão. E quando digo diferentes pessoas digo diferentes perfis. Temos *designers*, fotógrafos e, nunca sei bem como designar estas pessoas – "gestores de comunicação" – que são as pessoas que estão com a assessoria, gestão das redes sociais, *site*, produção de conteúdos...

Falando na comunicação do município, no seu entender, porque é que a CM, neste caso a de Gondomar, comunica?

Porque é que comunica?

Sim. Porque é que uma Câmara comunica?

Para que os seus munícipes – não só os munícipes mas o público em geral mais abrangente – tenham conhecimento da atividade municipal. Pode ser para ter conhecimento da atividade municipal ou para saberem que existem determinados projetos, ou determinadas medidas que estão relacionados com eles, e sobre as quais devem ser informados.

E de que forma descreveria o ambiente municipal. Ou seja, tendo em conta a conceção das relações públicas em que "o objetivo das relações públicas é mediar, e garantir a sobrevivência de uma organização num determinado ambiente", de que forma descreveria o ambiente municipal. Eu tenho algumas questões [no guião]: é estável? Instável? Previsível? Imprevisível? É constante? Põe em causa a sobrevivência do município? ... Como é que vê? É difícil trabalhar a comunicação numa CM? Acho que a pergunta melhor é esta.

É. É difícil. Porque, embora a comunicação seja uma área técnica do município – como são os serviços jurídicos, ou urbanismo, ou os recursos humanos – é uma área que está muito próxima – e daí muitas vezes a confusão – do poder político. Então, nós temos de

encontrar aqui um equilíbrio – e isso interfere na comunicação –, um equilíbrio entre o que é a comunicação municipal do que é a comunicação política.

E de que forma é que essa dificuldade se manifesta no dia-a-dia. Se for mais fácil, pode dar um ou dois exemplos...

Como é que se manifesta? Por exemplo, agora é um período eleitoral em que temos essa dificuldade em comunicar porque, muitas vezes, a comunicação municipal confunde-se com a política. E, por isso, nós podemos estar mais suscetíveis a queixas à CNE [Comissão Nacional de Eleições]. Porquê? Porque aparece a figura do Presidente. E a linha entre o que nós estamos a comunicar... Se é dos interesses dos munícipes ou é simplesmente publicidade que estamos a fazer com a comunicação... E, fora deste período, a dificuldade é se efetivamente o que estamos a comunicar é do interesse público, se é do interesse institucional, ou se é de um interesse mais político.

A comunicação que é feita é controlada pelo Presidente? Não sei se o Presidente tem um assessor [de comunicação] no gabinete...

Não. Não tem. Tem duas adjuntas... Ou seja, houve também uma mudança na CM. Quando eu vim para cá tínhamos um presidente que no final de janeiro pediu suspensão de mandato. Quem assumiu a Presidência foi o anterior vice-presidente. Mas, o Gabinete de Apoio ao presidente anterior manteve-se como estava. Por isso, o vice-presidente manteve as duas adjuntas. As duas adjuntas não têm funções de assessoria de imprensa, mas há uma adjunta com a qual eu articulo as questões da comunicação e, com a qual, vamos planeando. No fundo, a agenda municipal e a atividade municipal para definirmos o que vai ser comunicado. É com essa pessoa que eu articulo. Se define? Obviamente que a agenda do executivo e a atividade municipal interferem naquilo que é comunicado. Mas também há sugestões, indicações da minha parte, de conhecimento que tenho do que os serviços vão fazendo, e eu proponho: “acho pertinente falarmos nisto”.

Mas o Gabinete de Comunicação é independente da vontade do Presidente?

Essa é uma pergunta muito difícil! [Riso nervoso] Era essa a questão que lhe dizia porque a linha... Obviamente que agora, se lhe disser "nós não podemos publicar isso", nós não publicamos.

Então, se a Cláudia disser que "não podemos publicar", não publicamos.

Sim. Isso não vai acontecer sempre, mas sobretudo agora, no período eleitoral, sim.

Mas, sem ser no período eleitoral, é possível que...

É possível eu dizer-lhe sim, "Nós não podemos publicar dessa forma".

E ao contrário: ser o Presidente ou alguém da estrutura política, como falava, que diz "Nós temos de publicar isto", ou...

Sim. Tento perceber o interesse que aquilo possa ter. E comunicar na perspetiva que eu acho que pode ser interessante.

Mas, nesse ponto é independente....

Sim. Não posso dizer que sou 100% independente mas sim.

E com quem comunica a CM. Quais são os públicos?

Nós comunicamos com os órgãos de comunicação. São os dos nossos interlocutores. E comunicamos com os munícipes. Comunicamos com alguns que não são munícipes mas que possam ter interesse, alguma ligação. Com quem mais comunicamos?! Está a ver isto num sentido mais lato?

A minha ideia é perceber [construir] qual é o mapa de *stakeholders* – ou seja, grupos de pessoas que são influenciados pela ação da CM – com os quais a CM tem alguma espécie de comunicação. Por exemplo, um grupo que me costumam dizer, por exemplo, são as entidades governamentais. Ou seja, Juntas de Freguesia e associações recreativas.

Há aqui uma separação nesta CM, que é: o Núcleo de Protocolo não está na Divisão de Comunicação. E o Protocolo é que costuma fazer essa relação – o Protocolo e os adjuntos – é que fazem essa relação com as Juntas de Freguesia (JFs) e com o Governo. Nós não fazemos essa articulação mas existem municípios onde.... Aliás, aqui, o Protocolo nem está sob a alçada do Presidente. Está na alçada de uma vereadora. Ou seja, quem faz essa articulação é sobretudo o Protocolo. Nós podemos preparar suportes de comunicação, mas a Divisão de Comunicação não faz a comunicação direta com esses *stakeholders*.

Ok. Há assim mais algum *stakeholder*? As associações recreativas, aqui também faz sentido? Ou é uma coisa do tipo: comunicam para os munícipes todos ou têm especial atenção com as associações?

As associações estão no mesmo pacote: Protocolo e adjuntos. Aqui, os gabinetes de apoio à presidência e gabinetes de apoio à vereação, fazem também muito esse papel. Ou seja, eu acho que isto também pode decorrer do facto de a CM ter uma divisão de comunicação recente. Só existe, precisamente, desde que eu cá cheguei. Ela não existia.

Portanto, desde 20224...

Sim, só existe desde 2024. Por isso, o que eu noto é que a comunicação está muito ... dispersa por vários organismos. Ou seja, eu tenho tentado concentrar mas ainda não foi possível, até porque estamos aqui a falar de uma autarquia que está no terceiro ciclo político, ou seja mudar... Não conseguimos mudar de um dia para o outro. A perceção do que é que cabe à comunicação... Há essa dificuldade, ainda, de interiorizar que esse é o papel da comunicação e não o papel daquele serviço, por exemplo...

Ok. Esta pergunta não está no guião mas gostava de testar uma hipótese consigo. Estou a ficar com a perceção de que as questões de comunicação nos municípios estão sempre dependentes da vontade política. Ou seja, a velocidade e a vontade que há em fazer-se coisas ao nível de comunicação geralmente está dependente, de alguma forma, da vontade política do presidente. Não é?

Sim. De uma forma ou de outra, sim.

A comunicação da CM de Gondomar é planeada ou não?

[silêncio].

Vai andando e vai-se fazendo?

É [concorda com o "vai-se indo e vai-se fazendo"]. Infelizmente é.

(...)

Nesse caso, consegue-me descrever de que forma se faz a gestão da comunicação do município no dia-a-dia?

Toda a atividade municipal cobre uma panóplia de áreas infindável. Em algumas áreas nós sabemos o que vai acontecer: o planeamento é automático. Ou seja, a partir do momento que nós temos de fazer os suportes de comunicação, imaginemos de um concerto, de uma exposição, de um torneio, eu sei que aquilo vai acontecer naquela data. Passa a estar no nosso planeamento e nós conseguimos gerir bem *quando*, *como* comunicar, *onde*, *para quem*. Quando estamos a falar que vamos ter, imaginemos, uma obra, vamos arrancar com um serviço novo no município, foi-nos atribuído um prémio ..., submetemos uma candidatura ou foi aprovada uma candidatura ... algo que eu não sei de antemão.... Isso não é planeado, é quase "correr atrás do prejuízo". Muitas vezes temos conhecimento disso na véspera, no dia, ou já depois. Ou seja, há aqui duas situações: atividades previamente planeadas e que, inclusive, dependem de nós para serem comunicadas. E outras que não, que acontecem, vão acontecer ou estão a acontecer, e que nós não controlámos porque acabamos de saber, ou pelos próprios ou por outros – quando não é pelas notícias.

Por aquilo que me está a dizer, parece que o foco da comunicação do município é divulgar aquilo que se está a passar.

Sim

Vocês definem objetivos de divulgação ou é "vamos divulgar e divulga-se".

Não. Não há objetivos.

E é comum contratar-se empresas fora do município para realizar campanhas de comunicação específicas?

Não. Que eu tenha conhecimento, não. Já poderão ter existido. Aqui os serviços estão muito internalizados. O único serviço que temos externo é vídeo. Sem falar na produção gráfica...

A minha ideia era perceber se há alguém que planeasse comunicação. Por exemplo, a UNIR. Não sei se...

Nós fazemos parte da UNIR, sim...

Podia acontecer, em caso como esse, coisas pontuais, ser contratada uma empresa para planear a comunicação.

Não. É tudo feito internamente. Mas sim, isso [a possibilidade de contratar uma empresa externa] faz todo o sentido.

A bidirecionalidade – ou seja comunicação da CM para os munícipes e dos munícipes para a CM – é uma preocupação na forma como gerem a comunicação?

Se é uma preocupação ser só...

Também ouvirem os munícipes. Ou seja, tentar perceber o que é que eles pensam...

Sim, é uma preocupação. Aliás, a indicação que dou às colegas é – e sobretudo nas redes sociais, que nós temos quase essa bidirecionalidade, que nos permitem ter [diálogo]... ou por e-mail, se nos contactarem, na sequência de alguma comunicação... Dar sempre resposta, e mesmo que não seja do nosso âmbito – porque por vezes as pessoas aproveitam e questionam-nos sobre algo que não está relacionado com o que estamos a divulgar – pedir para encaminharem o assunto para um determinado e-mail. Já

detetamos que, por vezes, não obtinham resposta do e-mail que indicamos. E já procuramos um e-mail mais próximo para que seja garantida a resposta.

E porque é que têm em atenção essa questão de responder aos munícipes?

A preocupação é: se estamos a comunicar com eles, importa também ouvir o que eles, eventualmente, poderão ter a dizer-nos sobre isso, ou dúvidas, ou até perceber se a própria comunicação está a funcionar. Porque muitas vezes, nós estamos a comunicar alguma coisa e a pessoa diz-nos "Ah, é muito interessante. Gostava de ter sabido disto antes". Embora, também, nas redes sociais, já percebemos que as pessoas também... A atenção, a leitura não acontece. Essa é a grande questão: é se estamos nos canais certos, da forma correta, porque parece que estamos... Acabamos de publicar algo que é no dia X, e temos uma pessoa a perguntar quando é. Está tudo lá escrito... Mas sim. É uma preocupação.

Para além do e-mail e das redes sociais – pergunto também quais utilizam – consegue dizer-me que outros canais utilizam para ouvir os munícipes. Canais é tudo. Todo o veículo que, de alguma forma, sirva para perceber o que os munícipes pensam, está incluído. Por exemplo, assembleias municipais... ou outras iniciativas presenciais.

Sim. Nas reuniões de CM públicas, nas assembleias...

Que redes sociais usam?

Usamos *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *TikTok*. São essas.

Há mais algum canal... Fazem sondagens?

Não.

Inquéritos, de alguma forma...?

Fazemos alguns inquéritos, mas é sobretudo de avaliação de eventos.

Mas nesses inquéritos conseguem perceber se a comunicação ... [foi eficaz]? Ou seja, como é que os munícipes souberam...

Sim. Fazemos essa questão: "Como souberam da iniciativa?".

E essa informação, que chega por parte dos munícipes, é utilizada? Vocês corrigem, de alguma forma, a ação da CM?

Sim. Se possível sim.

Consegue dar-me um exemplo?

Dou-lhe um exemplo. Férias d'Ouro. É um programa de ocupação e tempos livres em que temos inscrições. São muito concorridos porque as vagas são muito poucas. Quando eu cheguei, foi o período das férias de verão e houve muito problemas com as inscrições, porque ninguém conseguia aceder: o *site* bloqueou. Então preparámo-nos para as férias seguintes, porque não podíamos ter este tipo de respostas para as pessoas: era uma chuva de críticas. Contactámos a empresa, com a qual trabalhamos no *site* para melhorar, quer os formulários de inscrição, quer o dia em que as inscrições abriam. Não lhe sei dizer o que foi feito, mas efetivamente conseguimos melhorar e agora não temos tido esse problema nas inscrições. As pessoas conseguem inscrever-se, não há críticas – as críticas que pode haver é "quem é que entra", questões dessas. Mas, melhorámos nesse aspeto, por exemplo. Outro. As pessoas queixavam-se que nós divulgávamos muito tardiamente. Percebemos que havia aqui uma gestão... Como tínhamos muitos eventos a acontecer no mesmo dia, e isso era recorrente, por vezes íamos gerindo aqui a divulgação. Então, optámos por ter todos os eventos logo disponibilizados no *site*, assim que tivéssemos acesso a eles. E vamos dando sempre a indicação, a ligação para o *site*. Mais coisas...

Por aquilo que disse, pressuponho que informar os munícipes seja uma prioridade.

Sim.

Sobre a informação veiculada ia-lhe perguntar sobre o que são as mensagens. Estamos na pergunta 15. Se são sobre o Presidente, sobre a atividade do Presidente, sobre a CM, sobre a atividade da Assembleia Municipal, alguma destas que não entre... Como é que se conjuga tudo?

Atividade da CM é o que procurámos comunicar mais. *(...)* Nós procuramos, sobretudo, a atividade da CM. A atividade da Assembleia também é mais restrita, pelo menos aqui, cinge-se muito às assembleias.

Fazem *streaming* das Assembleias?

Não. Aqui não fazem.

E, depois, há alguma espécie de seguimento do que fazem na Assembleia Municipal?

Só publicar a ata. Essa questão do *streaming*, aqui, é uma lacuna.

Assembleia municipal tem muito pouco. Diria que mais é a atividade...

Atividade da CM... A atividade do Presidente, sim, também. Não tanto sobre o Presidente em si, é mesmo a atividade [do Presidente]. Pode perguntar-me: essa atividade está... *(...)*

A atividade do Presidente é mais política ou municipal?

Ambas.

(...)

Os vereadores têm espaço [na comunicação]?

Têm.

A atividade dos vereadores na comunicação: a ideia é dar conta daquilo que a CM vai fazendo, é a lógica da promoção política?

Não. É sobre aquilo que a CM vai fazendo.

A informação que a CM disponibiliza é tratada de forma a ser percetível e acessível a todos?

Isto é uma luta. É uma luta.

Consegue falar-me mais?

Porquê? Há o jargão do funcionário público, do técnico, que nos chega. Mas isto é uma luta que tenho desde todo o sempre. Regra geral, as pessoas falam com a sua linguagem técnica, pressupondo – ou não – que todos percebem. Muitas siglas, muitos termos técnicos... E enviam-nos essa informação. E depois outra questão! [A informação chega] muito incompleta! Regra geral a informação chega sempre muito incompleta. E o que eu transmito é que temos sempre de tratar a informação e conseguir chegar ao pé da nossa mãe, ou pai, e dizer o que queremos dizer ao munícipe. Porque muitas vezes chegam os textos dos serviços, as colegas preparam a informação, eu leio, e como não vi a informação da fonte, leio e não percebo. Pergunto: "Conseguem perceber o que aqui está?" Eu não percebo. E se eu não percebo e estou dentro da CM, lá fora ninguém vai perceber certamente. Temos de tratar. A ideia é mesmo que seja percetível e acessível a todos. Trocar por termos muito percetíveis, explicar... Imaginemos que há qualquer coisa técnica: explicar o que é que aquilo quer dizer, nem que ocupemos mais um parágrafo... Não usar siglas, ou pelo menos colocá-las sempre por extenso, numa primeira vez. Não utilizar termos técnicos... Se os tivermos de utilizar, explicar sempre... E dar enquadramento, o que também é importante. Muitas vezes perceber de onde é que aquilo saiu. Porque é que eu estou agora a informar? Explicar que aquilo já decorre do projeto X, ou que a CM já vem a trabalhar nisto desde o ano não sei das quanto e, nesse âmbito, já fez isto, isto e isto, e esta é mais uma ação. Ou seja, enquadrar, decifrar termos técnicos, simplificar. Sim, é uma preocupação.

Aqui na CM de Gondomar, a comunicação produzida passa toda pelo gabinete de comunicação?

Não. Infelizmente não.

Deixe-me adivinhar. Casos daqueles em que é preciso fazer avisos, como por exemplo os Gabinetes de Obras que enviam...

Não. Antes fosse só isso.

Então, que tipo de informação...

Os serviços... Dou-lhe um exemplo muito prático: os serviços organizam as suas próprias newsletters e enviam.

Isso não passa por ninguém [do Gabinete de Comunicação]?

Não.

E os serviços têm profissionais de comunicação?

Não. Eu acho que isso decorre de duas questões. Não existir a divisão e, então, como não existia, cada um queria divulgar as suas atividades, e bem. E também pelo facto de, muitas vezes, as pessoas acharem que, por exemplo quando organizam um evento e têm poucos participantes inscritos, acharem que a comunicação não está a comunicar o suficiente e então disparam as suas próprias comunicações.

E disparam para quem?

Para os seus contactos.

Pessoais?

Não sei. [Deve ser] Uma lista de contactos, já de anteriores participantes. Sim, vão acumulando.

Então, é comum haver comunicação não filtrada.

Sim. Sim. Sim. Por exemplo, o desporto fazer a sua comunicação do desporto. Então como é que tentamos combater isso? Nós próprios, sabendo que isso acontece, porque aqui há algumas lacunas, e até conseguir corrigir isso, preparamos nós as próprias comunicações deles.

Eles comunicam mas é preparado pelo Gabinete.

Sim. Mas sim, temos muitas pessoas. Até porque a comunicação é aquele campo que todos acham que percebem. Todos acham que percebem e depois é muito... Se há áreas

que são inquestionáveis... Por exemplo, eu dou um parecer jurídico e não me questionam. Agora, se eu dou um parecer de comunicação é questionável. As pessoas questionam... É incontornável. Deixe-me pensar noutro serviço que não seja questionado... Uma obra, que tenha de ser de determinada forma, ninguém questiona. Mas, na comunicação, é tudo questionável. Todas as pessoas acham... Chegam ao ponto de opinar sobre a cor! "Não gosto da cor", "não gosto da letra" ... Ou seja, não é reconhecido...

