



O papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso

Hugo André Alves Pereira

UMinho | 2022



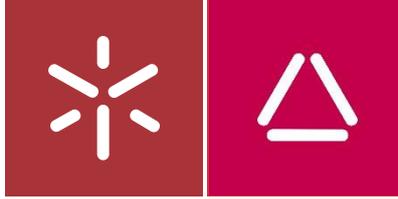
Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais

Hugo André Alves Pereira

O papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso

outubro de 2022





Universidade do Minho  
Instituto de Ciências Sociais

Hugo André Alves Pereira

O papel do gabinete de comunicação na  
construção da imagem das autarquias: o caso da  
Câmara Municipal da Póvoa  
de Lanhoso

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

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Duarte Melo**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição**

**CC BY**

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

## **Agradecimentos**

Em primeiro, agradecer aos meus pais por todo o apoio e conselhos dados, visto que sem eles nada seria possível.

Em segundo, aos meus amigos. Amigos esses que souberam sempre deixar uma palavra num momento menos bom, que souberam festejar as minhas vitórias e a minha vida académica.

Em terceiro, à minha família por nunca ter deixado de me encorajar.

Em terceiro, à professora Ana Duarte Melo por toda a disponibilidade, sabedoria e dedicação.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## Resumo

### **Título: O papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso**

Este relatório de estágio explora a centralidade do gabinete de comunicação nas organizações autárquicas e o seu papel na construção da imagem das autarquias. Foca-se no caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso e emerge da experiência do estágio ocorrido entre novembro de 2021 e fevereiro de 2022.

A comunicação organizacional tornou-se num processo indissociável da existência das organizações. A comunicação municipal e o alinhamento interno demonstram ser fatores de significativa relevância para a organização da instituição na consolidação da sua identidade e no processo de aproximação desta à imagem organizacional. Os gabinetes de comunicação são organismos estruturantes na comunicação das autarquias, uma vez que é neles que se concentra toda a informação e comunicação. Esta estrutura é responsável, entre outras coisas, pela criação e gestão da imagem da instituição e pela comunicação externa, ou seja, por pensar estrategicamente todos os conteúdos a serem comunicados, de forma a refletir os valores da organização.

A parte empírica do estudo foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, analisadas e categorizadas sob vários temas e também a partir da observação participante do estágio curricular.

Os resultados ressaltam a importância dada à comunicação organizacional na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso. Neste sentido, os entrevistados reforçaram a relevância da comunicação interna e do gabinete de comunicação nos processos comunicacionais, uma vez que este centraliza toda a comunicação em si e, de forma estratégica, transforma os valores da identidade organizacional em imagem organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Municipal; Gabinete de Comunicação; Autarquia; Imagem Organizacional; Identidade Organizacional; Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso.

## **Abstract**

**Title: The role of the communications office in building the image of municipalities: the case of Póvoa de Lanhoso Municipality**

This internship report explores the centrality of the communication office in municipal organizations and its role in building the image of municipalities. It focuses on the case of Póvoa de Lanhoso Municipality and emerges from the internship experience that took place between November 2021 and February 2022.

Organizational communication has become a process inseparable from the existence of organizations. Municipal communication and internal alignment have proven to be factors of significant relevance for the organization of the institution in the consolidation of its identity and in the process of bringing it closer to the organizational image. The communication offices are structuring bodies in the communication of municipalities since it is in them that all information and communication is concentrated. This structure is responsible, among other things, for creating and managing the institution's image and for external communication, that is, for strategically thinking about all the contents to be communicated, in order to reflect the organization's values

The empirical part of the study was carried out through semi-structured interviews, analyzed and categorized under various themes, and participant observation of the internship.

The results highlight the importance given to organizational communication in the Municipality of Póvoa de Lanhoso. In this sense, the interviewees reinforced the relevance of internal communication and the communication office in the communicational processes, since it centralizes all communication itself and, in a strategic way, transforms the values of organizational identity into organizational image.

**Keywords:** Municipal Communication; Communication Office; Municipality; Organizational Image; Organizational Identity; Municipality of Póvoa de Lanhoso.