Mas isso parte da estrutura política ou são os técnicos?

É tudo. E não é daqui. Isto nem sequer é uma questão de Gondomar. Não é mesmo. Isto é uma questão transversal. Nas entidades onde trabalhei era assim. Ou seja, as pessoas acham que sabem de comunicação, e que podem opinar e que podem alterar e...

Dizer qualquer coisa...

Sim. Sim.

E que canais são utilizados para informar os munícipes?

Além dos que já referi?

Sim.

Muitas vezes temos comunicações de caixa-do-correio.

Cartas?

Sim. E também nas viaturas, quando são alterações no transito.

Têm revista?

Não.

Têm daqueles sítios físicos onde, geralmente, se publicam editais?

Temos.

Físicos?

Sim.

Têm o *site*, também...

Temos.

Há mais algum que se lembre do qual ainda não tenhamos falado.

Também podemos falar aqui aa rede de *MUPIs* e *Outdoors* que também temos.

Sim.

Ecrãs digitais pela cidade. E ecrãs digitais em alguns serviços, que também temos.

Ótimo.

(...)

Como é que sabem que a comunicação foi eficaz, no sentido em que chegou aos munícipes? Ou seja, vocês têm de divulgar um concerto ou a última decisão do presidente. Como é que sabem se os munícipes tiveram acesso aquela informação.

[silêncio. Abana a cabeça de forma negativa]

Não sabem?

[anui com a cabeça]

(...)

Aqui a concentração do tempo está mais no fazer comunicação e não...

Avaliar os efeitos.

Sim.

Vocês têm uma perceção sobre aquilo que os munícipes sentem em relação à CM? Ou seja, se estão a gostar do trabalho, se não... Avaliam isso de alguma forma...?

Eu como não sou de cá, também não tenho essa perceção. Essencialmente, trabalho cá. Dos colegas, daquilo que vão transmitindo, sim há essa perceção. Que a CM faz muitos eventos, é muita festa.

Mas isso é uma questão de relação interpessoal ou utilizam instrumentos...

Não.

Já sei que não utilizam sondagens mas, por exemplo, ver métricas do Facebook, tentar avaliar...

Sim. Essa é precisamente umas das [medidas] que estamos agora a implementar. Fazer relatórios de análise das redes sociais. O que não era feito, ou seja, simplesmente colocava-se e não analisávamos. Eu implementei isso como objetivo. Nós temos um sistema de avaliação de desempenho. A função pública tem um sistema de avaliação de desempenho e eu coloquei, precisamente, esses objetivos às colegas: fazerem essa análise. Até para perceber não só o resultado – o que atingimos com a nossa publicação – mas também para perceber, porque temos redes sociais sectoriais – isto quer dizer o quê? temos redes sociais para o Multiusos, para o Turismo...

Eu consigo perceber. Basicamente, têm contas distintas por setor.

Sim. Sim. E então para perceber se faz sentido ter uma comunicação tão fragmentada ou não. Essa análise serve dois objetivos. Perceber o que divulgamos, quem atinge, como atinge, quais os melhores horários, o melhor tipo de publicação... E se faz sentido continuar com aquelas páginas ou não. Também não queria tomar a decisão só porque acho que sim, que se deve eliminar, ou só porque acho que não, que não se deve eliminar. Não queria basear essa decisão numa perspetiva só pessoal.

Sim. Uma vez que começaram a avaliar as redes sociais, acha que os comentários são uma boa forma de avaliar a satisfação dos munícipes? Ou aplica-se aquela velha máxima do "as pessoas que falam é para dizer mal".

Sim. Infelizmente aplica-se. Por vezes, temos o mesmo comentário independentemente da publicação. Às vezes até acaba por ser "É tudo para os mesmos", "É sempre para a mesma freguesia" ... E nem sequer estamos a falar dessa freguesia.

Na comunicação que fazem, existe alguma preocupação em utilizar a comunicação para alterar comportamentos? Ou a lógica é divulgação.

Como assim?

Ou seja, neste caso. Percebe-se que as pessoas utilizam as redes sociais só para dizer mal. Acontece equacionarem fazer uma campanha de comunicação não para informarem de nada, mas para tentar adequar o comportamento. Usar a comunicação não na lógica informativa, mas na lógica persuasiva. Eu não queria dizer manipulação, mas numa lógica de alteração de comportamentos.

Não. Por acaso nunca equacionamos isso. Percebemos que esses comentários existem, mas as pessoas também estão muito identificadas. Já sabemos quem são.

Tendo em conta a data desta entrevista, e considerando todas as ações de comunicação, eu vou-lhe perguntar, de acordo com a terminologia PESO – que explico já de seguida –, numa escala de 1 a 7 em que 1 é nada utilizado e 7 é muito utilizado, eu pedia-lhe o grau de utilização de cada quadrante.

Os *Paid Media*?

É muito pontualmente utilizado.

De 1 a 7?

2, 3. Ou seja, estamos a falar dessa utilização em eventos considerados os grandes eventos do município. Por exemplo, nunca pagamos publicidade em redes sociais – *posts* pagos. É muito pouco utilizado.

Temos outro quadrante, os *Earned Media* (...). Estes canais são muito ou pouco utilizados?

Já são mais utilizados, mas também circunscreve-se muito aos órgãos de comunicação social locais.

De 1 a 7? Qual é o grau de utilização?

5.

Neste caso do *Earned Media*, quais são, concretamente, os 5 canais mais utilizados?

Do que falamos anteriormente?

Não. Deste que estamos a falar agora. Jornais, por aí...

Jornais locais, também...

Quantos jornais há, aqui, localmente?

Dois.

Há outros?

Sim. Temos agendas de eventos que incluem os nossos eventos sem sequer fazermos... Basta publicá-los.

Mas é o gabinete que publica diretamente nessa agenda?

Não.

Elas vão buscar?

Sim. Estamos a falar de duas agendas. Temos também um jornal digital que publica.

É local?

Não. É regional.

Costuma ter visibilidade nos meios nacionais?

Sim. Sobretudo no JN.

Rádio e televisão. É muito raro?

É. Aqui não há rádio. Agora nacional...

(...)

Num sentido mais lato temos jornais nacionais. Rádio. Enviar uma nota de imprensa. Ou, por exemplo, via LUSA... Temos um correspondente cá.

Em Gondomar?

Sim. Aí temos acesso através do *clipping*.

Fazem *clipping*?

Sim.

Fazem relatórios?

Sim.

Dos canais que falamos há pouco [*Paid Media*], desses que usam para os grandes eventos, quais são os canais que mais utilizam?

Rádio.

Paga?

Paga.

Como é que isso funciona?

Media Partner. É tudo pago. Quando vê um *media partner* é tudo pago. Ou seja, quando estamos aqui a falar de rádio falamos sobretudo de grandes eventos e *media partners*. Também temos aquilo que se chama a Rádio Metro – naqueles ecrãs do metro. Temos um contrato em que divulgamos eventos. Também já tivemos, recentemente, anúncios em televisão.

Anúncios pagos?

Sim. Noite Branca. Em jornais. *Outdoors*. Ou seja, fora da nossa rede, porque a nossa rede é dentro do concelho. Rádio, televisão, jornais, *outdoors*... Já tivemos *influencers* pagos. É sempre para situações muito pontuais. Há aqui uma perceção de que organicamente se chega lá.

E chega-se?

Acho que deve haver mais investimento.

***Shared Media*? *(...)* Qual é o grau de utilização?**

Como nós avaliamos? Mediante o que vemos das partilhas?

Sim. Há muitas partilhas?

Sim. Agora, claro, não lhe vou dizer que é um 7.

5, 3, 4?

Um 5.

E *Owned Media*? Canais detidos completamente pela CM. Já falou nos *outdoors*, nos *MUPIs*...

Site, *outdoors*, redes sociais, *MUPIs*, ecrãs digitais, e *newsletter*.

***Flyers*, fazem?**

Fazemos. Sobretudo para eventos culturais. Também fazemos pontualmente... Por exemplo, um novo serviço: o serviço de transporte a pedido. Fizemos! Sem falar que fazemos sempre cartazes de tudo.

E onde partilham?

Nos locais de estilo e fazemos distribuição pelos concelhos.

E já tem locais fixos?

Sim.

Dentro destes, quais são os cinco mais utilizados?

O *site* é utilizadíssimo. Redes sociais também. *MUPIs*, *outdoors*... E falta mais algum? Mais um.

Já falou em caixas de correio, nas viaturas quando põe os papeis...

Esses não são tão utilizados.

Tem os sítios físicos...

Sim. Esses dos cartazes e isso...

Os *flyers*, os *MUPIs*, *outdoor*, *site*, ecrãs digitais, cartazes...

Cartazes.

(...)

Tem uma mensagem. Tem algo para comunicar. Quando pensa que há algo a comunicar, qual é a racionalidade por detrás da escolha dos canais? Ou seja, tem de comunicar um evento, porque é que escolhe estes canais e não escolhe os outros... Por outras palavras, porque é que escolhe os canais que escolhe para comunicar o que comunica?

Os canais mais escolhidos.... O *site* e as redes sociais são quase os privilegiados.

Ou seja, tudo o que se passa passa por lá.

Sim, passa por lá. Depois avaliar o investimento em *outdoors* e em *MUPIs* é: se for algo interno, um evento mais consistente, para o qual queiramos atrair mais público, ou alguma campanha que estejamos a dinamizar – comércio local... – ou sensibilizar, se for algo para sensibilizar – utilizamos esses outros canais. Se for algo muito relevante, o contacto com a comunicação social. O contacto com a comunicação social é bastante ponderado. Porque, de facto, há muitas coisas que se circunscrevem aqui ao município e não tem interesse para chegar aos munícipes via comunicação social. Mas é sobretudo em função do público ao qual queremos chegar – se queremos chegar a mais ou menos público –, se é um público mais novo ou mais velho – e a importância do que queremos comunicar. Mais relevante, mais canais; menos relevante, menos canais. E, depois, em função do tipo de público.

E quando é mais relevante? Há algum canal que seja primordial?

Quando é relevante é, quase, estar em todos. Procuramos quase estar no maior número de canais para chegar ao maior número de pessoas.

Então diria que os canais são escolhidos propositadamente!? Não é só temos de comunicar e vai com tudo...

Não. Não. Não é vai tudo, até porque alguns têm mais custos. Por exemplo, não vamos estar nos *outdoors* e *MUPIs* porque esses têm custos associados. E temos, efetivamente, que fazer uma racionalização dos custos. Pensar se aqui é relevante relativo a quem queremos chegar e se justifica estar a fazer esse investimento.

E a utilização é integrada? No sentido em que é pensado em conjunto. Imagine, o objetivo é chegar à população mais nova. A minha pergunta é se utilizam os meios de forma consciente para que, em conjunto, cheguem lá, ou se pensam separadamente. Ou seja, vamos pôr nas redes sociais porque vai para ali, vamos pôr nos *flyers*, nas escolas, porque vai noutro sentido... Ou a ideia é vamos usar estes todos porque queremos usar aqui....

Não. Imaginemos: dentro da mesma campanha temos suportes específicos, se for o caso para mais jovens, que são distribuídos em determinados locais... Mesmo dentro das redes sociais, como temos segmentado, muitas vezes vai para... Segmentamos em função do público. Pensamos sempre em ser coerentes. Ou seja, a imagem que associamos ser coerente, imaginemos que utilizamos mais do que um canal, a mensagem e a imagem seja coerente em todos. E, por isso, é que temos também o serviço de design. Para ser coerente nos diferentes canais. E mesmo o que passamos nos suportes de comunicação. Por vezes uns têm mais informação do que outros, precisamente porque têm diferentes objetivos.

Quais são os objetivos de comunicação no município?

Quando me pergunta "os objetivos de comunicação" é em que sentido?

Os objetivos comunicacionais. Ou seja, o vosso objetivo é informar os munícipes e é muito abrangente, ou são coisas mais específicas como: "Nós queremos todos os eventos a chegar a tais pessoas", ou...

Então: é informar, garantir público. Há vários objetivos. É informar. Quando é a questão dos eventos: garantir público. Obviamente não queremos ter os eventos vazios. E também transmitir alguma notoriedade ao que fazemos. Mais...

Chamar os cidadãos para participarem na vida política é um objetivo?

É. Isso sobretudo nos mais jovens. Acontece, sobretudo, nos mais jovens...

De que forma? Consegue dar-me um exemplo de como isso se concretiza?

Temos várias ações em que convidámos os jovens a participar. A darem a sua opinião na construção, por exemplo, de documentos. No Plano Municipal para a Juventude. Isso acontece, sobretudo, na área da juventude.

Nas outras áreas não acontece por alguma razão específica?

Não acontece, mas efetivamente é uma lacuna.

Eu não estou a julgar....

Mas é. Claro que há aquelas questões da participação tipo consulta pública. Também é outra coisa que existe na função pública. Consulta pública de regulamentos. As pessoas são convidadas a participar. Obviamente. Mas isso é quase porque nós somos também obrigados a que elas participem. Agora, iniciativas, digamos naturais, de convite à participação: são poucas.

(...)

E a participação dos jovens, depois, traduz-se em coisas concretas? Ou fica só pela participação?

Não. Traduz-se em atividades concretas.

E em mudanças no município? Na política? ...

Sim. Sim, sobretudo.

Dos canais que são utilizados, de todos eles, quais considera mais importantes na comunicação do município. Aqueles sem os quais o município não passa. Pressuponho que o *site*, as redes sociais sejam um deles...

Sim.

E consegue dizer-me mais três? Os jornais também....

Os jornais sim. A comunicação social, sim.

Entre a comunicação sociais e os meios próprios, o que acha mais importante? O que acha que é mais importante para o município comunicar? O *site* e as vossas redes ou a comunicação social?

Os [meios] próprios.

Como é que a CM utiliza os canais para falar com as pessoas mais velhas?

Sobretudo, via Juntas de Freguesia. Para ser mais clara. Muitas vezes quando queremos chegar a [essas pessoas, utilizamos] Juntas e paróquias.

Paróquias?

Sim. Porque o concelho também é heterogéneo. Há uma parte bastante urbana, mas também há uma parte bastante rural. Que é o conhecido por "alto concelho". São freguesias mais distantes e mais rurais. Logo, com uma população mais velha. Muitas vezes a forma de chegar a essas pessoas é através das Juntas de Freguesia – porque são mais próximas –, e das paróquias. Paralelemente, a CM também tem uma iniciativa – que é a Idade d'Ouro Ativa – que tem um conjunto de pessoas mais velhas – um conjunto vasto – são 20 mil pessoas que estão inscritas nessa iniciativa – e que é mais fácil. Porque já temos um canal mais aberto com elas, está criado esse canal. E a comunicação com esse público mais velho já é facilitada por essa via. E depois, o quão mais velhos? Porque os mais velhos estão nas redes sociais. O que é que aqui queria?

Eu referia-me aos infoexcluídos.

(...)

E, nesses casos, é o Padre que fala, é a Junta?

Por vezes, nós fazemos uma articulação sim. As próprias coletividades, também são aqui um meio.

Também são um canal?

Sim. As coletividades sim. Ou seja, se nós temos uma atividade em parceria com uma coletividade, é mais garantido o público. É mais garantido que o público saiba, seja porque é um evento, ou seja porque é efetivamente uma informação que queremos passar. As coletividades também são um veículo.

Tendo em conta a sua experiência, até porque trabalhou sempre em organização governamentais... A comunicação dos municípios tem vindo a alterar-se? Há uma

alteração? Pergunto de um ponto de vista formal – ou seja na forma como se comunica – mas também de um ponto de vista de conteúdo.

Há uma alteração na forma, claro.

E que alteração é essa?

Mais canais à disposição. Vamos tendo sempre mais... No conteúdo também. Parece que é um conteúdo mais de consumo imediato.

Como assim?

Muitas vezes.... E conteúdo mais imagético. As redes sociais....

Visual?

Sim. E também alguns de tendências. Sobretudo ditadas pelas redes sociais.

Então a CM alinha...

Não. Não estou a dizer que esta alinhe. Eu estou a dizer assim... no global. No global, do que vejo através das nossas redes – e de outras, que eu já fui gestora de várias redes sociais – fazia isso anteriormente – pouco conteúdo escrito, mais conteúdo visual, muito imediato, muitas vezes pouco informativo. É só mais "estou aqui". Sem grande contextualização. Mas, muitos mais canais à disposição.

(...)

O Gabinete de Comunicação é ouvido na hora de ação do Presidente ou da vereação? Ou seja, se a vossa perspetiva sobre a forma como uma coisa deve ser comunicada é tida em conta. Eu parto da conceção que o Gabinete de Comunicação faz uma espécie de estetização da ação da CM. Não se resume só a informar, mas também à imagem que fica. A pergunta vai ao encontro de [saber] se vocês têm alguma forma de influência sobre como essa imagem é criada. Ou, se o Presidente faz o que entende e como entende, e vocês simplesmente publicitam.

Mas estamos aqui a falar de... Quando fala em estética, está a falar de....

Estou a falar da imagem que fica. Um caso concreto. Imagine que o Presidente, de repente, quer começar a cobrar os parquímetros em Gondomar. Os parques de estacionamento são todos cobrados. E, não sei se acontece assim, mas de repente o Gabinete de Comunicação percebe: bem, vamos ter aqui um problema porque as pessoas vão ficar descontentes. Por isso, vão dizer ao Presidente: "Sr. Presidente, se calhar, por uma questão do que é a imagem da CM, daquilo que é o contentamento e a satisfação das pessoas, nós não podemos começar a cobrar todos. Vamos só dizer que cobramos metade e depois cobramos um quarto".

Não. Porque isso é uma decisão já política. Eu percebo isso.

Então, o Gabinete de Comunicação só publicita.

Não. Também pode ser noutro sentido. Por exemplo, também é um hábito que aqui há. Dizem "Quero um cartaz, um *flyer*, quero isto, isto, isto e isto...". Propõe isso. Vejo se aquilo faz sentido. Tento até ir ao encontro das expectativas que foram criadas para aquele evento. Porque há essa questão [de as pessoas pensarem que sabem de comunicação]. Vem tudo definido. "Eu sei de comunicação, eu posso dizer que o evento é meu". Porque há essa questão! Os eventos são dos serviços, então os serviços sabem o que é melhor para a comunicação do evento. Então, chega-me informação de que há um evento e uma proposta de suportes de comunicação – e onde deve ser divulgado. E eu olho, analiso. Não sou eu, é a equipa. E propomos. Sugeriram isto, acho que não faz sentido por isto, isto e isto... Este também não faz sentido por isto, isto, e isto. Mas se calhar, eventualmente não falaram nisto, mas parece-me que faz sentido fazer-se. Ou seja, propor fazer ou não fazer.

(...)

FIM.

Apêndice 5 – Entrevista Isabel Moreira da Silva

Em primeiro lugar, vou começar por lhe perguntar qual é o nome da posição que ocupa na CM relacionada com a gestão da comunicação do município.

Portanto, eu sou dirigente. Sou a diretora do Departamento Municipal de Comunicação e Promoção – é assim que está designado na estrutura orgânica da CM. E posso dizer que isto, em termos hierárquicos, corresponde ao segundo nível dos cargos dirigentes. Ou seja, é um cargo intermédio dirigente. Ou seja, ainda temos gabinetes que são unidades, que têm um chefe de unidade, depois temos o chefe de divisão municipal, depois sobre esse chefe de divisão municipal existirá um chefe de departamento municipal – que é o meu caso – mas não quer dizer que o mesmo departamento tenha de ter divisões ou gabinetes. Por acaso, agora tem. Tem duas divisões municipais – já terei mais oportunidade, à frente, de explicar esta restruturação do próprio departamento, como também parte desta estratégia de comunicação integrada. Portanto, estou nesse cargo de dirigente intermédio. Eu respeito ao Diretor Municipal da Presidência, portanto, o Departamento está sob a alçada da Direção Municipal da Presidência. É esta a minha posição hierárquica na estrutura do município do Porto, na CM.

E desde quando ocupa [essa posição]?

Em regime de substituição, desde dezembro de 2021. Em plenitude de funções, enquanto comissão de serviço, desde o primeiro trimestre de 2022 – tendo sido recentemente reconduzida a uma comissão de serviço por mais três anos – que é o tempo que está definido para estas comissões de serviço. Ou seja, o meu cargo, na CM, é de técnica superior. E, a partir de técnica superior, é considerado uma nomeação: há um procedimento concursal, ao qual eu concorri, que me deu este título que será sempre provisório, enquanto a comissão de serviço perdurar.

Vou-lhe perguntar também a sua idade.

Tenho 39 [anos].

A sua formação académica.

Licenciatura em Jornalismo e Ciências da Comunicação. Realizei também, no ano passado, o curso do GEPAL – ou seja, o curso da fundação FEFAL, que tem a ver com a administração local –, um curso dirigido a administradores públicos que decorreu ao longo de todo o ano de 2024.

Vou-lhe pedir alguma experiência profissional que considere relevante para a função que ocupa.

Colaborei com várias agências de comunicação, onde tive experiências como assessora de comunicação – ou nas terminologias das próprias agências, como *account* – com contas na área do ensino superior, do mercado de luxo, da indústria dos vinhos. Por exemplo, na agência de comunicação Mediana trabalhava contas como o Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, Rosés, também colaborava com o ISEP – Instituto Superior de Engenharia do Porto – a escola de biomédicas Abel Salazar... Portanto, várias instituições do ensino superior. E, além disso, algumas contas na área do mercado de luxo e da decoração. Também, e relevante no meu percurso profissional, foi sem dúvida a passagem pela ANJE. Até sublinho ainda mais do que a anterior experiência profissional, a Associação Nacional dos Jovens Empresários, onde pude desenvolver projetos na área do empreendedorismo, tendo sido dinamizadora de uma plataforma – a INOVA Portugal – dedicada a conteúdos da área do empreendedorismo – como redatora. Depois, também, como assessora de comunicação do projeto *Portugal Fashion*, ao qual estive mesmo muito ligada e onde desenvolvi um acompanhamento muito próximo e mais especializado junto da imprensa internacional. O *Portugal Fashion* é uma plataforma de promoção da moda nacional, também fora de portas, até porque o mercado nacional é muito exíguo... Portanto, trabalhei sobretudo com a imprensa internacional nesse projeto. Depois também uma breve passagem, não propriamente na área da comunicação, pela Agência Abreu, onde estive a assessorar a direção comercial, mas onde pude também desenvolver algumas competências na área da promoção e do marketing, tendo acompanhado alguns torneios de golf, a título exemplificativo, e tendo também dinamizado, nessa altura, as redes sociais da própria Agência Abreu. Portanto,

eu salientaria esses pontos do meu *curriculum*. Isto além da experiência política que também já tive no acompanhamento das campanhas do Dr. Rui Moreira, enquanto assessora de comunicação – em 2017 e 2023 –, e que também se revelaram muito importantes para o conhecimento desta realidade e da comunicação mais a nível político. Isso, sem dúvida, também seria outro ponto de destaque.

Vou-lhe perguntar como foi designada para a função. De acordo com o que disse, pressuponho que tenha sido por concurso.

Por concurso, exatamente. Procedimento concursal. Eu fui primeiro nomeada em regime de substituição porque já era uma técnica superior aqui da casa, portanto houve essa lacuna – saiu o anterior diretor – e havia que nomear alguém transitoriamente. Eu já estava na equipa e foi entendido pelas chefias – pela Direção Municipal da Presidência –, nomear-me em regime de substituição. Depois, logicamente tive de concorrer a um procedimento que foi aberto para fora, e certamente tive a sorte de ser designada e de ser a pessoa que reuniu as condições – também pelo conhecimento da casa que já tinha, como é lógico. Já foram muitos anos aqui a trabalhar a assessoria de imprensa, a produção de conteúdos... Em todas as áreas de especialização do próprio departamento – que quando eu vim para cá ainda era divisão.

Enquanto diretora do Departamento Municipal de Comunicação e Promoção... Estou a dizer corretamente?

Sim.

... Quais são as funções que desempenha?

São muitas e variadas. O Departamento Municipal de Comunicação e Promoção tem, em primeira linha, obrigatoriedade de zelar pela comunicação institucional do município. Quer isto dizer que toda a comunicação que seja externa, que seja pública – seja a nível político, seja a nível apenas e só – e quando eu digo "apenas e só" sem desvalorizar – seja de iniciativas municipais organizadas pelas unidades orgânicas e que, naturalmente terão aqui respaldo político. Tudo o que seja comunicado para o exterior

tem de ser, portanto, validado e enquadrado naquilo que é a estratégia do Departamento Municipal de Comunicação e Promoção e compete-me assim zelar pelo cumprimento dessa estratégia. Não só ao nível da CM – porque depois falamos de diferentes estruturas – mas também a nível das empresas municipais. Ou seja, eu também sou aqui o elo entre os diferentes gabinetes de comunicação que existem nas seis empresas municipais que começaram, também, a profissionalizar-se ao longo deste último mandato. Isto porque houve, de facto, esse investimento. Percebeu-se que gerou muitos frutos o investimento na profissionalização da comunicação e nas estruturas de comunicação – tanto no interior da CM como nas empresas municipais. Portanto, eu diria que sou o "maestro" desta parte da comunicação – daquilo que o município comunica para o exterior, seja depois a nível político, seja depois de uma forma mais instrumental e rotineira daquilo que são as nossas atividades, que são obrigatórias de comunicar e que se sucedem a miúde. Está sob a minha responsabilidade, também, a Divisão Municipal da Produção de Conteúdos que também foi criada no verão de 2022, por observância dessa lacuna que havia na resposta a projetos editoriais da CM do Porto. Não tínhamos como garantir uma vigilância de todas as obras editadas pela CM do Porto – e são mesmo muitas – desde a cultura até à área do urbanismo – e por isso havia que ter aqui alguém no Departamento de Comunicação que zelasse por toda essa linguagem. Uma linguagem que fosse, de algum modo, entendida e unânime entre todas as partes – daquilo que é o nosso trabalho de comunicação – que depois também se refletisse no apoio que é dado ao Sr. Presidente e ao executivo, na produção de discursos, de assinaturas de prefácios para livros.... Mas essencialmente junto de Presidência, mais do que da vereação, dos pelouros. Depois também, fruto desta restruturação, foi com muito agrado que vimos a restruturação da marca "**Porto.**". Aliás, celebramos no ano passado o décimo aniversário da marca "**Porto.**", em setembro. Também urgia criar uma estrutura que defendesse os valores da marca. Porque nós temos cada vez mais, mesmo até internamente... Cada vez mais, agora não tanto! Esse gabinete que agora é divisão existe. Zela pelo respeito das regras da marca "**Porto.**". São regras muito específicas e, mesmo internamente, era de quando em vez adulteradas e desrespeitadas, e esse gabinete surge para dar outra força à marca "**Porto.**". [Esse gabinete surge também]

Para a realização de parcerias com outras entidades da própria cidade, para promover a marca da cidade – que nós não queremos que seja a marca de uma CM, portanto é uma marca que extravasa as fronteiras da própria CM, do próprio edifício municipal. A partir daí, de facto, a nossa função – e a minha função enquanto diretora – abrange todas estas áreas, além da assessoria. Ou seja, supervisiono todas estas áreas – porque também tenho chefias abaixo de mim, que também me apoiam nesta vigilância – mas depois também tenho uma função direta, muito minha – interligada com a presidência – que tem a ver com a assessoria de imprensa. Tudo o que seja trabalho direto de comunicação de decisões que o executivo toma e da sua difusão junto dos meios de comunicação social, também passa por mim. Mesmo o acompanhamento das reuniões de executivo, das Assembleias Municipais, e tudo o que é de informação pública gerada a partir desses fóruns, desses órgãos autárquicos cabe à assessoria de imprensa. Além disso, e sempre de uma forma rotineira, promover cada vez mais uma comunicação proactiva, com propostas de reportagem dos mais variados assuntos municipais... Gerar aqui o maior volume possível de informação para depois tentar neutralizar aquilo que nós sabemos que são as crises constantes às quais um órgão autárquico, como a CM, está sempre sujeito. Isso é inequívoco e inegável. Nós estamos sempre, continuamente, em crise. É uma atrás da outra. Os nossos dias, muitas vezes, são planeados de uma forma mas acabam por suceder de outra. A forma que nós temos para contrariar estas crises, que nós sabemos que são inevitáveis e que vão sempre existir, é tentar, em todos os momentos possíveis, ser mais proactivos naquilo que são as nossas habilidades de comunicação – e temos cada vez mais capacidade e recursos para provocar aqui o apetite dos próprios jornalistas, através de conteúdos digitais que, às vezes, lançamos nas nossas próprias redes sociais, e que são geradores de notícias. A partir daí, tentar ao máximo secar aquilo que são as investidas que, normalmente, os jornalistas fazem – porque veem a CM sempre com um pendor muito político associado. A CM é muito mais do que isso, obviamente. E tem muitas iniciativas que quer fazer chegar à população, que quer comunicar, e que muitas vezes esbarra na indisponibilidade da própria comunicação social em dar eco a iniciativas que são de cariz utilitário, informativo, para os próprios cidadãos, munícipes, visitantes. É muito mais apetecível falar dias a fio sobre

uma polémica política, e repetir até à exaustão *soundbites*, do que propriamente dar conhecimento que temos um programa que apoia os cuidadores informais a ter algum descanso e a usufruir de pausas breves nesses cuidados informais que lhes tomam muito tempo. Ou até de um programa muito bem visto, e que já ganhou prémios, que tem a ver com o desporto no bairro, quando há uma equipa de jovens *breakdancers* que vão até aos bairros – isto mais até em época de férias escolares e não só –, mas que atuam junto de jovens, de algum modo mais desprotegidos, com pouca retaguarda familiar e que acabam por ver neste tipo de aulas e neste tipo de contacto muito informal uma forma de escapar a uma realidade que não lhes é muito benéfica. Portanto, é tanta coisa, são tantos os quadrantes, que fica difícil, aqui, dar uma abrangência total daquilo que...

(...)

Falando da comunicação no município. No seu entender, porque é que o município comunica?

Ora, o município existe para servir os cidadãos. Há um conjunto de eleitos que foi – não queria repetir a palavra mas – eleito pela população do próprio município. Porque a maioria, ou uma minoria mas qualificada, terá dado o seu aval a um determinado projeto político de cidade que entendeu ser o melhor, ou mais adequado, mediante as outras propostas políticas em candidatura. A partir daí, é obrigação do município enquanto um órgão do Estado, um órgão autárquico – que pertence ao poder local do Estado central – comunicar com os seus cidadãos, e dar-lhes conhecimento daquilo que são as decisões camarárias. Isso em primeiro linha: tudo aquilo que é deliberado em reunião de Executivo Municipal e Assembleia Municipal tem de ser publicitado. E para isso existem, e isso são regras obrigatórias, editais. Portanto, no site institucional da CM do Porto, temos todas as deliberações destes dois órgãos autárquicos, que são distintos, publicitadas. E nem vou às Juntas de Freguesia porque isso são órgãos autárquicos completamente autónomos aos municípios, mas que também foram eleitos. A partir do momento em que vivemos numa democracia, em que os cidadãos decidem quem vão ser as pessoas que vão liderar durante *x* anos – neste caso os nossos ciclos autárquicos são de quatro em quatro anos –, é obrigatoriedade da CM, do ponto de vista legal e,

digo eu também – até direi sem conhecimento – mas acredito que também esteja alguma coisa a esse respeito plasmada na Constituição da República Portuguesa – que merece, portanto, ser publicitado e ser do conhecimento de quem elegeu os seus representantes, saber de que forma esses representantes políticos estão a gerir a sua cidade, os dinheiros da sua cidade, o orçamento, de que forma é que apresentam um orçamento para a CM – que também é um documento norteador da atividade do município – é isso que define as linhas mestras do município ao longo do ano, as áreas em que investe mais, as áreas em que não vai apostar tanto.... Tudo isso tem de ser, obrigatoriamente, comunicado.

E de que forma descreveria o ambiente no município. O ambiente naquela lógica das relações públicas em que o município é uma organização que está num determinado ambiente. E esse ambiente afeta a organização... De que forma descreve o ambiente?

O ambiente no qual a CM do Porto é um ambiente, diria, propício – não deixando de ter os seus próprios constrangimentos e ameaças. Propício porque, de facto, a CM do Porto a nível nacional... O município em si é um concelho pequeno, mas não é despesismo dizer que é a segunda maior CM do país. E é entendida assim. Ou seja, é um farol da região norte e dos interesses da região norte. Portanto, diria que o ambiente em que se insere, nessa medida, coloca sobre a CM algum peso institucional extra, para além daquilo que é a sua própria realidade territorial. Mas é algo que assume, desde sempre... É uma Câmara providencial, e também uma voz de toda uma área metropolitana e de toda uma região, que é muito considerada. Não só pela sua posição estratégica, como também pelos líderes políticos que têm o seu peso e o seu carisma. E eu refiro-me, porque não trabalhei com outro, relativamente ao Dr. Rui Moreira. É uma figura de peso que enquanto Presidente da CM do Porto soube posicionar a cidade ainda de uma forma mais afirmativa, e que, sem dúvida – e alguém já o tinha chamado, foi o Dom Américo Aguiar, uma vez, numa entrevista que o chamou de Burgomestre... Ou seja, isto para explicar que, de facto, a CM do Porto, e o ambiente em que se insere, mais do que o ambiente real é um ambiente também, ele próprio, simbólico. O Porto é, de facto, um representante do contrapoder – e isso é algo de sobejamente dito pelo Sr. Presidente

da CM – e estou aqui, não a citá-lo, mas a recordar algumas passagens de intervenções públicas que tem tinha – e que [o município do Porto] será sempre uma voz desafiadora – quando tem de ser desafiadora, quando acha que de algum modo os interesses do norte do país, e esta discrepância que continua a haver entre o tratamento que é dado à zona de Lisboa e arredores, e à própria região norte... Continuamos aqui, de algum modo, a defender os interesses da região norte e a ser contrapoder do Terreiro do Paço.

E sobre os constrangimentos. Referiu no princípio que era um ambiente propício mas que tinha alguns constrangimentos.

Sim. Depois há esse reverso da medalha. Ao ser esta voz tão ativa e tomar a dianteira em determinados dossiers – como já foi em tempos que se chegou a debater a possibilidade de regionalização – e depois até se avançou para a descentralização – coloca um peso acrescido ao município do Porto. Esses constrangimentos surgem, por exemplo, quando tentam impor algum tipo de lógica centralista a um município que é avesso, completamente, a esse tipo de funcionamento. Eu recordo-me, por exemplo, da decisão que foi tomada pelo Sr. Presidente da CM, quando saiu – o município – da Associação Nacional dos Municípios Portugueses. Foi uma crise de comunicação que nós enfrentamos. Crise de comunicação no sentido em que foi uma pedrada no charco. Ou seja, ninguém estava à espera que o Sr. Presidente da CM rompesse e deixasse de ser associado da Associação Nacional dos Municípios Portugueses, por considerar que os interesses da cidade do Porto não estavam a ser defendidos naqueles que eram os pacotes de distribuição dos valores da descentralização por áreas para os municípios. Portanto, considerou que a Associação Nacional dos Municípios Portugueses não estava a defender os interesses da cidade do Porto, chamou a atenção para uma série de incongruências naquilo que eram as verbas que o Estado Central propunha passar para as autarquias, em áreas tão fulcrais como a saúde e a educação, e que hoje estão efetivamente descentralizadas, sendo os municípios que as assumem, mas a um custo muito penoso para o município em termos financeiros. É, como o Sr. Presidente dizia muitas vezes, é quase como passar cheques em branco. Ou então querem que os Centros de Saúde, que os municípios comprem o AJAX para os Centros de Saúde, e não

podem ter sobre os Centros de Saúde qualquer poder de decisão naquilo que é a definição dos horários de funcionamento... Falamos de coisas desse tipo. Esses constrangimentos surgem, precisamente, também por inerência da posição de força que o município do Porto assume. Ao assumir essa posição de forma, isso tem consequências. Toma decisões muitas vezes avessas à maioria e, portanto, do ponto de vista de comunicação e do tratamento da imagem do município na opinião pública, coloca-nos desafios acrescidos. Porque, a dada altura, em algumas situações e com toda a legitimidade – pessoalmente o reconheço também –, nestas reivindicações, acaba por parecer que o município do Porto está sempre contracorrente. [Isto] quando assim não é, quando tem é de reclamar, quando que tem de reclamar. E isso é algo que tem sido bem vincado. Portanto, também caracteriza aquilo que é a atuação da autarquia, pelo menos nesta última década.

Obrigado. Vou-lhe pedir respostas telegráficas, agora, para avançarmos. Quem é que controla as mensagens que são emitidas pela CM?

As mensagens. Isso é um bocadinho vasto.

Quem controla a comunicação?

Quem controla somos nós. Ou seja, o Departamento de Comunicação. Há um *site* que é o "Porto.pt**"** que é, portanto.... Toda a redação do *site* "Porto.pt" é constituída por profissionais da área de comunicação, redatores com *background* em comunicação, e portanto tudo aquilo que nós publicamos através do "Porto.pt" é a comunicação da CM que controla e que dirige.

A minha pergunta ia no sentido de [saber] se há alguma espécie de ascendente político sobre a forma como se gere a comunicação.