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
1. O estágio.....	2
1.1 O local do estágio.....	2
Município.....	2
Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso .....	3
Gabinete de Comunicação.....	5
1.2 A experiência do estágio.....	6
1.3 Reflexão sobre o estágio.....	10
2. Enquadramento Teórico .....	12
2.1 Comunicação e Organizações.....	12
2.2 Comunicação Organizacional.....	12
Comunicação interna .....	13
Comunicação Externa.....	14
2.3 Comunicação Municipal .....	14
Contexto da Comunicação Municipal .....	14
Evolução da Comunicação Municipal.....	17
2.4 Identidade Organizacional .....	20
2.5 Imagem Organizacional.....	20
3. Metodologia.....	23
3.1 Técnicas de Recolha de Dados .....	23
Entrevistas .....	23
Observação participante .....	25

4. Análise dos dados .....	25
Comunicação e os municípios .....	26
A comunicação municipal na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso.....	27
Importância de um gabinete de comunicação .....	28
Gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso .....	28
Importância do Gabinete de Comunicação na Imagem Organizacional .....	29
Relação entre Comunicação Interna, Identidade Organizacional e Imagem Organizacional.....	30
5. Reflexões Finais.....	33
6. Bibliografia .....	37
Anexos .....	40

## Índice de figuras e tabelas

Figura 1: Identidade Gráfica do Município .....	3
Figura 2: Organigrama do Município .....	4
Figura 3: Post temático sobre Dia da Restauração da Independência.....	7
Figura 4: Estátua da Maria da Fonte .....	8
Figura 5: Praça Engenheiro Armando Rodrigues.....	8
Figura 6: Post temático sobre o Cortejo Etnográfico.....	10
Figura 7: Post temático sobre a Procissão de S. José .....	10
Tabela 1: Relação entre Identidade Organizacional, Imagem Organizacional e Reputação .....	23
Tabela 2: Caracterização dos entrevistados e entrevistas .....	25

## Introdução

A comunicação é um processo que se tem revelado crucial à vida e desenvolvimento das autarquias e uma ferramenta de grande importância para os autarcas, visto que é através dela que se organizam e contactam com a população e os seus públicos. Nesse seguimento, surge a necessidade de haver uma maior aposta na comunicação e no delineamento de estratégias internas e externas para atingir os seus objetivos.

O meu estágio curricular do Mestrado de Ciências da Comunicação, ramo profissionalizante de Publicidade e Relações Públicas, realizou-se no gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso e teve uma duração de três meses. Aí, desenvolvi várias tarefas ao nível da produção de conteúdos, preparação e cobertura de eventos, planos de comunicação, assessoria de imprensa, conteúdos audiovisuais e jornalísticos. Portanto, o meu estudo baseou-se no gabinete de comunicação do Município da Póvoa de Lanhoso.

No período pós estágio depressa percebi que queria que o tema do relatório estivesse relacionado com a importância e centralidade do gabinete, devido ao meu interesse pela sua dinâmica e papel na autarquia, que observei no estágio curricular. Porém, a minha entrada no estágio coincidiu com a mudança do executivo municipal e, sendo um início de mandato para o executivo, considerei relevante estudar a temática da imagem organizacional.

Este relatório resulta, portanto, da experiência de estágio e é dedicado ao estudo do papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias. A investigação procurou dar resposta a questões como a importância do gabinete de comunicação na autarquia, a relação entre comunicação interna, identidade organizacional e imagem organizacional, tentando perceber como ocorre a comunicação municipal no município da Póvoa de Lanhoso e de que forma o executivo afeta a comunicação. Assim, apresenta-se uma abordagem teórica sobre os temas de comunicação organizacional, comunicação interna e externa, comunicação municipal, imagem organizacional, identidade organizacional e gabinete de comunicação. Em complemento, foi realizado um estudo empírico, centrado numa abordagem metodológica qualitativa, com base em cinco entrevistas semiestruturadas e a observação participante do estágio.

Por fim, os dados recolhidos foram analisados e discutidos, procedendo-se a uma reflexão crítica com vista a extrair conclusões e atingir os objetivos da investigação.

## **1. O estágio**

O meu estágio curricular decorreu no Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso e teve a duração de três meses (4 de novembro a 4 de fevereiro). O horário pelo qual me regia era o dos funcionários (09h-12h e 14h-18h), podendo, no caso de haver alguma reunião, sair mais tarde. Ao longo deste período trabalhei com a Doutora Berta Carvalho e o Doutor Paulo Reis.