Vou retomar, então. Vou recordar aquilo que dizia no início. O Departamento está sob dependência da Direção Municipal da Presidência. Nós temos perfeita autonomia naquilo que são as informações que nos chegam através das próprias unidade orgânicas, no pedido de promoção e divulgação das suas iniciativas – as mais banais possíveis. A

título de exemplo, ainda no início desta semana comunicamos mais uma edição de "Se tem um jardim, temos uma árvore para si". Não sei se é exatamente nestes termos o nome do programa. Isto é um programa que todos os anos o Departamento Municipal de Espaços Verdes promove e que o Departamento de Comunicação comunica. Portanto, há aqui este diálogo e este fluxo de comunicação, ocorre só entre estes dois pelouros. Tudo o que seja político, de foro político, e de decisões que imanem do poder político, é natural que haja uma coordenação daquilo que são as mensagens a passar para o exterior. Eu vou-te dar aqui um exemplo muito concreto e muito recente. Ainda na semana passada tivemos uma crise de comunicação sobre uma decisão que a CM do Porto tomou de restringir a circulação de veículos turísticos – com menos ou até nove lugares – no centro da cidade. Tendo, portanto, proibido a circulação de, vulgo, TucTucs, em nove artérias da cidade. Isto já vinha de trás – de uma decisão que tinha sito tomada em setembro/outubro do ano passado, em que a CM tinha ido mais longe e tinha criado uma zona de restrição. Não contentes com essa decisão – o que é legítimo – as empresas que operam nessa área apresentaram uma providência cautelar – que, na altura, o tribunal acolheu – que obrigou o município do Porto a repensar essa estratégia e, à luz do que foram as observâncias dos serviços jurídicos, foi-nos indicado que poderíamos reformular esta restrição a menos artérias – não a uma zona circunscrita, a um mapa, mas sim a determinadas ruas. Assim, a CM do Porto fez. Ainda assim, não contentes – e, novamente, com toda a legitimidade que lhes é assistida em reclamar – as empresas de TucTuc apresentaram na semana passada uma queixa crime contra o Sr. Presidente da Câmara, nominalmente. Obviamente que este tipo de assuntos, quando nos chegam – e chegam-nos porque a comunicação social nos questiona – vêm ter connosco e perguntam, e no mesmo dia estou a falar numa LUSA, num JN, do [Jornal] Público, do Correio da Manhã, por aí fora. Quando nos questionam sobre isto, é natural que o meu papel – aqui não só de diretora mas também como assessora de imprensa – tenha uma estrita articulação com o Gabinete da Presidência. Com o chefe de gabinete, com o próprio Sr. Presidente, no sentido de definirmos aqui a melhor resposta. Aqui, o que nos pareceu – e, de facto, isto foi concertado entre o Departamento de Comunicação e a Presidência – foi que seria dada uma resposta jurídico. Ou seja, não tinha de ser o Sr.

Presidente a responder à queixa crime. Deixaríamos essa resposta para aquilo que fosse a análise jurídica que solicitamos e assim foi. Respondemos em nome da CM do Porto – como na maior parte das vezes fazemos. Mas dou outro exemplo. Hoje estava a responder para o Expresso sobre o programa "Porto de tradição" – que é de proteção das lojas históricas – e porque não também propor também citações da vereadora que tem este pelouro? Parecia-me que enriquecia o trabalho jornalístico e não fazia só sentido dar declarações e dizer "A CM do Porto isto...", "Fonte da CM do Porto aquilo...", não! Este é um tipo de trabalho em que temos de dar voz aos protagonistas políticos e, portanto, de acordo com a Sra. Vereadora, decidimos também que poderíamos atribuir as respostas em seu nome, quase que em jeito de entrevista. Tudo o que é a nossa relação com os meios de comunicação social vai sempre depender em larga medida das questões que nos são colocadas. Se forem de foro político tem de haver sempre uma estreita articulação não só com o Gabinete da Presidência, como com o pelouro ou com o vereador implicado. Nós nunca respondemos nada – a não ser algo rotineiro e que já saibamos que todos os anos acontece da mesma forma. Como por exemplo, quando nos perguntam sobre programas de férias escolares, ou quando nos fazem perguntas sobre as cantinas escolares em funcionamento em período de férias. E mesmo assim vamos na mesma perguntar ao pelouro da educação porque todos os períodos de interrupção letiva acabam por ter ali novidades relativamente ao tempo em que as cantinas estão abertas, ao número de alunos que abrangem... Todo este trabalho de relação com os media é sempre também muito mediado e ponderado pelo Departamento Municipal [de Comunicação] com os respetivos atores políticos.

Por falar em atores: quais são os atores sociais, ou públicos, ou *stakeholders* com quem a CM se relaciona comunicacionalmente. Quais são os públicos que fazem parte...

Relacionamo-nos muito com a Universidade do Porto – acho que na primeira linha. Até porque temos uma relação próxima com a FAP [Federação Académica do Porto] através de um evento incontornável, e que está quase a acontecer, que é a Queima das Fitas. É um evento de cidade e a própria Universidade do Porto também tem vindo cada vez

mais bater-nos à porta. E as diferentes faculdades... O próprio ICBAS ainda há dias estava a celebrar...

Para não continuar a enumerar, eu precisava só de...

Sim. A Universidade do Porto. A Área Metropolitana do Porto. Os municípios vizinhos, com mais incidência na frente atlântica – que são os de Porto, Gaia, Matosinhos. Depois toda a rede escolar, mesmo aquela que não é gerida pela CM do Porto –, portanto, escolas profissionais... Mesmo empresas que se implementaram na cidade do Porto, que têm uma grande pujança, e que colaboram a nível de ações de empreendedorismo – como é o caso da Natixis, outras também da área tecnológica, ou outras que são muito próximas da INVEST Porto. Ou seja, todo o ecossistema empreendedor da cidade. A própria ANJE, também, é uma instituição com quem a CM colabora. Também são *stakeholders* importantes. Os Centros Hospitalares, sem dúvida... O Centro Hospitalar do Porto e Hospital de São João, as unidades de saúde por força das competências que agora transitaram – no âmbito da descentralização na área da saúde... A Metro do Porto, com todas as questões que têm surgido relativamente aos atrasos das obras... A CP. Obviamente a STCP, que depois também tem a empresa STCP Serviços – porque a CM detém a maior parte, é acionista maioritária da STCP que é a transportadores exclusiva da cidade do Porto... Há um infindável número de parceiros com quem a CM dialoga com muita frequência. Coliseu do Porto... onde a CM também tem uma terça parte do Coliseu do Porto. Colaboramos muito com a divulgação dos seus eventos... Mas certamente estou a esquecer-me de muitos outros...

A comunicação da CM é planeada? Ou não é planeada...

É planeada, sim. É planeada mas surgem sempre....

Quem é que planeia a comunicação?

A comunicação é planeada por mim, pela minha colega e Chefe de Divisão da Divisão Municipal de Comunicação Digital e Ativação da Marca. Quando falamos em planear é saber que, num ano, temos um conjunto de eventos importantes que temos de

comunicar obrigatoriamente, que são rotineiros, e para os quais temos de desencadear um conjunto de procedimentos que competem ao gabinete promover e desencadear. Eu agora estou a retirar... Por exemplo: Festa de São João! É um evento planeado todos os anos mas não é pela CM, é pela empresa municipal Ágora. No nosso caso, temos planeado todos os anos a nossa participação, por exemplo, no Festival *Primavera Sound Porto* – para o qual a CM instituiu um apoio a três anos, sendo este o terceiro ano em que esse apoio sucede, portanto, cessa este ano... Temos de desencadear todo um conjunto de procedimentos para desenvolvimento do *stand*, apresentação dos projetos que vão ser divulgados no *stand*, coordenação com as diferentes unidades orgânicas que vão estar presentes e com as próprias empresas municipais que também se associam... Ocupação do espaço do recinto, as ativações de marca que vamos lá ter, o que vamos comunicar... Sabemos que é um público maioritariamente estrangeiro, quais as estratégias... Temos também outro momento de comunicação planeadíssimo, todos os anos, que é a Feira do Livro do Porto. Também ganhou uma projeção imensa. Já vamos na décima primeira, décima segunda, edição deste modelo nos jardins do Palácio de Cristal... Portanto, a comunicação está desde a primeira hora... Desde o princípio do ano estamos em reuniões de equipa com outras áreas – cultura, a Ágora que faz a programação dos concertos da Feira do Livro, e com os programadores a planear a Feira do Livro. Compete à Comunicação contratar o design da Feira do Livro, garantir o *streaming* das sessões. A nossa Feira do Livro é muito mais do que um simples conjunto de pavilhões, na Avenida das Tílias, que vende livros. Há toda uma programação cultural e é isso que distingue a Feira do Livro do Porto das demais do país. Para tudo isto também contratamos, além do design, uma agência de comunicação – porque é algo que nós não conseguimos assegurar através dos nossos recursos. Isto porque requer, durante mais de um mês, um acompanhamento muito próximo no recinto. Há equipas que ficam no recinto durante as três semanas de Feira. [Essas equipas] Disponibilizam todos os materiais, *dossiers* de imprensa, *press releases* aos jornalistas, fazem o acompanhamento das lições, das conversas, fazem a parte toda do *social media*, de divulgação nas redes quer da Feira do Livro quer da CM... Somos nós que contratamos o desenvolvimento do *site*, somos nós que produzimos o jornal da Feira do Livro, que

normalmente é sempre encartado no dia da inauguração da Feira. Tem ido sempre no Jornal Público. Mas, portanto, todo o design, toda a programação, é uma peça que dá muito trabalho. Nós andamos para a frente e para trás, muitas vezes, porque há pequenos pormenores que a programação altera à última hora... É um momento de algum *stress*. Depois planeamos, com alguma antecedência – quando é possível – quando sabemos que em reunião de CM vão ser lançados novos apoios à renda, à habitação, que é uma área que temos muito cuidado em comunicar... do "Porto Solidário", que foi um programa criado no início do primeiro mandato do Dr. Rui Moreira, em 2014 – salvo erro. É um programa de apoio à renda, que dá mesmo um cheque, subsidia o apoio à renda do agregado familiar, quando ele não tem acesso a habitação social e também não tem os níveis de rendimento da habitação acessível. Sabemos que há esses períodos em que há essas candidaturas e isso conseguimos planear. Ou seja, [conseguimos planear] esse tipo de programas que está mais estabilizado no tempo.

Se me permite: aquilo que é previsível planeia-se, aquilo que é imprevisível, não se planeia. Imprevisível no sentido de questões políticas...

Sim. Posso dar outro exemplo! Nós vamos ter, para a semana, a inauguração de uma exposição que é uma grande exposição sobre a vida e obra de Francisco Sá Carneiro, a propósito do 25 de abril. Isto já está planeado há alguns meses. A CM do Porto decidiu apoiar esta exposição, através da Associação EPHEMERA, do José Pacheco Pereira, e tem sido um projeto no qual temos vindo a trabalhar.

Eu vi que têm divulgado...

Exato! Já divulgamos. Esse planeamento começou a partir do momento em que nos transmitiram que isto ia ser uma decisão e que íamos ter de comunicar isto. São projetos extraordinários que nós não estávamos à espera, mas que sempre sucedem e que se integram no nosso plano de atividades. Mas todos os anos sabemos que temos projetos mais gráficos para tratar: como o relatório de contas do ano anterior... Projetos que nós

sabemos que, todos os anos, e numa determinada altura, nos vão bater à porta solicitando o nosso apoio.

Uma pergunta de sim ou não. Tudo o que a CM do Porto comunica passa pelo Gabinete de Comunicação?

Idealmente sim. Mas não!

Sim.

Para explicar, Adalberto. Nós temos uma ordem de serviço que é de 2016, que necessitava de ser revista e que não vai ser revista agora por decisão política. Essa ordem de serviço determina que todos os materiais, que todos os suportes de comunicação para o exterior, têm de passar – ainda na altura era pelo Gabinete de Comunicação – e têm de ser validados. Salvo raras exceções que estão plasmadas nesse documento como, por exemplo, o Teatro Municipal do Porto – porque esses têm programação própria – e mesmo agora a Ágora, o próprio Cinema Batalha... São estruturas de cultura que têm a sua dinâmica autónoma da CM e que têm a supervisão da Direção de Comunicação da Ágora. Mas, eu diria que cada vez mais e que todas as estruturas já estão supersensibilizadas para a validação obrigatória do Departamento de Comunicação em tudo o que diga respeito a materiais de comunicação externos. Porém, muitas vezes, somos confrontados com peças de comunicação que, ou por descuido, desconhecimento ou amadorismo, por excesso de voluntarismo, algumas vezes acabam por não passar por nós. Obviamente há aqui sempre alguma chamada de atenção que é feita mas sim. De quando em vez ainda acontece, embora cada vez mais todas as unidades orgânicas estejam sensibilizadas e acho que não há um único dia em que, principalmente agora com a Divisão, e é mais à Divisão de compete – a mim em último caso como é lógico – zelar pela validação da marca, do aspeto gráfico... Depois tudo o que tenha a ver com conteúdos é mais comigo. Mas, portanto, não há um dia em que não haja um pedido de validação.

E quais são os principais objetivos comunicacionais da CM?

Ora, os principais objetivos comunicacionais. Comunicar com transparência e com assertividade para os munícipes. Mantê-los informados e conscientes daquilo que são as atividades que a CM do Porto promove, as iniciativas... Ter também uma finalidade de envolvimento cívico da própria população naquelas que são as decisões da CM e, para isso, nós temos aberto cada vez mais a nossa comunicação ao munícipe, no sentido de transmitirmos por *streaming* quer as reuniões de executivo públicas quer todas as Assembleias Municipais – apenas as reuniões de executivo privadas não são transmitidas por *streaming* – e, portanto, temos todas essa informação alojada no YouTube da CM do Porto. Obviamente, tendo aqui uma marca de cidade, entendemos que essa marca também deve criar um sentimento de pertença e tentamos que os cidadãos – neste caso os portuenses – também se identifiquem com a marca de cidade. Para isso desenvolvemos uma série de propostas e de campanhas com a marca "**Porto.**" associada. Para nós não há qualquer problema se há declinações negativas da marca – como sabemos que há, em situações de crise, como o "Morto.", o "Torto.", por aí fora. Mas isso só denota que a marca, de facto, já está sedimentada e consolidada. Isso também foi prova daquilo que fizemos no décimo aniversário da marca, no qual muitas pessoal acorreram aos jardins do Palácio de Cristal, para, pela primeira vez na cidade do Porto, assistirem a um espetáculo de *drones* com luzes. Nós queremos que, de facto, os portuenses se sintam integrados na cidade em que vivem, que reconheçam nela qualidade de vida... E também nos compete a nós, Comunicação, transmitir essas mensagens positivas. Aliás, o portal "**Porto.**" foi criado num sentido de transmitir informação positiva sobre a cidade do Porto. De algum modo, fazendo aqui um contrapeso àquilo que são notícias, muitas vezes, menos abonatórias da CM do Porto.

A bidirecionalidade é uma preocupação?

Sim, sim... É uma preocupação, exatamente. Ou seja, nós não falamos, não atiramos uma determinada mensagem sem, sobre ela, procurarmos o devido *feedback* e um contacto mais participativo.

Eu referia-me à bidirecionalidade na comunicação com os munícipes.

Sim. Também... Mas, aí, não compete ao Departamento de Comunicação. Nós não comunicamos diretamente com os munícipes. Ou seja, nós comunicamos... Temos o portal "**Porto.**" Mas temos um gabinete, que é o Gabinete do Munícipe. São eles lá que, com as suas funções de atendimento ao munícipe, que respondem diretamente às questões e dúvidas dos munícipes. Inclusive, são eles que dinamizam o Portal do Munícipe. Nós não deixamos de comunicar para o exterior e para os munícipes, com tudo aquilo que escrevemos no portal "**Porto.**". Sendo certo que depois a nossa outra linha de comunicação tem a ver com a comunicação junto dos *media*. O município tem definido na estrutura orgânica que compete ao Gabinete do Munícipe transmitir essa informação, que muitas vezes, é bebida através do nosso [portal] "**Porto.**". Muitas mensagens que os munícipes recebem, seja newsletters seja de outro [cariz] – e também são validadas por nós – não são fruto direto de uma produção interna.

Para além do Gabinete do Munícipe há mais algum canal que se use para tentar perceber qual é o sentimento ou sondar os munícipes... Por exemplo sondagens, inquéritos ...? Não sei se fazem...

Fazemos inquéritos de quando em vez. Mas isso também não é pré-determinado pelo Gabinete de Comunicação. Nós somos meros veículos.

(...)

Falta-me outro canal aqui, muito importante, e foi a conversa que me levou até aí. Nós no final de 2023 criamos uma *Corporate TV*. Ou seja, é quase uma caixa de ressonância daquilo que é o [portal] "**Porto.**". Um ecrã digital – com certeza viu lá em baixo a imagem.

Vi.

Nem todos assumem o mesmo formato – aqui está mais na vertical. São transferidos para lá todos os conteúdos que são produzidos em termos de notícias do "**Porto.**", os títulos, e depois também há vídeos que são ali produzidos, e *banners* que são colocados, que passam mensagens importantes. Nós ali temos a possibilidade, por exemplo, de

comunicar, por exemplo o arranque da exposição do Francisco Sá Carneiro, no próximo dia 23, temos a possibilidade de alertar sobre condicionamentos de trânsito que vão acontecer na cidade. Isto porque a *Corporate TV* não está só em estruturas municipais mas também em estruturas com circulação de munícipes. Nomeadamente: no Gabinete do Munícipe, Gabinete do Inclino, Terminal Intermodal de Campanha – onde passam milhares de pessoas... E, portanto, é outro canal institucional muito válido para nós passarmos as nossas mensagens.

Voltando à questão da bidirecionalidade. Por exemplo, em questões políticas, há uma preocupação em tentar perceber o que é que os munícipes acham? Isto a ver com a questão da participação cívica que falava no início.

Houve outro caso também polémico, que me recordo e que levou a que outro inquérito fosse realizado. Mas não compete ao próprio Departamento encetar ou reunir esforços para saber se os munícipes estão contentes com determinada medida ou não. A nossa missão aqui é convencer de que o Executivo Municipal está a prestar um serviço que é capaz e que é de acordo com a linha política e o programa político que foi eleito pelos portuenses. [Os eleitos] estão a seguir um determinado rumo, estão a tomar determinadas medidas que nós temos de comunicar como sendo aquelas que são as que a cidade do Porto defende. Obviamente não tentamos convencer que são as melhores, mas tentamos dizer que são as que foram pré-determinadas, que há um juízo técnico e um juízo político que consubstancia a decisão, naturalmente defendendo-a. Mas não compete ao Departamento definir nem criar qualquer tipo de contacto extra com os munícipes. Nós podemos é, depois, entrar em outras questões de comunicação digital e perguntar se, por exemplo, poderíamos ter um *ChatBot* no nosso *Facebook*. Neste momento o que acontece é que cada vez que alguma pessoa, algum munícipe, algum cidadão envia uma mensagem através do *Facebook*, esta é encaminhada para o Gabinete do Munícipe. Portanto, podemos avançar nesse sentido.

O Gabinete de Comunicação fica com informações do Gabinete do Munícipe ou são duas coisas diferentes...

Não. São duas coisas completamente distintas. Ou seja, o Gabinete do Munícipe é que tem a obrigação de comunicar com o munícipe. Porque, por exemplo, muitas vezes enviam-nos e-mail a perguntar – cidadãos que vêm o nosso e-mail no site "**Porto.**" – e perguntam-nos "A Festa de S. João", "O arraial que vai haver perto da minha casa, vai condicionar o trânsito?", e não é o Gabinete de Comunicação que tem de responder a isso. O Gabinete de Comunicação pode, quando muito, dar informação ao Gabinete do Munícipe sobre uma determinada notícia que publicou e que corresponde às questões levantadas pelo munícipe. Mas, não tem de diretamente dialogar com o munícipe – isso é o que nós temos instituído aqui internamente. Mas claro que atendemos telefones e que respondemos ...

Sim, sim, sim....

Não desligamos o telefone na cara nem deixamos as pessoas sem resposta, como é lógico.

Sim, claro. Isto é só para tentar perceber se os Gabinetes de Comunicação das CMs funcionam mais numa lógica de Informação Pública – daqueles modelos do Grunig – ou na lógica bidirecional. Só quero perceber como é que as coisas acontecem...

Sim, claro.

A informação que é disponibilizada aos munícipes é tratada de forma a ser acessível? Por exemplo um edital.... Um edital se calhar não é o melhor exemplo.

Não, um edital eles têm de publicar tal qual vem. Mas, por exemplo, se me diz – e isso sim é tratado... Volto novamente à informação dos TucTuc. A mobilidade deu-nos informação sobre a decisão de definir a zona de restrição apenas a nove ruas – e eles enviam de uma forma que não está tratada – não é? – jornalisticamente. E nós tentamos ao máximo tornar a informação mais acessível e percetível para comunicar para fora. Lá está, comunicar com o munícipe através do "**Porto.**" mas... sem depois haver essa bidirecionalidade, neste caso.

Passamos para os canais. Eu vou-lhe perguntar, de acordo com a terminologia PESO, à data, e [numa escala] em que 1 é "Nada utilizado" e 7 é "Muito utilizado", pedia-lhe para me indicar qual foi o grau de utilização de cada quadrante de media. Ou seja, os *Paid Media,* no município do Porto.

Durante o último mandato, eu diria entre 5 a 6. Porque também temos constrangimentos orçamentais mas de facto houve aqui um investimento muito grande. Eu destaco, em particular, a campanha de reabertura do Mercado do Bolhão – que não teve paralelo. Efetivamente, era um equipamento municipal, de cidade, icónico que reabria depois de quatro anos de obra em que a CM do Porto investiu muito e com muita unanimidade até de vários quadrantes políticos. Ou seja, todos os quadrantes políticos concordaram que a reabilitação do Bolhão foi no sentido mais consensual para todos. Nessa altura nós investimos... Até fizemos um *spot*, um pequeno filme, que exibimos na altura da reabertura do Bolhão a 15 de setembro. E que esteve nos cinemas, esteve na televisão, fizemos versões para *spots* de rádio... Trabalhamos os materiais digitais e estiveram também presentes nas redes de ATM, estivemos também nas publicidades da Metro e da STCP, fizemos *Paid Media*, também, com *online ads*, portanto foi mesmo uma campanha sem paralelo na comunicação municipal a nível de *Paid Media*.

Em termos de *Earned Media*, qual diria que foi o grau de utilização?

Earned media. Eu acho que com a profissionalização das estruturas de comunicação nós ganhamos muita proatividade e cada vez mais estamos no caminho de ocupar mais espaço mediático e, com isso, controlar mais as crises. Mas, dada a resistência e a dificuldade das redações em terem jornalistas – porque os recursos são mesmo muito escassos –, eu diria que 4/5; ainda precisamos de ir mais longe. 5, mas já temos aqui *n* exemplos... Aliás, eu lembro-me dos que falei este fim-de-semana: situações em que conseguimos ocupar espaço mediático precisamente porque temos pessoas que têm tempo e capacidade de planeamento e de estratégia, de proposta destes trabalhos de reportagem... Recordo-me, por exemplo, da "Porto Vivo Sul" que trabalho só a habitação acessível, e que tem *N* programas de concursos de habitação acessível que são realizados. Já vamos para aí no trigésimo quarto/quinto concurso em que são

atribuídas casas a preços de mercado que depois a CM abate porque cobre um pouco dessa renda – isto para a classe média, não estamos a falar de habitação social, não estamos a falar do "Porto Solidário". Portanto, temos aqui espaço que conseguimos ganhar em meios especializados como um Jornal de Negócios, um Jornal de Economia...

(...)

***Shared Media*. De 1 a 7, qual é o grau de utilização?**

Agora com a nossa estratégia digital, com a produção de *reels* de cidade que nós vemos que são altamente partilhados pela comunidade, o alcance sim – acho que anda nos 6.

Sim. E *Owned Media*?

Owned Media também 6 ou 7. Porque nós efetivamente, se há coisa em que investimos, é na produção própria de conteúdos. Eu não falei ainda de outro projeto que foi lançado pela altura do décimo aniversário da marca, em setembro de 2024, que é o *podcast* "**Porto no Ponto**". Além da *Corporate TV* temos um *podcast* com um jornalista de renome – da TSF, Rui Tukayana – e, portanto, de segunda a sexta-feira lançamos um episódio às 6h da manhã, nas principais redes do *streaming*... Cada episódio tem um tema central – pode ser um tema relativo a uma determinada iniciativa municipal que também queremos capitalizar, dar mais projeção.... E depois também envolvemos sempre temas da atualidade. Por exemplo, no dia seguinte o Presidente da CM vai – estou agora a dar um exemplo que na atual situação não é possível por causa das regras que temos para as eleições mas –, amanhã o Presidente da CM vai visitar o feiródromo e fica já com essa nota... Coisas dentro dessa linha de comunicação.

(...)

Dentro de cada quadrante, eu vou-lhe pedir os cinco canais mais utilizados. Dentro dos *Paid Media*?

Dentro dos *Paid Media* eu diria publicidade obrigatória em jornais de difusão nacional... Nós temos mesmo de ter um contrato com – neste caso é o Correio da Manhã, que foi

o que nos apresentou o valor mais baixo, porque nós temos que publicar os editais, tudo isso... Anúncios obrigatórios em jornais de expansão nacionais. Portanto, isso configura, de longe, a nossa maior fatia de *Paid Media*. Depois os *spots* de rádio – nomeadamente com a Rádio Nova e com a CM Rádio, a antiga rádio festival... Depois também estamos em fase de promulgação de uma parceria com a edição online do "Viva Porto", que transmite informação sobre a cidade do Porto – e, por isso, é um veículo também de notícias da própria CM. Depois, em menos escala, anúncios pontuais no JN para determinados eventos de cidade. E também no âmbito da Feira do Livro, o encarte que fazemos do Jornal da Feira – esse também é um custo fixo que temos todos os anos. Fora isso, efetivamente não temos um investimento muito grande em *Paid Media*, tendo sido o ano de 2022, com a inauguração do Mercado do Bolhão, um ano excecional – que também coincidiu com a inauguração, dois meses antes, do Terminal Intermodal de Campanha. Neste último não investimos de uma forma tão evidente em *Paid Media* mas também fizemos os nossos *spots* de rádio, produzimos um vídeo... Mas lá está: essa produção foi nossa.

***Earned media*. Quais são os cinco canais mais utilizados.**

É a assessoria de imprensa – ou seja, o envio dos nossos comunicados à imprensa. Nós temos esta terminologia que é "Notas de Agenda", "Informações à Imprensa" e "Informações de Trânsito". Em situações excecionais de crise, enviamos comunicados. Isto não dispensa, claro está, uma relação próxima com os meios de comunicação social naquilo que é a relação com jornalistas, com os telefonemas... Em termos de parcerias, temos vindo através da Divisão Municipal de Comunicação Digital e Ativação da Marca estabelecido parcerias com outras instituições da cidade. Ao encontro daquilo que falávamos há pouco sobre os *stakeholders* da cidade – cada vez mais temos vindo a estabelecer parcerias – estou agora a lembrar-me de um que óbvio que me falhou há pouco. Um parceiro muito importante e com o qual, de alguns anos a esta parte, foi restituída uma relação mais próxima, é o FC Porto. Portanto, sem dúvida um *stakeholder* de grande importância para a cidade e para a promoção do desporto. Também no âmbito dos dez anos [da marca "**Porto.**"] fizemos uma exposição em que foram

associadas as cinco marcas fortes da cidade que representavam os cinco sentidos da cidade – para apresentar o conceito dos dez anos da marca. Casa da Música também me falhou há pouco. Neste conceito, desta exposição, nos cinco sentidos, o FC Porto representava a visão, a Casa da Música, naturalmente, a audição, depois associamos a Arcádia ao paladar, a joalharia MESH para o tato – que desenvolveu joias – foi lançado um *Open Call* para a cidade, onde perguntamos "Qual é o toque que o Porto lhe reporta?" e foi o granito –, desenvolveu uma coleção de joalharia com base na textura do granito... E depois o olfato foi a marca Castelbel que desenvolveu sabonetes especiais com cheiro a vinho do Porto, outro a maresia e outro às camélias – que também é um ex-líbris. E por falar em Camélias, outro dos tópicos de planeamento que entra no nosso Plano de Atividades e Plano de Comunicação, todos os anos, é sempre a exposição das camélias – assegurada em conjunto com o Pelouro do Ambiente e a Ágora, acontecendo sempre pela altura de março. Diria que, fundamentalmente, assessoria de imprensa nos *Earned Media*.

***Shared Media*?**

Eu diria que, cada vez mais, o *Instagram* da CM do Porto.

Consegue dizer-me mais quatro?

Temos também o *Facebook*, o próprio *LinkedIn* da CM, o *Youtube* e não lhe posso dizer mais porque não estamos nem presentes no *TikTok* nem no *X* [antigo *Twitter*]. É algo que vamos agora repensar nos próximos tempos. Até porque temos de ter uma linguagem muito específica para estes meios. Não queremos infantilizar nem desbaratar uma imagem que, ainda que para chegar a públicos mais jovens, não pode deixar de ser convencional. E, portanto, temos de ir com uma estratégia muito bem pensada para o *TikTok* e para o *X* – onde, para já, também não vemos necessidade de estar presentes.

Sim. *Owned Media*?

Owned Media. Pois, aí temos bastantes e, de facto, é o nosso investimento maior. Desde logo o portal de notícias "**Porto.**". A nossa própria... Ainda não falei nisso mas o

mobiliário urbano da cidade está concessionado a duas grandes empresas: à JCDecaux e à DreamMedia. A DreamMedia ocupa aqui o espaço do centro da cidade. E nós temos a rede de Mupis. Ou seja, temos espaços físicos na rede Mupis, Mupis, em papel, mais de cem posições – são cento e cinquenta – onde podemos colocar publicidade institucional. Não deixa de ser *owned* porque nós não pagamos por ela. Depois temos também estes novos formatos que são os formatos digitais. Nós temos 30% do tempo nestes Mupis digitais, alocados a campanhas do município. Portanto, é uma vantagem significativa que abriu outros horizontes quando os vencedores deste concurso firmaram contrato com a CM. Temos também, ainda, as nossa publicações e edições municipais. Falava há pouco que é responsabilidade da Divisão Municipal de Produção de Conteúdos, e que temos vindo a trabalhar... Há uma coleção do Município do Porto que está a ser feita em colaboração com a Tinta-da-China sobre obras emblemáticas da cidade do Porto e trabalho feito em diferentes áreas de atuação... E depois temos a *Corporate TV*, o *podcast* "Porto no Ponto" como já referi... E temos também, se formos mais longe àquilo que são as presenças da CM do Porto, e do município, através das empresas municipais, em Feiras, em congressos com *stands*... Os materiais promocionais que distribuímos em diferentes ativações da marca "**Porto.**". No *Paid Media* também me faltou dizer que em situações pontuais, mesmo na questão do Bolhão e na exibição do coração do D. Pedro enquanto esteve na Lapa, também investimos – mas de forma pontual – em *Facebook Ads* e *Google Ads* e alguns *banners* pagos em jornais e em edições online de jornais.

Qual é a racionalidade, ou o pensamento estratégico, adjacente à escolha dos canais quando pensam na comunicação?

Nós pensamos sempre numa lógica PESO e numa lógica 360. Primeiro sabemos que temos os nossos próprios recursos e é neles que investimos em primeiro lugar. Portanto, a estratégia centrar-se-á sempre, à partida, naquilo que é a nossa capacidade de difundir mensagem – através dos nossos canais institucionais que foram sendo alargados ao longo dos anos. Nós começamos só com o "**Porto.**" e isto do "**Porto.**" parece despiciente mas não é. É um canal de comunicação só de notícias. Um canal de notícias que está

autonomizado do site institucional da CM, ao contrário de todas as outras CM do país que têm o próprio canal de notícias no interior dos sites – na sua homepage. Nós temos um portal de notícias que se quer mesclar com a cidade. Tal como a marca quer ser confundida com a cidade. Obviamente que passa propaganda porque temos muita informação – e isto dito sem qualquer sentido pejorativo na palavra. É o que nós fazemos: é propaganda. Se bem que há alturas e há alturas. Esta é uma altura em que propaganda, propriamente dita, pode ter uma conotação mais negativa. Mas propaganda no sentido de ser comunicação institucional favorável. Começamos por aí, pelo "**Porto.**", porque foi aqui a pedra de toque e que se distanciou daquilo que é a comunicação autárquica habitual – e onde nós temos liberdade não só para colocar os conteúdos da atividade municipal, como também conteúdos de cidade. E, tão mais bem-sucedidos seremos quanto mais conseguirmos misturar os artigos. Ou seja, ter mais artigos de cidade, com conta peso e medida dos artigos do município. Porque, aí, as pessoas vão percecionar menos a sua exposição a um conteúdo que é propagandístico. Quanto mais nós dissimularmos isso, melhor! É essa a nossa luta diária. Não é muito fácil, confesso. Porque a profundidade de pedidos que nós temos, e a profusão de pedidos, obriga-nos a que tenhamos de dar primeiro resposta àquilo que são os pedidos internos – o que depois nos tira tempo para tratar de reportagens de cidade – é isso que nós gostávamos de poder fazer mais para tornar o "**Porto.**" ainda mais atrativo. Senão, as pessoas acabam por se sentir mais resistentes a absorver aquele conteúdo, porque sabe que ele imana de um determinado espectro político, que toma decisões sobre a cidade. [As pessoas] são menos permeáveis: é lógico que sim. Depois temos também a *Corporate TV*, que de facto foi um projeto que também iniciamos neste circulo autárquico...

Desculpe.. Para não lhe ocupar muito tempo... Quando fiz a pergunta, a ideia era tentar perceber qual era a lógica de integração entre os quatro quadrantes. Ou seja, onde começa a vossa estratégia, quando é que usam *Earned Media*, quando usam *Paid Media*...

Na maior parte dos casos eu diria que utilizamos o *Owned Media*. Quando vamos apostar no *Paid Media* é porque sentimos que é uma campanha que merece maior atenção da cidade, no sentido de ser percecionado pelos portuenses como algo que, de facto, vai trazer alguma vantagem às suas vidas. Falo, por exemplo – e lembro-me de um exemplo que foi dado ainda nesta assembleia municipal pelo presidente, em que se falava de um programa da Domus Social que é o "Nivelar", que está dirigido a pessoas com dificuldade motora e deficiência, para apoiar financeiramente pequenas intervenções em casa, de forma a facilitar a mobilidade de pessoas com mobilidade reduzida. Estava em causa a votação da renovação desse programa e foram avaliar como é que correu a primeira edição. [Constataram que] de facto houve uma adesão muito baixa. Logo aí transmiti ao Sr. Presidente que foram feitos Mupis na rede... Porque nós, logo aí, vimos que fazia sentido apostarmos numa comunicação integrada, que abrangesse todos os espectros do modelo PESO. Porque sabemos que são pessoas que vivem muitas vezes com menos acesso a informação e, portanto, estão mais permeáveis a receber estas mensagens em contexto de deslocação à rua, ao espaço público... Portanto, tinham de ver uma mensagem na rede de Mupis... O que eu transmiti ao Sr. Presidente foi precisamente isso: "SR. Presidente, não foi por falta de divulgação porque fizemos isto, isto e aquilo". E o "isto, isto e aquilo" era: colocámos na rede de Mupis o "Nivelar", fizemos *spots* de rádio para aquele *target* que na altura ainda era a Rádio Festival e também para Rádio Nova – já que também temos contrato com a Rádio Nova também o fizemos –, fizemos na mesma a nossa divulgação *Owned Medi*a no portal "**Porto.**", trabalhamos o *Earned Media* através dos *press releases* e da assessoria de imprensa... Ainda poderíamos ter ido mais longe, se calhar, no *Earned Media*, tendo tido ali a possibilidade de saber de um caso de alguém que tivesse recorrido ao apoio – ver de que forma é que a sua vida mudou depois da reparação. Isso, por acaso, não fizemos mas poderíamos ter feito – podia ter capitalizado ali mais alguma coisa. Mas, portanto, depois também fomos ao *Shared Media*, na medida em que tínhamos uma imagem de campanha e que partilhamos. Agora, se foi depois repartilhada pela comunidade – há aqui coisa que temos de insistir mais e fazer de forma mais consistente e ver outro tipo de estratégia. Se não resultou tão bem desta vez, o que é que falta fazer agora? Este

tipo de ações... Por exemplo, outra que também já falei há pouco, " Se tem um jardim temos uma árvore para si", é o tipo de conteúdos que nós desenvolvemos *banners*, que desenvolvemos muito *Owned Media*, principalmente, para depois aplicar no *Shared Media*, no digital... Embora nesta altura o orçamento já esteja muito contado e eu não vou poder ir por esse caminho, mas acho que também fazia sentido, por exemplo, ir a uma meia página de um JN, ou a uma página, e fazer uma publicidade – mas eu também sei que aqui ganho muito espaço no *Earned Media*! Ainda ontem o [Jornal] Público deu uma página disto... Já foi um artigo excelente, foi fabuloso. Portanto, eu diria que dependendo do tipo de conteúdos nós também percecionamos se o investimento justifica... Por exemplo, as festas de cidade – isso já através da Ágora – há sempre um envolvimento das quatro estruturas do modelo PESO. A questão dos TucTuc, diria que talvez a nossa estratégia tivesse andado mais pelo *Owned Media*... Diria que aqui, na maior parte das vezes, a nossa estratégia é o *Owned Media*, *Earned Media* e o *Shared Media*. O *Paid Media* tem os seus constrangimentos e, devido à nossa realidade orçamental, dentro de um orçamento que... já investimos num podcast que temos de pagar todos os meses, temos também a manutenção da *Corporate TV* para garantir, a manutenção do site... Temos recursos humanos afetos, a tempo inteiro, ao "**Porto.**" ... Portanto, estas duas vertentes – o *Earned* e o *Owned* – são as principais. O *Shared* também porque temos agora uma equipa de digital que é fabulosa e que também capitaliza e que consegue começar aqui a criar ligação e agregar valor com a comunidade. O *Paid Media* em situações mais macro, de cidade, em que serão impactados um número elevado de munícipes e que justifica esse investimento no *Paid Media*.