### **1.1 O local do estágio**

#### **Município**

A Póvoa de Lanhoso é um concelho português, sede do município da Póvoa de Lanhoso, situada no distrito de Braga, região do Norte e sub-região do Ave. O município tem uma área de 134,65 km<sup>2</sup>, alberga 22 freguesias e é limitado pelos municípios de Vieira do Minho, Fafe, Guimarães, Braga e Amares.

Segundo os dados provisórios dos censos de 2021, o concelho da Póvoa de Lanhoso possui 21 775 habitantes, menos 111 residentes dos resultados dos censos de 2011. Por sua vez, o número de agregados tem vindo a aumentar desde 2001. Nos resultados dos censos de 2011, existiam 7 351 famílias no município e os resultados provisórios dos censos de 2021 apontam uma subida de 7.8%, ou seja, para 7 938 famílias.

Ao nível da formação e história do concelho, a primeira Carta de Foral ao Concelho de Lanhoso surge a 25 de setembro de 1292, pelas mãos do Rei D. Dinis.

O concelho da Póvoa de Lanhoso está situado numa localização privilegiada do coração do Minho, pelo que lhe é conferida uma especial importância ao nível de patrimónios religiosos e culturais. O Castelo de Lanhoso, o Castro de Lanhoso, o Theatro Club, o Santuário da Nossa Senhora do Pilar e o Santuário da Nossa Senhora do Porto de Ave são motivo de atração do município, assim como as Festas de S. José, que remontam a 1895.

Em 2018, surge uma nova marca do município, sob a forma de identidade gráfica (figura 1), que assenta em três símbolos: a Maria da Fonte, o Castelo de Lanhoso e a Arte de bem trabalhar o Ouro. Estes três ícones são os elementos distintos e únicos da Póvoa de Lanhoso, culminando numa identidade cultural e histórica de extrema importância.



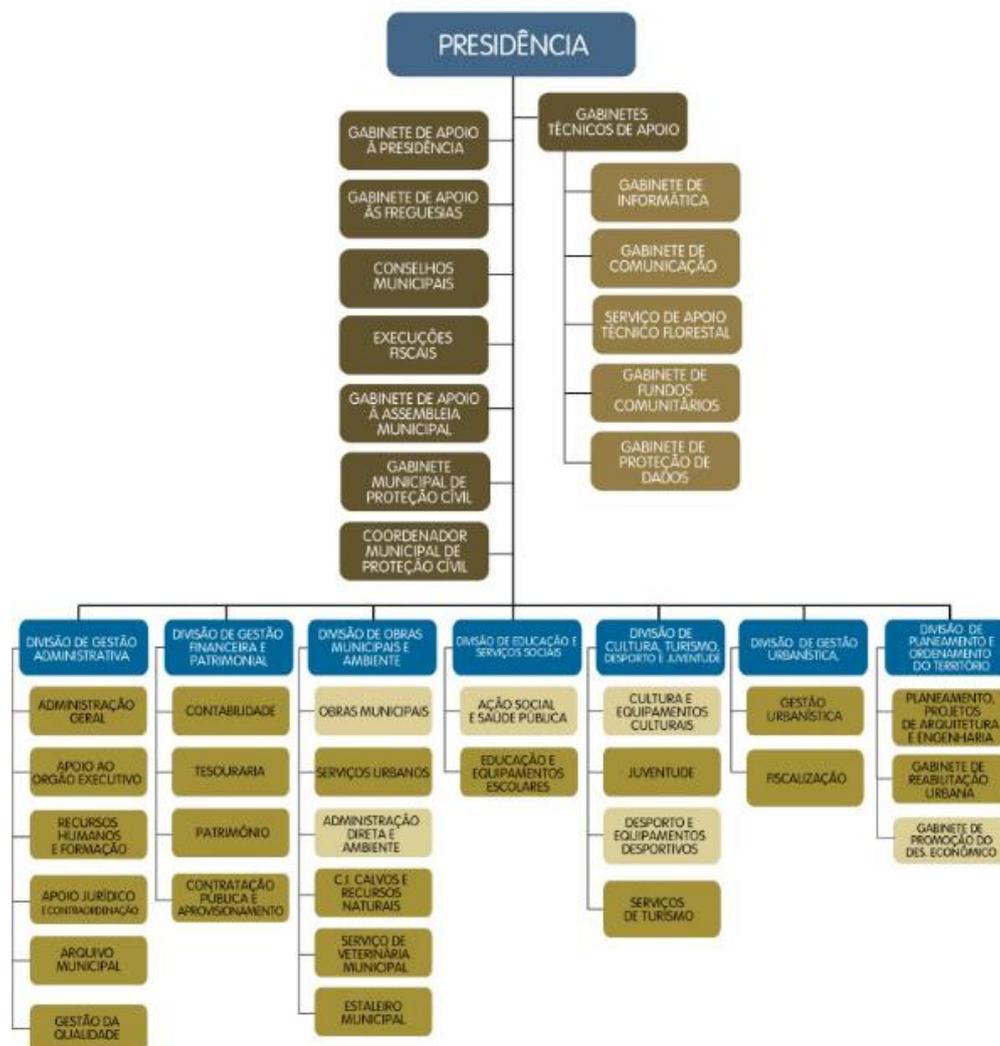
*Figura 1: Identidade Gráfica do Município  
 Fonte: Município da Póvoa de Lanhoso*