Com certeza.

Acho que agora já foi mais de encontro.

Sim. Respondeu a tudo.

(...)

Tendo em conta a sua experiência, o que é que tem vindo a mudar na comunicação dos municípios.

Eu falo sobre a minha experiência aqui na CM do Porto, mas acredito que os outros também estejam a investir numa área que, está mais que visto, é fundamental para que a própria notoriedade, imagem e perceção pública da instituição seja valorizada. E, então, no município do Porto, efetivamente... E posso ir aos três mandatos do Dr. Rui Moreira – só estou cá desde o segundo... Mas, para alguém que veio e não estava inserido nestas lides políticas e concorreu como independente, apesar de ter o apoio de forças políticas, imprimiu aqui outro sentido de dinâmica à CM. Vinha do setor privado e, portanto, uma das primeiras decisões que teve foi criar uma marca de cidade. O logotipo da CM anterior não comunicava com a cidade. Era insipiente, parecia uma coisa muito insipida, que não representava aquilo que seria uma ideia de marca de cidade e de *city branding* que já começava a florescer naquela altura. Só essa visão já denota, de facto, uma outra postura a nível de trabalho autárquico. Portanto, ele imprimiu toda uma nova dinâmica nas suas equipas. Uma das áreas que está efetivamente sob a sua responsabilidade – porque é a Direção Municipal da Presidência que tem sob sua alçada o Departamento de Comunicação – foi imprimir um novo espírito à comunicação do município, sendo de facto mais arrojado na forma como comunicava com os munícipes. Logo no lançamento da marca "**Porto.**", em 2014, surge o portal "**Porto.**", portanto tem os mesmos anos que a marca. Já sofreu uma reestruturação, ainda queremos agora adaptá-lo às novas realidades, seguindo as tendências dos novos media e da conceção daquilo que tem sido o espaço *online*, integrá-los mais com as redes sociais... Ou seja, falta-nos essa parte de trabalho na *homepage*. Mas, tudo aqui, às vezes, é difícil de concretizar por causa da contratação pública. Foi outra coisa da qual eu não falei mas que nos dificulta muito a vida porque muitas vezes queremos realizar coisas e esbarramo-nos nesta constante dificuldade de ter de apresentar *x* orçamentos para um determinado projeto, depois desenvolver cadernos de encargos e justificar o porquê dessa despesa. Portanto, eu passo também muito tempo do meu dia enquanto dirigente a tentar ultrapassar estas barreiras burocráticas que dificultam muito a execução dos projetos – muito mesmo. Fora isso, de facto, neste último mandato e com a entrada do

Vasco Ribeiro como chefe de Gabinete do Presidente da CM, e com toda a sua sensibilidade para a área da comunicação e para a comunicação política, foi ele o responsável pela criação destas estruturas profissionalizantes nas empresas municipais. Até aí que, obviamente, existiam gabinetes de comunicação mas muitas vezes as funções eram exercidas por alguém que não era diretamente da área, que não estava tecnicamente muito preparado, e foi feito paulatinamente esse investimento de profissionalizar as equipas e, em cada uma dessas estruturas das seiplanes empresas municipais, e além disso na STCP e mesmo o Coliseu do Porto AGEAS, a Associação Porto Digital que integram aquilo que chamamos o nosso *Communication Lab* – cujos coordenadores de comunicação reunimos periodicamente e onde trocamos ideias e até falamos de projectos e tentamos cruzar e criar sinergias para projetos em comum. Dou, como exemplo, o caso do Parque Central da Asperela que abriu em 2022 – se não estou em erro. Aquilo era um projeto do Ambiente – nós tínhamos um Parque para apresentar à cidade e o que fizemos, então, enquanto *Communication Lab* e de que forma é que potenciámos essa estratégia de comunicação? Isto é um exemplo paradigmático da forma como podemos sempre ir mais longe na comunicação. A Domus Social envolveu-se e, portanto, a coordenadora de comunicação da Domus garantiu que todas as rendas de casa integravam um *banner* a convidar as pessoas para a inauguração do parque – ou seja [as pessoas] dos bairros municipais envolventes... A própria Porto Ambiente também colocou um *banner* nas suas faturas de água, com as Águas do Porto – porque a fatura da água envolve estas duas empresas municipais – também a fazer esse convite à população. No próprio dia – que foi um sábado – a Ágora que desenvolve o projeto "Dias em Forma", ou "Sábados em Forma", que tem aulas de Tai Chi, de Ioga, nos parques municipais, transferiu essas aulas para o parque central da Asperela – também para dar conhecimento à população desse parque. Ou seja, criou-se ali uma dinâmica engraçada. Distribuíram-se águas com sabores da Águas do Porto. Concluindo, houve ali uma criação de sinergias entre estes diferentes especialistas em comunicação. E isso tem sido uma constante em outros projetos. Há um projeto que também é um ex-líbris da cidade, o São João, em que nós todos os anos, em articulação com a Ágora – que é a empresa municipal que comunica cultura e desporto do Porto, e que tem sob sua alçada

o cinema Batalha, o Teatro Municipal do Porto, a Galeria Municipal do Porto, a Cultura em Expansão... Fazemos sempre uma conferência de imprensa de anúncio da programação do São João. E fazemo-lo sempre de uma forma castiça, tradicional, e portanto procuramos sempre escolher sítios na cidade que sejam permeáveis a uma apresentação que quase resulta num arraial. O ano passado fizemo-lo na Escola da Alegria, não muito distante das Fontaínhas. Portanto, vamos sempre também trocando ideias entre nós, de forma a capitalizar as iniciativas de uns e de outros.

Por curiosidade: também utilizam cartas?

Cartas aos munícipes: sim! Há uma empresa municipal, em particular, que utiliza cartas muitas, muitas, cartas. *(...)* A GO Porto. A GO Porto, como é a empresa municipal de obras públicas – que também está responsável pela gestão do Bolhão. Não há uma obra nesta cidade que não seja comunicada aos munícipes. E, quando digo munícipes, refiro-me não só aos moradores como também aos comerciantes que vão ser implicados ou afetados pelas obras. Isso também objeto de validação constante e permanente do Departamento de Comunicação. Ou seja, eles enviam-nos as cartas e dizem-nos "Vamos enviar esta carta no dia *x*", e se eu tenho alguma observação a fazer, faço. Do mesmo modo, também a mobilidade da CM envia muitas vezes *infomails* quando em causa estão alterações de sentido de transito que vão impactar a vida de um bairro, dos residentes... Cartas sim, ainda utilizamos.

Aquelas iniciativas, por exemplo, para além das Assembleias Municipais... Por exemplo em Gaia existem sessões de presidência aberta...

Não temos presidência aberta mas temos outra coisa. Mas lá está, não é ao Gabinete de Comunicação que compete sugerir, sequer. É ago que podemos sugerir, obviamente. Em todo o caso isso é algo definido pelo poder político – que são sessões públicas. Isso tivemos muito, e justificava-se, no período de discussão pública do novo PDM. Ou seja, o novo PDM entrou em vigor em 2021, no final do segundo mandato autárquico, e eu recordo-me que passamos os dois anos anteriores, sem exagero, a fazer sessões públicas – quer fossem Juntas de Freguesia, onde iam os técnicos do urbanismo, quer fosse em

sessões na própria CM do Porto – e portanto foi altamente debatido. Depois há consultas públicas que podem originar sessões públicas como foi o caso, há duas semanas – nós temos em discussão pública a Carta Municipal de Habitação e o pelouro do Urbanismo entendeu fazer uma sessão pública sobre esta carta da habitação. Nós fizemos a divulgação, inclusive nos Mupis, porque aí se justificava – mas é o nosso *Owned Media* – justificava-se fazermos esse convite à população para participarem nesta discussão da carta pública de habitação.

E que tipo de informação é veiculado pela CM? A CM, pressuponho eu, veicula informações políticas e informações, como dizia há pouco, de âmbito municipal – as quais no guião identifico como "administrativas".

Sim. De caracter municipal.

Dentro destas duas, o core da atividade da comunicação, diria que é mais político ou mais administrativa/municipal/rotineiro.

Ambos. Há comunicações rotineiras das quais nós não abdicamos e começamos a torná-las, mesmo, parte da nossa agenda mediática – porque percebemos que ocupamos espaço com elas. E lá está, uma das mudanças foi criar os *press releases* – foi retomar, porque acho que já existiram num passado longínquo – retomar as informações de transito. E quando começamos a perceber que dá notícia – duas colunas num JN – a dizer que vão estar para manutenção quatro túneis da cidade do Porto durante o período noturno – só para questão de manutenção e dos sistemas de ventilação e de segurança contra incêndios – nós obviamente que vamos ocupar esse espaço. Portanto, nós, cada vez mais, insistimos nessas informações periódicas, rotineiras – tanto como na parte da área da cultura. Quando eles lançam cursos breves de caligrafia clássica – alguma coisa assim do género – ou quando há uma agenda de atividades para o mês da Páscoa do Bolhão. Esse tipo de informação nós damos muito. Tentamos que, de facto, ela esteja ao mesmo nível da outra.

Já agora, a CM publicita a atividade da Assembleia Municipal?

Publicita a atividade...? Nós fazemos a cobertura das assembleias. Nesse aspeto sim. Ou seja, todas as assembleias municipais, no mínimo, resultam numa notícia no "**Porto.**". Todas as assembleias, como já disse, são transmitidas por *streaming*. Depois, há um espaço dedicado, no site da CM, aos trabalhos da Assembleia, onde a própria Assembleia também carrega os relatórios dos grupos de trabalho que tem em curso. Portanto, essa informação é toda do domínio público e pode ser toda consultada no site da CM. Agora, o nosso core é comunicar aquilo que são as atividades do executivo municipal, não da Assembleia.

O Departamento de Comunicação quantas pessoas tem?

Somos quatro dirigentes: eu a diretora, duas Divisões e um Gabinete. Portanto, quatro dirigentes. As duas divisões, cada uma tem dois técnicos superiores, eu também tenho mais quatro técnicos superiores – portanto quatro e quatro é oito. Depois temos duas assistentes técnicas e uma assistente operacional. Estou a retirar neste momento um quinto elemento porque está, neste momento, com funções políticas como adjunta. Por isso, temporariamente não é técnica. Depois temos prestadores de serviços. Mas, mesmo assim, para o volume e intensidade dos projetos não [é suficiente]. Eu digo muitas vezes que nós criamos um monstro. Porque há quatro anos não eramos tão requisitados mesmo para projetos internos. Adalberto, imagine: nós a toda a hora somos solicitados... Por exemplo há uma campanha que o pelouro de Atividades Económicas quer desenvolver sobre a "Movida". Há newsletters que querem ser desenvolvidas pela "Movida" para comunicar com os agentes económicos que operam na noite do Porto. Há agora, também, a vontade do comércio de desenvolver uma newsletter dirigida aos comerciantes. Tudo isto, o Departamento Municipal é chamado a pronunciar-se e a dar orientação. Portanto, a validar o conteúdo. Todas as *newsletters* que saem, também é validado o conteúdo, mesmo as que vão para os inquilinos da Domus Social... ou seja, parece até aqui um número simpático de pessoas mas que acaba por ser reduzido.

São mais ao menos 14/15 [as pessoas que fazem parte do Departamento de Comunicação] não é?

Sim. Exatamente. Uma dessas técnicas superiores, da Divisão Municipal da Comunicação Digital é designer... Mas nós só temos este recurso interno de há um ano e meio a esta parte. E isto não nos retira a necessidade de termos uma avença com um *atelier* de design – porque precisamos mesmo muito.

Já agora, como é que sabem se a comunicação chega aos munícipes?

Eu acredito que chega aos munícipes quando, muitas vezes, obtemos feedback através daquilo que são as nossas partilhas nas redes sociais, e vemos os comentários e vemos que as pessoas reagem. Que também são opinativas quando há artigos que saem na imprensa – no Porto, com muita frequência no JN, principalmente, que é o jornal por excelência da cidade – em que também comentam... Por exemplo, no outro dia anunciamos que íamos penalizar algumas artérias da zona da "Movida". E, como eu disse há pouco isto é tudo comunicado. As cartas seguiram mas as pessoas pronunciam-se e estão contra, na mesma, e queixam-se. Portanto, mesmo que o feedback seja negativo ele chega. De quando em vez, também podem dizer que não sabiam mas isso decorre... Por exemplo, temos as próprias publicação de Facebook e as pessoas muitas vezes vão lá mais tarde dizer que não sabiam que isso ia acontecer. Mas, acredito sempre que há pessoas que estejam infoexcluídas e nós tentamos ao máximo, através dos canais – do *Paid Media* – nomeadamente os spots de rádio – e através do *Owned Media* – das redes de Mupi – tentar chegar ao maior número de pessoas possível que não tem tanto essa apetência digital.

(...)

FIM.

Apêndice 6 – Entrevista Natacha Reis

Em primeiro lugar, começo por perguntar qual é o nome da posição que ocupa na CM, relacionada com a gestão da comunicação do município?

Eu sou... Cargo burocrático: sou "adjunta", sou uma nomeada política... Mas, cargo prático: sou assessora de imprensa.

E desde quando ocupa esta posição?

Eu entrei em 2013 com uma agência de comunicação. E em 2018, após o fim da contratação possível com a agência, fiquei, e entrei para essa posição de nomeada política.

Vou-lhe perguntar também a idade?

49 [anos].

É só para eu conseguir traçar um perfil. Perceber quais são as diferenças e qual é o perfil... A sua formação académica?

Sou licenciada em Comunicação Social pela Escola Superior de Jornalismo do Porto.

Alguma experiência profissional que considere relevante.

Fui jornalista muitos anos. Antes de ser assessora de imprensa.

Foi jornalista e depois assessora de imprensa... Vou-lhe perguntar, como é que foi designada para esta função de gestão de comunicação. Eu sei que isto é uma pergunta...

No município, concretamente?

Exato. Sim.

2013 foi um ano de eleições autárquicas. Estive envolvida em duas campanhas: que foi em Matosinhos e em Gaia. E acabou por ser uma sintonia ficar a equipa que tinha trabalhado a comunicação da campanha eleitoral.

E, enquanto assessora de imprensa, ou adjunta... Quais são as funções que desempenha na CM?

Envolve a comunicação... Nós somos uma equipa pequena. A que trata de assessoria de imprensa pura e dura somos só duas: sou eu e a minha colega de gabinete. Mas também tratamos de mais uma infinitude de coisas, que são a elaboração de conteúdos para publicações – quer internas que externas, tipo catálogos de exposições ou publicações de coletividades que precisam de um depoimento do presidente –, livros, uma série de coisas que somos nós que fazemos. Ao mesmo tempo também, não estando no mesmo espaço físico, existe um gabinete de comunicação – que já existia que vai continuar a existir quando nós sairmos – que acompanha as iniciativas em termos de fotos, de vídeo, que produz os vídeos... E nós temos essa gestão de sabermos o que é para acompanhar, o que é que não é... Somos nós que escrevemos, também para o *site*, todas as notícias que saem sobre a atividade municipal... Tratamos de agenda mediática, tratamos de... Há uma série de vídeos que são sistematicamente produzidos que somos nós que escolhemos os conteúdos, que elaboramos as legendas, o resto a produção é feita nesse gabinete de comunicação... Se não me escapa nada, assim de repente, é mais ao menos isto.

Falando na comunicação da CM e do município, no seu entender, porque é que a CM comunica?

Comunica para chegar aos munícipes. Comunica para haver transparência na atividade municipal. Comunica para prestar contas. Comunica para envolver os cidadãos, também, em algumas das decisões. E porque sem comunicação muito pouco do que fazemos, aparentemente, existe.

De que forma descreveria o ambiente em que o município, enquanto organização, está inserido? Eu ponho aqui algumas questões: se o ambiente é estável ou se é instável. Se é previsível ou se é imprevisível. Se é constante ou se é inconstante...

Não posso dizer que seja constante, porque nestes últimos dois anos fomos abalroados por um caso judicial que nos afetou e é um bocadinho difícil de deixar isso para trás. Não para nós, mas muitas vezes em termos da procura da comunicação social: qualquer coisa

tem um eco logo enorme, portanto... Nesta fase, estando mais estável, também temos de jogar um bocadinho com a proximidade de eleições. As espectáveis que são no final de setembro e agora, também, as inesperadas que são em maio... Mas também já passamos por isso tudo de outras vezes, portanto...

Quem controla as mensagens que são emitidas pela CM?

Idealmente seremos nós... Mas, não podemos deixar de considerar que o Presidente da Câmara Municipal é uma pessoa que tem vontade própria e que, às vezes, fala por si, e bem. Não há forma de contrariar isso. Mas, por norma, somos nós. Nós nos primeiros anos tivemos quase e só exclusivamente o Presidente da Câmara como porta-voz.

Nos primeiros anos desde 2018?

2013.

Desde 2013.

Sim. Isto nos últimos anos esbateu-se um bocadinho. Já fala um vereador, já falam às vezes técnicos... O que é melhor por várias razões. Mas, essencialmente somos nós, sim. Tendo em conta que falamos de *site*, de redes, de comunicados, de relação com a comunicação social... Portanto somos nós.

E, com quem comunica a câmara municipal? Ou seja, a minha pergunta é quem são os atores sociais ou os públicos ou os *stakeholders* que fazem parte do universo municipal.

São variados. São os munícipes, em primeiro lugar. São as instituições. Gaia é um concelho muito grande. Tem uma vastidão de instituições, de coletividades... Sejam da cultura, do desporto, da área social. Portanto, tendo em conta a diversidade dos programas que desenvolvemos temos de chegar a todos eles, não é?! E são, obviamente, as outras entidades estatais.

(...)

A comunicação da CM é planeada? Ou seja, se há um planeamento para um mandato, ou a longo prazo, ou se não é planeada e vai sendo feita com o dia-a-dia...

Há um planeamento e há, também, a espuma dos dias. Às vezes implica fugir desse planeamento, mas a estratégia está sempre lá. E passa muito por aquilo que eu já disse de chegar aos munícipes, de envolver mais a participação dos cidadãos nas políticas do município, portanto... Há um planeamento que foi se alterando, obviamente, ao longo de... Estamos a fazer 12 anos de mandato, portanto, são três mandatos. Muita coisa mudou. Nós no início tínhamos de comunicar que tínhamos as contas da CM num estado lastimável e que isso bloqueava tremendamente a nossa ação. A certo ponto, investimos na marca de Gaia, que também foi um princípio desse envolver os cidadãos, das pessoas se apropriarem do nome Gaia, de partilharem também esta marca. Depois temos um segundo mandato já de se fazer mais coisas, de pôr mais coisas no terreno, de se implementar mais políticas, de olhar para a frente, de contas estáveis e investimento... Portanto, é evidente que há uma estratégia sempre, que vai evoluindo consoante vai evoluindo o trabalho e as coisas vão mudando... E, agora, o terceiro mandato é um bocadinho a estabilização, a conclusão daquilo que fizemos há doze anos, trazer para Vila Nova de Gaia e deixar uma mensagem positiva do que fizemos e do que deixamos para quem vier a seguir.

E quem é que faz esse planeamento. Primeiro, essa estratégia, como disse, é uma coisa escrita ou é...

Houve um plano inicial. Confesso que... Idealmente haverá e, se calhar, noutras Câmaras vão lhe dizer que sim... mas eu, acima de tudo, sou transparente e acho que... Por isso é que digo que a teoria, e o que está escrito é magnífico. Mas, as coisas acontecem todos os dias e as coisas mudam, às vezes, de uma hora para a outra e, portanto, precisamos de saber adequar-nos e mudar também essa comunicação de acordo com o que vai acontecendo. Mas sim. Há uma coisa escrita. Há vontades, há reuniões, há vontades que, objetivos que temos... Não é tudo estanque, não pode ser estanque...

Sim, sim, sim. Eu percebo. Lá está. Eu tenho andado a perceber que, efetivamente, não é só a CM de Gaia. É muito difícil haver uma coisa planeada.

Sim. Depois falamos de universos de uma CM com mais de três mil trabalhadores, com empresas municipais, com inúmeros serviços... É muito difícil haver um padrão, só, e controlar tudo.

Falou-me nos objetivos que cumpriam, ou seja, não era uma coisa planeada no papel mas havia objetivos. Consegue-me falar mais sobre quais são esses objetivos? Não lhe peço objetivos concretos da CM, mas...

Em termos de comunicação?

Em termos de comunicação, sim.

Como disse logo no início: transparência, darmos o mais possível conta do que fazemos, como fazemos, quer publicando regulamentos e medidas importantes no site do município, prestando contas regularmente... O que é isso de prestar contas? É fazermos revistas municipais, não cheias de fotos do Presidente mas cheias de informação e do impacto de... Mais do que mostrarmos as medidas é o impacto que essas medidas estão a ter no dia-a-dia das pessoas... Que é assim que as pessoas se identificam mais depressa e que se interessam por. [Pausa] Perdi-me.

Estava a falar de objetivos, de dar conta daquilo que fazem.

Esta preocupação de envolver os munícipes... A prestação de contas passa também pela realização de presidências abertas, de ir às diferentes freguesias estar com a população, quer através de visitas quer através de sessões em que os cidadãos são convidados a participar. Temos projetos como "O meu bairro minha rua". Que é um projeto que começa com inquéritos... Por bairros ou por quarteirões, começa por inquéritos que pedimos às pessoas para preencherem. O que é que gostaria? "Faz falta um banco ali, dois bancos ali, umas árvores"... E no final vemos o que é pertinente fazer em termos de intervenção... E portanto isso é sobretudo intervenção dos munícipes. Temos o envolvimento dos jovens, muito forte ao longo destes 12 anos. Através não só do orçamento participativo jovem, que é uma iniciativa que os convida a apresentar projetos e [em] que os projetos vencedores são executados. E, portanto, o objetivo é, sem dúvida, que isto seja uma ação quase que partilhada com os munícipes. É fazer mas sempre ouvindo os munícipes e envolvendo os munícipes. E o objetivo é também a

instituição... É deixar uma boa imagem, uma imagem próxima, uma imagem limpa da instituição. E também, do ator máximo da instituição que é o Presidente da Câmara, obviamente que não podemos deixar de lado... Que é importante que se transmita uma ação positiva e fazedora de quem liderou estes anos todos.

Então, encadeando nisso que disse, diria que a bidirecionalidade é uma preocupação na comunicação com os munícipes. Ou não?

Quais são as duas vias?

Bidirecionalidade é falar com os munícipes e ouvir, também, aquilo que eles estão a dizer.

Sem dúvida.

Ia-lhe perguntar porquê, mas acho que já respondeu... Exato. Já me falou nos inquéritos, mas porque outros canais, ou outras vias é que ouvem os munícipes. Sem ser os inquéritos.

Temos um Gabinete de Apoio ao Munícipe. Onde recebemos e-mails e todos eles são tratados. Ou, pelo menos, vistos e, num certo tempo, são tratados.

É o Gabinete de Comunicação que...

Não. É uma equipa mesmo vocacionada só para receber as questões, reclamações, informações dos munícipes. E depois temos os canais normais. Temos o atendimento municipal, temos os vários serviços – temos serviços sociais, temos uma série de canais por onde os munícipes são recebidos e ouvidos.

A informação que resulta desses canais chega ao Gabinete de Comunicação? Ou fica onde está?

Depende, depende dos assuntos. Há coisas mais sensíveis que é importante que nos cheguem... Há coisas corriqueiras... Se uma pessoa ligar a reclamar por causa de um buraco não tem como chegar... Que é, realmente, a maior das reclamações é sempre os buracos. Independentemente do que se faça. Mas, o que for mais importante... Às vezes, até, o sentido é o oposto. Ligam para nós para nos pedir ajuda sobre um tema específico.

“Estão a falar disto! O que é que tu sabes disto? O que é que foi anunciado sobre isto?”. Às vezes também há este sentido inverso.

A informação que chega dos munícipes afeta de alguma forma... De que forma é que integram as informações que vão chegando na comunicação. Afetam, respondem...

Só voltando um bocadinho atrás, desculpa. Essa equipa chama-se “Equipa Multidisciplinar de Apoio ao Cidadão”. É uma coisa diferente do gabinete de atendimento ao munícipe. E esse canal foi criado, não existia, foi criado para... Lá está... uma das medidas...

É aquela equipa da qual faz parte?

Eu não.

Então essa equipa multidisciplinar...

Essa equipa que eu estava a dizer que recebe... Que é uma via dos munícipes chegarem a nós, de reclamarem, informarem, questionarem... Foi uma equipa criada especificamente com esse fim: apoio ao cidadão como o próprio nome indica. Eu é que estava a falar ... O Gabinete de Apoio ao Munícipe existe, creio eu, em todas as autarquias. Esta equipa não existia, foi criada entretanto. Peço desculpa mas... Falávamos a seguir?

A informação que chega dos munícipes, ou seja, aquilo que ouvem, afeta de alguma forma a comunicação que produzem, ou não há...

Afeta. Com certeza que sim. Dependendo dos assuntos e da sensibilidade dos assuntos e da pertinência deles... E do que vamos poder fazer em relação a eles. Mas sim, claro.

E consegue-me dar dois exemplos em que afete...

Sei lá. Questões... Transportes. Houve uma mudança drástica de transportes, que foi a entrada em funcionamento da UNIR que é uma rede metropolitana de transportes. E, obviamente, que teve de haver um cuidado muito grande de comunicar bem, de comunicar pormenorizadamente, de perceber onde é que havia mais falhas, onde é que

havia mais queixas, para adequarmos não só o serviço, como também a resposta a darmos aos nossos cidadãos. Acho que esse é um bom exemplo de termos todos de estar envolvidos.

Por exemplo, nesse caso da UNIR, as queixas dos cidadãos chegavam até vocês de que forma?

É uma questão de dinâmica diária. De relacionamento. Tenho uma colega adjunta que está com essa pasta desde o início. Com quem estou todos os dias, várias vezes por dia... Vejo-a com os mapas e vamos falando... Não só por aí mas também por essa equipa. Aliás, nós... Houve uma altura, no início, em que tínhamos linhas telefónicas para recebermos as queixas dos munícipes e podermos trabalhar a rede no sentido de melhorar e responder aos munícipes. Tudo isso é comunicação e tudo isso é trabalho no terreno, muitas horas de trabalho e muita gente a trabalhar nisso. Assim tão expressivo não me lembro de mais nenhum exemplo, mas haverá muitos, com certeza.

Informar os munícipes é um objetivo comunicacional?

Sem dúvida.

Diria que é um objetivo prioritário?

Sim.

(...)

A informação que é veiculada nas mensagens emitidas pela CM, diria que são sobre o quê? Se calhar primeiro, essas informações são maioritariamente políticas ou administrativas. Ou seja, se tem a ver com a vertente política da ação da Câmara Municipal ou com a vertente mais administrativa, como por exemplo os autocarros ou o funcionamento dos equipamentos...

Eu acho que tenho uma grande vantagem. E, aí, acho que também depende muito de quem está. Não é? Eu fui jornalista e, portanto, sempre me habituei a tratar a informação de uma forma limpinha, sem adjetivos, sem grandes floreados. E quando passei para a assessoria de imprensa, trouxe isso comigo. Ou seja... E quando entrei para a assessoria de imprensa, o primeiro sítio onde trabalhei foi para o extinto Governo Civil

do Porto. Portanto, já era uma coisa institucional. Portanto, eu mesmo ao entrar na assessoria de imprensa já me habituei ao institucional. À informação pura e dura sem floreados, sem... Claro que depois, em agências, trabalhei clientes empresariais e marcas... E não adorava, porque o meu perfil... Eu gosto muito disto, gosto muito desta área... Porque eu sou assim, porque eu sou de escrever assim certinho e sou de transmitir factos e não de coisas bestiais e floreadas. Portanto, eu procuro sempre – e a minha colega é muito como eu em termos de escrita e de vender as coisas... É muito como eu... Muito mais de uma forma institucional do que política. É claro que uma coisa não é independente da outra. Nós temos inúmeros projetos... Temos um, de educação, por exemplo, que se destaca imenso no país inteiro. E isso, claro que é uma política do município, claro que a aposta na educação e na ação social foi uma opção política, agora, uma coisa não pode ser independente da outra, porque isto são cargos políticos e são pessoas que são eleitas com determinados objetivos e propostas que vão tentar cumprir. Agora, na mensagem diária, tentamos não dar esse cunho duríssimo, forte, de política.

(...)

A informação que é veiculada, diria que é sobre o Presidente, sobre a atividade do Presidente, a atividade da Câmara... A atividade da Assembleia Municipal...

É muito pouco sobre o Presidente.

Aqui a ideia era tentar perceber, se são estes todos... Ou seja...

Sim, mas é muito pouco sobre o presidente. É sobre o município. É sobre a atividade municipal. É sobre as decisões que se tomam.

Sim... Esta questão com o Presidente, peço desculpa, só para esclarecer... A certa altura eu li algures que, efetivamente, é importante ter em atenção a imagem do presidente porque, em todo o caso, ele precisa de ter condições políticas...

Sim, sim... Mas uma coisa também acaba por [influenciar]...

Sim... A atividade da Câmara também acaba por influenciar... Mas então, diria que é sobre estes todos: ou seja, sobre o Presidente, sobre a atividade...

Sim.

E, destas quatro opções...

Assembleia Municipal, disse?

Sim, sobre a Assembleia Municipal, não é....

Sim, penso que, no meu universo, não deslustrando, será o menor foco.

E, destes, qual é o maior foco?

Quais são outra vez?

É o Presidente, a atividade do Presidente, e a atividade da CM.

A atividade da Câmara Municipal. E, por arrasto, a atividade do Presidente e o Presidente.

Sim, sim, sim... E a informação que é disponibilizada pela CM. Há uma preocupação sobre se aquela informação é acessível. Ou seja, quando vinculam uma mensagem, há a preocupação de tornar a mensagem acessível, por exemplo, a uma senhora de 70 anos que, se calhar, não percebe termos técnicos...

Sim. Depende do que se está a comunicar e da forma como se está a fazer. Nem toda... Essa comunicação não passa necessariamente por nós. Imaginemos que vai haver uma intervenção num bairro. Que vai condicionar as vidas das pessoas durante algum tempo. Aí são os serviços que comunicam, que põe coisas nas caixas do correio, que comunicam de forma clara e acessível a toda a gente, tendo em conta o público alvo que estamos a falar.

Essa comunicação que os serviços executam, passa pelo gabinete de comunicação?

Nem tudo. Idealmente... Houve rotinas que se estabeleceram muito bem, mas... Agora, como eu já disse, é um universo muito grande... Por exemplo, o [serviço do departamento de] Ambiente, qualquer *flyer* que faça, qualquer coisinha que faça, manda para nós. Ou outros serviços que fazem... As Obras fazem uma *newsletter* que passa por nós. Há muita coisa que passa, mas num universo tão grande, também tenho de dizer que há muita coisa que não passa.

E, nesse caso, isso que não passa quem é que trabalha? Por exemplo, um gabinete que faça assim uma comunicação que não passa pelo gabinete de comunicação? Quem é que trabalha é uma pessoa de comunicação ou é um técnico?

Não. São os serviços, são técnicos. São os serviços que, eventualmente até sabem melhor do que eu o que é melhor pôr lá, o que importa pôr lá, e depois vai para o designer da equipa da marca. Aí sim. Isso é tudo homogéneo, é tudo coerente. Tudo o que é imagem é produzido pela mesma equipa. E, muitas vezes, até é ele que nos manda... Às vezes nem é o serviço. É ele, que nos manda e "Olha, deem aqui uma vista de olhos". Portanto, acaba por passar por nós na mesma. Mas, muita coisa vem... Muitas vezes são questões muito técnicas e...

Sim, sim... É só para perceber. E, dentro da relação com os munícipes... Que canais é que são utilizados para informar os munícipes? Ou seja...

Todos estes: é o *site*, são as redes sociais...

Que redes sociais usam?

Essencialmente *Facebook* e *Instagram*. São estes inquéritos, as próprias presidências abertas são um canal de comunicação de lhes fazer chegar a informação, são sessões *online*... Por exemplo na pandemia tivemos uma dificuldade de não podermos estar com as pessoas, não podermos fazer coisas públicas... E comunicou-se muito por sessões *online*. [Sessões] Temáticas, e de freguesias... Houve uma comunicação constante com os munícipes. E, claro, através do que fazemos chegar à comunicação social. Além das coisas que são públicas. Uma reunião de Câmara, por mês, tem a participação dos munícipes, as assembleias municipais têm a participação dos munícipes, além daquilo que é normal em termos regulamentares numa CM.

De que forma é que avaliam se a comunicação chegou aos munícipes? [a entrevistada pareceu confusa com esta pergunta]. Por exemplo, só para explicar. Vamos supor que há uma presidência aberta. Sai o edital. Não sei se é por edital?!

É mais divulgada online.

Divulgam essa informação e, depois, de que forma...

O impacto é perceber... Se temos a casa cheia percebemos que a mensagem chegou às pessoas e, por norma, estão sempre.... Esse tipo de iniciativas, presidências abertas e de balanço, de prestação de contas... Estão sempre cheias.

E quando não envolve uma resposta que seja física: esta questão de as pessoas virem ...

Dou outro exemplo: a equipa de apoio ao cidadão está sempre a receber e-mails e questões e... A questão do meu bairro minha rua que implica o inquérito físico... Também tem tido sempre excelentes resultados. Portanto, acho que a maior prova de resultados que podemos ter é esta. É termos as pessoas a irem, as pessoas a responderem, a participar...

Quando essa informação passa por canais, por exemplo, as redes sociais ou o site, ou a comunicação social. E é uma divulgação mais simples de informação, por exemplo vai haver um concerto....

Sim. Era um dos exemplos que eu ia dar. É uma coisa que estamos a comunicar exclusivamente nas redes e no *site*. Nós tivemos os paços do concelho em obras dois anos, reabriu à cerca de um mês. Reabriu. As obras foram concluídas há cerca de um mês e temos tido aos sábados concertos...

Os Paços são isto aqui [aponta pela janela].

É aqui, do outro lado.

Obrigado.

Temos tido aos sábados concertos, quartetos... de música clássica. E são sempre participados, portanto... Chegamos às pessoas. E uma série de iniciativas que fazemos assim. Convocamos as pessoas a participarem apenas nas plataformas digitais e a resposta é sempre muito positiva.

E chegar a todos é uma preocupação? Já percebi que manifestamente chegam às pessoas...

Sim, não chegamos a todos. Claro. Claro que é uma preocupação. Claro que depende de qual é o assunto que pretendemos que chegue a todos, não é? Volto ao exemplo da

UNIR. A UNIR não foi comunicada só digitalmente, impossível. Há muitos reformados, há muita gente que usa os transportes públicos que não anda nas redes sociais nem no *site* da Câmara, portanto... Aí, implica jornais, implica caixas do correio, implica trípticos, desdobráveis, tem de haver uma coisa mais física. Depende do que pretendemos. Aqui, um concerto onde queremos que estejam 40 pessoas, se calhar, não vale a pena andar a distribuir coisas de porta a porta num concelho de 300 mil habitantes. Nem dá jeito. Agora, por exemplo, a revista de informação municipal é distribuída porta a porta, em todas as caixas de correio. Portanto há, claro que há... Até porque são todos cidadãos gaienses, são todos munícipes que votaram e que decidiram, também, o destino da autarquia. É claro que há essa preocupação. Nem sempre se consegue chegar a todos mas, naquilo que é mais regular e mais importante, tentamos chegar a todos.

Agora, tendo em conta este período que vai de 2024 até à data desta entrevista, e considerando todas as ações de comunicação – não só considerando os munícipes mas também os outros atores que disse, parceiros institucionais e por aí fora...

É muito difícil para mim estabelecer, mentalmente, uma separação, em 12 anos, saber o que é que fiz em 2024 e saber o que é que fiz em 2021. 2021 será mais fácil por causa da pandemia mas... Deixo essa ressalva porque...

Então, assim, recentemente. Do que está a ser feito hoje, e tendo em conta a terminologia PESO que lhe falei, eu pedia-lhe que classificasse entre 1 e 7, em que um é nada utilizada e que 7 é muito utilizado – é para eu perceber o grau de utilização de cada quadrante – pedia-lhe que me dissesse qual foi o grau de utilização dos *Paid Media*. Media que são pagos, como por exemplo *links* patrocinados nas redes socias.

Muito pouco, quase ZERO.

E *Earned Media*, por exemplo, blogues, jornais. Também não. Não temos feito coisas pagas, no último ano, é muito residual o que temos feito.

Também não. Não temos feito coisas pagas, no último ano, é muito residual o que temos feito.