## **Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso**

A Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso é, portanto, um órgão colegial constituído por um presidente e seis vereadores, podendo, ou não, ser-lhes distribuídos pelouros. Estes vereadores constituem o executivo municipal e cabe-lhes a gestão e planeamento do município. O executivo é liderado pelo presidente Frederico Castro, eleito pelo Partido Socialista (PS), e composto pelos vereadores a tempo inteiro, a Doutora Fátima Moreira, o Doutor Paulo Gago, e o Senhor Ricardo Alves.

Segundo o website do município, a 9 de dezembro de 2019 foi aprovada a Estrutura Orgânica dos Serviços da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso (figura 2), em sessão ordinária da Assembleia Municipal.

## ORGANIGRAMA MUNICÍPIO DA PÓVOA DE LANHOSO



*Figura 2: Organigrama do Município  
Fonte: Município da Póvoa de Lanhoso*

As principais áreas de atividade municipal do município são o ambiente, a educação, a saúde, a ação social, a juventude e o desporto, a cultura e o turismo. Situado no coração do Minho, fazendo fronteira com a capital do Minho, Braga, e Guimarães, a aposta estratégica por parte do município nestas áreas, confere-lhe uma relevância cada vez maior, em particular nas áreas da cultura e desporto.

## Gabinete de Comunicação

O Gabinete de Comunicação é composto por dois técnicos e responde diretamente à Presidência: a Berta Carvalho, responsável pela parte da assessoria de imprensa e produção de conteúdos; e o Paulo Reis, responsável pela gestão de redes sociais e conteúdo audiovisual. O Gabinete contava com a colaboração de uma agência de comunicação para produção de imagens.

Segundo o Despacho nº 15432/2014, Artº 19º, o Gabinete de Comunicação da Póvoa de Lanhoso tem como funções:

- a) Promover a imagem pública dos serviços municipais e do concelho da Póvoa de Lanhoso;
- b) Estabelecer plataformas de comunicação entre os munícipes e o município, estimulando o diálogo permanente e a coresponsabilização coletiva, por um lado, e a constante adequação e elevação da qualidade dos serviços prestados, por outro;
- c) Assegurar o relacionamento público da autarquia com os órgãos de comunicação social;
- d) Organizar a recolha e difusão de notícias publicadas nos órgãos de comunicação social de âmbito local e nacional que tenham interesse para conhecimento dos órgãos e dos serviços do município;
- e) Promover a elaboração, publicação e distribuição de publicações periódicas municipais;
- f) Assegurar a atualização permanente da página eletrónica da Câmara Municipal, introduzindo ainda novas funcionalidades que beneficiem a acessibilidade dos utilizadores aos serviços prestados pelo município;
- g) Coordenar a elaboração, publicação e distribuição de suportes de comunicação de variada tipologia sobre as atividades periódicas do município, em cooperação com os restantes serviços municipais, de modo a motivar a participação dos cidadãos;
- h) Promover a publicação, nos órgãos de comunicação social de âmbito local e regional, de todos os atos municipais dotados de eficácia externa;
- i) Assegurar as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais do município;
- j) Gerir a base de dados referente aos contactos de todas as entidades públicas e privadas de interesse para o município;
- k) Desenvolver ações de comunicação interna, numa perspetiva de informação, integração e motivação dos funcionários e colaboradores municipais;