Ok.

E agora, daqui para a frente... Se for para zero não andará muito longe.

E em termos de *Earned Media*. Ou seja, os media... Canais cuja atenção recebem de outros canais, como por exemplo a assessoria de imprensa, como falou... Sim, maioritariamente assessoria de imprensa.

Pura e dura? De relação com a comunicação social?

Sim.

Aí o máximo possível.

De *Shared Media*... Ou seja, quando os munícipes partilham coisas vossas nas redes sociais, ou...

Médio.

Médio. E de *Owned Media*, por exemplo, media que são vossos, por exemplo os *flyers* que utilizam, o site, as vossas redes sociais... o conteúdo...

O máximo, também...

Em termos de *Owned Media* quais são os canais que mais utilizam. Já me falou no *site*, já me falou...

Sim são os que mais utilizamos. São utilizados ao nível diário, às vezes várias vezes por dia. São, sem dúvida o site e as redes sociais.

E, em termos de *Earned Media*, quais são os canais mais utilizados. Por exemplo, imprensa regional, imprensa nacional, não sei se...

É equilibrado.

É.

É. Não privilegiamos a regional em detrimento da nacional. Até porque nos traz muito maior impacto e visibilidade tudo o que é nacional.

(...)

Então... A Natacha tem de comunicar e tem vários canais que pode escolher. E o que eu gostava de perceber é: qual é a racionalidade na escolha desses canais. Ou seja,

porque é que escolhem a assessoria de imprensa, por é que escolhem o site, se a informação.

Agora mistura tudo um bocadinho porque nós... Bom, nós, em termos de assessoria de imprensa normal, nós temos uma relação com jornalistas que trabalham Vila Nova de Gaia há muitos anos. Portanto temos um à vontade nesta gestão, quer em proposta de temas quer em perceber o que é que se passa, também do outro lado, não é? Portanto aí temos uma "facilidade" que resulta de uma relação de confiança e duradoura que temos... [pausa] Perdi-me outra vez..

Sobre o pensamento por detrás da escolha dos canais.

Ia dizer que nós temos, também noção... E voltando outra vez, fomos as duas jornalistas portanto temos muita noção do que é que é assunto de interesse para a comunicação social e o que é que não é. Portanto, o que nós nos dedicamos a trabalhar com a comunicação social são obviamente assuntos que nós achamos que vão ser pertinentes para os jornalistas. Senão não vale a pena perder tempo. E, mesmo assim, às vezes, não resulta. O que acontece, ao fim destes anos, é que às vezes nós pomos notícias mais vocais, "Vamos apoiar a reabilitação do telhado de uma igreja". Eu não mando isto à comunicação social, mas pomos no site, porque o site tem os assuntos mais de fundo, mais complexos e mais pesados que nós comunicamos para fora – para fora para a comunicação social – mas depois tem aqueles mais pequeninos, mais locais que não faz sentido estar a mandar para uma LUSA ou para um jornal de notícias. Às vezes o jornal de notícias... Já foi mais, mas gostava dessas coisinhas mais pequeninas, mais locais, porque era o foco chegar às pessoas. Mas, o que aconteceu a partir de certa altura foi que os próprios jornalistas vão consultar o *site*. Habituaram-se a ir beber informação do site. Portanto, imagine que nós não fazemos nenhum comunicado, nenhuma divulgação específica à comunicação social durante uma semana útil. Vamos ter notícias na mesma porque o que temos lá em termos de eventos, em termos dessas notícias mais locais ou de uma apresentação de um projeto de juventude ou de uma coisa qualquer que nós decidimos só por no site que vai resultar em notícia, muitas vezes, na mesma. Essencialmente dos regionais, mas também dos online e, às vezes, até saem coisas no JN que nós não mandamos para a comunicação social mas estava no *site*, eles foram lá

e usaram... Isso para nós também é um conforto. Não no mau sentido. É um conforto por saber que eles criaram esse hábito, [por saber que] o nosso *site* é um meio de comunicação. Não só para as pessoas, que é o que nós queremos, mas também para a comunicação social.

A informação que utilizam no site, utilizam também para as redes sociais. Vem tudo do mesmo sítio, ou é pensado de maneira diferente. Ou seja, a informação das redes sociais é das redes, a do *site* é do *site*...

É diferente. Há partilha de notícias, sim. Nas redes há partilha de notícias, que temos no site, mas também há... Temos coisas a acontecer na rua: fazemos *posts* do que está a acontecer naquele momento. Isso no site, vai entrar depois, se entrar, vai depois entrar que aconteceu, no dia tal... Mas nas redes temos aquela coisa mais imediata de mostrar o que está a acontecer. E, às vezes, até há coisas que vão acabar por não entrar no site.

Esse tipo de informação que chega às redes é utilizado em mais algum canal ou... Ou seja, é feito propositadamente para as redes ou é feito para a Câmara e depois...

Maioritariamente para as redes. O que sai nas redes sociais... O tipo de texto é completamente diferente... Também somos nós que fazemos os textos, os *posts*...

Nós o Gabinete de Comunicação?

Nós assessoria de imprensa.

Ok.

O Gabinete de Comunicação, desde que nós estamos cá, não escreve. Só eu e a minha colega é que escrevemos.

E, já agora, o vosso Gabinete de Comunicação, não sei se se chama Gabinete de Comunicação

Tem outro nome. Equipa Multidisciplinar de...

É composto por quantas pessoas, para eu ter uma ideia

São umas 10.

Presumindo que duas sejam a Natacha e a sua colega.

Não, não não. Nós não fazemos parte do Gabinete de Comunicação. O gabinete de comunicação faz...

Então o gabinete de comunicação é, sobretudo, técnico.

Sim. Tem uma chefe de equipa, não é? Que aliás a nossa equipa até é a equipa da marca. Portanto, aí, nesses 10, nem estão incluídos os designers que são mais não sei quantos, que também trabalham para a marca e trabalham para todo o universo municipal. Esse gabinete de comunicação... Vamos ver. O assessor de imprensa é um cargo de confiança. É um cargo próximo do presidente. Nós vamos embora em setembro ou em outubro. Mas, é o que faz sentido, não é. Houve um projeto, sim senhora, aceitamos, ficamos e agora vamos à nossa vida porque, quem vier a seguir não me conhece de lado nenhum. Ou, conhecendo, não tem a proximidade que se construiu nestes 12 anos. O gabinete de comunicação não. São técnicos, são pessoas que vão tirar fotografias, são pessoas que vão fazer vídeos, são pessoas que gravam a voz dos vídeos, que produzem os vídeos... Há uma sensibilidade aí, é certo. Mas, nós também vemos tudo antes de ser publicado. Nós, assessoras de imprensa. Assessora de imprensa, para nós, é um bocadinho redutor. Nós na verdade somos responsáveis de conteúdos e de comunicação. Não é? Porque essa própria gestão do gabinete de comunicação também passa muito por nós. Portanto, assessoras de imprensa? É verdade que foi assim que eu entrei aqui e é assim que eu vou sair daqui. Mas, o nosso trabalho diário envolve muito mais do que ser [assessoras de imprensa]. Nós, às vezes, estamos muito mais envolvidas em algumas iniciativas que até quase nos esquecemos da parte da assessoria porque temos tanta coisa para tratar que...

Sim. Fazem a gestão da comunicação toda. Então, esse papel de gestão da comunicação é só seu e da sua colega?

Sim. Agora, com certeza que temos ajuda, que é muito importante... Sei lá, um projeto específico. É importantíssimo para nós se a pessoa que está a coordenar esse projeto pegar no telefone, ou no e-mail, e disser "Olha, não acham interessante isto?". É a melhor forma, não é? E nós avaliamos se tem interesse ou não e fazemos o que entendermos. Isso é muito importante. Claro que nós não fazemos... A parte da

comunicação somos nós que fazemos mas, essa interligação.... É fundamental que as pessoas contribuam e que nos façam chegar a informação. Para nós podermos trabalhar. Porque nem tudo é o que é decidido nas reuniões de Câmara. Há balanços para fazer, há coisas que estão a evoluir, há coisas que crescem, há coisas que faz sentido cortar, portanto tem de haver aqui um diálogo com os vários serviços.

E esse diálogo é da responsabilidade dessa...

Tem de ser do outro lado, tem de ser. Deveria ser muito melhor, muito mais fluido... Mas nós não podemos – duas pessoas – andar atrás de 12 diretores municipais, 10 vereadores, incontáveis chefes de divisão... é impossível. E mais as empresas municipais...

Por curiosidade, diria que, em termos de comunicação, influencia a ação do Presidente, ou da Câmara, na forma como no final das contas eles vão acabar por se apresentar. É mais fácil fazer a pergunta assim: diria que tem algum tipo de influência na forma como o Presidente se apresenta publicamente ou é o presidente que lhe pede ajuda.

Tenho dificuldade em... Sinto que sim, que tenho de ter alguma influência ao fim deste tempo todo, sobretudo em assuntos...

De comunicação. Eu falo em assuntos de comunicação.

Mas é muito difícil isso. Dependendo do tipo de pessoa, do feitio da pessoa, e neste caso eu acho que é muito difícil ter essa influência muito forte. De assuntos talvez mas "quando eu decido falar eu vou falar", "quando...".

Sim.

Mudou, também, nos últimos anos. Mas, às vezes, fazia um *post* no Facebook e nós víamos como as outras pessoas. Íamos ver: "oh, escreveu...". Isso acalmou um bocadinho, foi mudando um bocadinho, mas é muito difícil, pelo menos para mim, e não estou a denegrir a pessoa, a quem respeito muito. Mas, depende muito do feitio da pessoa e do quão a pessoa está habituada a ser independente e... O Presidente não é

um político de carreira. É um professor universitário. Portanto, se calhar, até por aí, é-lhe mais difícil ter de ....

Ter de estar sujeito às imposições.

Exatamente. Porque nunca precisou disso. Portanto, é...

Voltando aos canais. De todos os canais que são utilizados na comunicação do município aqui de Gaia, à data, quais acha que são os mais relevantes, ou seja aqueles que são mais importantes, aqueles que ocupam um espaço maior para atingir os objetivos comunicacionais do município.

Eu não sei se se pode dizer que há um mais importante...

Eu pedia-lhe cinco.

É a comunicação social, se dúvida... Os *media*: jornais, rádio, televisão... E *online*, cada vez mais, não é.

E ....

Estava a pensar na origem da pergunta.

A pergunta era sobre os canais mais importantes para atingir os objetivos comunicacionais. Já falou na comunicação social... Consegue-me dizer mais dois que considere...

Sim. Então estamos a colocar em *media* tudo o que é comunicação digital e...

Tudo, tudo. Sim.

As sessões com pessoas, as sessões abertas à população, seja por que motivo for. E é este tipo de comunicação mais tradicional: de distribuição porta-a-porta, de distribuição de folhetos ou similares em locais onde seja necessário e se justifique, por motivos diversos.

Ok. E, considerando a sua experiência... Como já me falou, desde 2013 que trabalha com o município. Eu não sei se antes já trabalhava com municípios...

Não, não.

A comunicação dos municípios tem vindo a alterar-se. Ou seja, desde 2013 até 2025, sente que há uma alteração expressiva na forma como os municípios comunicam? Ou não.

Eu acho que já houve várias alterações.

Consegue dar exemplos?

Sim, as redes sociais, por exemplo. É um universo que, desde 2013 até agora, já mudou bastante. Acho que tinham menos peso em 2013, tiveram um pico mais para a frente, e entretanto acho que caiu embora seja evidentemente muito importante. E também mudou um bocadinho o foco... Se calhar o Facebook não é hoje tão importante como era há oito anos, por exemplo. Depois, acho que se voltou, pelo menos falando por Gaia, esta coisa de estar perto, eu não se se em algum momento deixou de ser uma preocupação tão grande. Antes de nós. Mas, esta coisa de estar perto dos cidadãos, de ser transparente para os cidadãos e de puxar os cidadãos a participar... isso também é comunicação. Eu acho que isso se tornou mais importante. E, no contexto em que vivemos, em que tanto se desconfia dos políticos, em que é tudo mau, em que se mete tudo no mesmo saco, se nós envolvermos e responsabilizarmos os cidadãos por muitas das decisões que tomamos, eles, se calhar, vão desconfiar menos. E vão sentir que, realmente, é importante a cruzinha que põe, em quem põe, e o que vai resultar disso. Portanto, eu acho que esse foco terá mudado um bocadinho porque a participação dos cidadãos é hoje muito importante e, se calhar, mais importante do que nunca. Para eles sentirem que fazem parte, também são decisores, também fazem parte do futuro de uma cidade e de um país. E, com o descrédito que há na política, isso se calhar é um caminho.

E, agora que falou nisso, avaliam os sentimentos dos cidadãos em relação à câmara municipal?

Sim.

De que forma?

Sondagens.

A CM encomenda sondagens ...

Ciclicamente. Agora não faço ideia. Se calhar não, ou se calhar temas específicos. Naturalmente que, em vésperas de anos de eleições, tem de se tentar perceber, não é... Como é que está a correr. Mas, há outras formas de sondagem. Falando em participação e falando em sondagem nós estamos a desenvolver uma agenda 20/30 que é, essencialmente, pôr os cidadãos a construir essa agenda. E tem uma série de questões que dizem respeito à avaliação que o cidadão faz da atividade municipal, do que é que está bem no concelho, do que é preciso mudar no concelho... Portanto, isso tudo é uma forma de obtermos...

Informações...

E as equipas de que falei antes... Isso são as melhores sondagens que pode haver. Nas redes não. Nas redes são "buracos" e, "buracos, buracos, buracos". Escreve-se sobre um torneio de *handball* e estão lá comentários a falar de "buracos". Portanto não é amostra.

A das sondagens, não sabia.

Não é uma coisa regular... As sondagens puras e duras são poucas, mas depois há avaliações, inquéritos sobre questões em particular... Esses próprios projetos fazem-no.

E, voltando... Já perguntei, mas agora com as sondagens acho que faz sentido. A gestão...

Atenção que a sondagem não é uma coisa política.

Sim. É sobre a atividade da Câmara.

Sim. [A sondagem é sobre] Qual é o impacto que o Presidente e as políticas que a Câmara está a implementar... Qual é a reação que está a ter?

Nesse caso, por exemplo. Faz-se uma sondagem, ou há muitos contactos ao Gabinete [de apoio ao munícipe]. A gestão da informação que chega como é que se faz. Ou seja, a informação da sondagem, por exemplo, vem para o gabinete de comunicação...

Não. Não são coisas divulgáveis. São coisas de consumo interno. [é aqui que se percebe que, na conceção da entrevistada, o gabinete de comunicação é um "gabinete de

divulgação"]. São coisas para ajustar, eventualmente, forma de estar e de trabalhar. Não...

Mas, o Gabinete de Comunicação não tem acesso a essa informação? Eu sei que não divulgam mas...

Tem, dentro do gabinete sim.

Mas, utilizam...

É aquela relação de confiança que eu falo. Estamos numa reunião e temos um... Ou não, nós não trabalhamos no gabinete mas descemos umas escadas e passamos no gabinete 50 vezes ao dia..

A minha pergunta é só para tentar perceber se o Gabinete de Comunicação tem acesso a informação que lhe permita perceber qual é a realidade do município. Esta questão das sondagens é importante [no sentido de] "deixa-me perceber o que é que as pessoas pensam..."

Sim, sim... Não digo obrigatoriamente mas... Depende. Se o impacto for muito positivo, como muitas vezes foi... Felizmente. A primeira foi uma vitória mais equilibrada. As duas vitórias seguintes foram por maioria absoluta portanto. As coisas eram positivas, muito positivas. Portanto, aí não há grande necessidade de ....

Geralmente essa informação vai para o Presidente...

Sim. Isso é uma daquelas questões mais sensíveis. São questões mesmo do Presidente e completamente internas que...

(...)

Pressuponho, por aquilo que me disse, que não são planeadas campanhas de comunicação. Ou continuam a ser planeadas campanhas de comunicação pontuais?

São planeadas campanhas de comunicação. Este ano não...

Não houve. Este ano, 2025?

Sim.

Em 2024, houve alguma campanha?

Houve, mas não me recordo concretamente. A UNIR, por muito que seja uma coisa da área metropolitana... Era fundamental o município comunicar como é que vão ser os transportes em Gaia.

E houve um plano escrito?

Não sei. Não me recordo.

(...)

Antes de acabar, há uma questão à qual gostava de regressar: sobre a gestão de comunicação no dia-a-dia. Disse-me que era "com a espuma dos dias". Consegue descrever-me uma semana que se lembre? Sei lá, a semana passada...

Temos coisas de agenda... Não é assim tão mau. Temos uma semana, sabemos que eventos vamos ter, sabemos que assuntos vamos ter. Podemos até tratar antecipadamente, porque, se tivermos uma coisa a um sábado de manhã ou a uma sexta à noite sabemos que não vamos ter lá jornalista e, por isso, trabalharmos por antecipação... Hoje tivemos reunião de vereadores – que há quase todas as segundas-feiras –, e fiquei a saber de assuntos de muita importância. Fiquei a saber e já fiquei preparada para os poder trabalhar. Portanto, de semana a semana, consegue-se. E a agenda estabilizou. Ao longo dos anos a agenda foi estabilizando. Mas, se não soubermos, perguntamos! Se não soubermos o que é que vai acontecer, "o que é isto que está na agenda?", perguntamos. Aí sim, vamos atrás das pessoas, para perceber o que é e se faz sentido para nós comunicar. Agora, idealmente... [um plano] mensal ou semestral não. Não porque também estamos sujeitos a prazos que não dependem, de todo, de nós. Por exemplo, uma coisa que mudou foi: lançarmos uma obra, ou um procedimento de uma obra, e dizermos "Ah pois, isto daqui a um ano e meio está pronto". Já não fazemos isso há muito tempo. Porque lança-se um concurso, demora não sei quantos meses... Agora o que acontece muito é que os concursos ficam desertos... Portanto, perdem-se não sei quantos meses... Ninguém respondeu: procedimento novo, novo concurso, novos preços... Depois o mercado está, desde a pandemia, uma loucura.... Portanto, prazos para terminar coisas, não há!

E quando a comunicação sai da questão rotineira, por exemplo quando há uma crise, uma coisa inesperada e que surge, como se resolvem essas situações?

Idealmente, de acordo com os manuais de gestão de crise. Agora, como eu disse, estamos a falar de pessoas que têm vida própria, e sentimentos...

A minha questão é mesmo essa: na prática, como é que acontece [essa gestão]?

Depende da situação. Há coisas em que temos de, proactivamente, esclarecer, ponto por ponto o que se passou. Outras em que respondemos a quem procura: porque às vezes a coisa para nós parece imensa e, se calhar, afinal só um ou dois é que se interessaram pelo assunto...

(...)

FIM.