- l) Prestar assessoria na área das relações internacionais, nomeadamente promover, gerir e executar todas as iniciativas nascidas no âmbito dos protocolos de geminação e de outras parcerias;
- m) Organizar as deslocações oficiais dos eleitos municipais e a receção e estada de convidados oficiais do município;
- n) Assegurar o registo fotográfico dos eventos organizados pela autarquia e a manutenção do respetivo arquivo digital;
- o) Gerir a rede de estruturas publicitárias de grandes dimensões colocadas em vários locais de visibilidade do concelho da Póvoa de Lanhoso;
- p) Apoiar a realização de iniciativas promocionais para o concelho.” (Despacho nº 15432/2014, Artº 19º)

## 1.2 A experiência do estágio

Quando cheguei fui muito bem recebido pelos dois membros do gabinete que, desde logo, se demonstraram interessados em saber os desafios que gostaria de ter, as dúvidas que pudessem existir, os programas (Adobe) que sabia trabalhar e as funções em que eu me sentia confortável em desempenhar.

Ao longo dos três meses de estágio foram várias as funções que desempenhei, desde a elaboração de *press releases*, fotografar, preparação de reuniões, desenvolvimento de posts para as redes sociais, até à participação em conferências de imprensa.

A minha primeira tarefa prendeu-se com o levantamento de datas relevantes, quer ao nível do município (santos padroeiros das freguesias), quer ao nível nacional (feriados) do mês de novembro e dezembro de 2021. Feito o levantamento, foi-me proposto o desenvolvimento de posts relativos a essas datas para as redes sociais (figura 3), juntamente com os respetivos textos temáticos.



*Figura 3: Post temático sobre Dia da Restauração da Independência*  
*Fonte: Município da Póvoa de Lanhoso*

No decorrer do período do estágio fui desafiado a fotografar pontos chave da Póvoa de Lanhoso como o Parque do Pontido, a estátua da Maria da Fonte (figura 4), os Paços do Concelho, a Praça Eng. Armando Rodrigues (figura 5), o Jardim António Lopes, a Casa da Botica, o Pavilhão 25 de abril e a Loja Social. Esta tarefa permitiu-me ter acesso a equipamentos da Câmara Municipal e teve como propósito o levantamento de conteúdos fotográficos para um banco de imagens. Ainda ao nível do audiovisual, acompanhei um elemento do gabinete de comunicação ao Theatro Club para fotografar a nova sinalética do edifício.



*Figura 4: Estátua da Maria da Fonte  
Fonte: Município da Póvoa de Lanhoso*



*Figura 5: Praça Engenheiro Armando Rodrigues  
Fonte: Município da Póvoa de Lanhoso*

Posteriormente, foi-me pedido que transcrevesse entrevistas sobre a Semana da Igualdade, nomeadamente de alunos da Escola Secundária da Póvoa de Lanhoso que participaram numa atividade sobre a igualdade no desporto.

Ao nível das conferências de imprensa, participei em duas: Presépios de Garfe – 20<sup>a</sup> edição; e XVII edição Concurso Nacional de Teatro – Ruy de Carvalho. A primeira ocorreu no dia nove de dezembro, numa sala da Câmara Municipal, contou com três órgãos de comunicação social e os organizadores do evento, bem como o Presidente da Câmara Municipal. Nesta conferência ajudei a preparar o espaço ao nível da disposição de cadeiras e cartazes, preparei a imagem a ser transmitida no computador, gravei o som e tirei notas para mais tarde redigir uma notícia. Quanto à segunda conferência, realizou-se no dia um de fevereiro no Theatro Club, na Póvoa de Lanhoso, num momento onde foram apresentadas as peças de teatro concorrentes no Concurso Nacional de Teatro – Ruy de Carvalho. Esta foi presidida pelo Presidente e Vice-presidente da Câmara Municipal e pelo presidente da Federação Portuguesa de Teatro.

Durante o mês de dezembro, a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso organizou sessões com os utentes dos centros de dia do concelho com o objetivo de lhes oferecer um cabaz de Natal, visto que os tradicionais jantares da época não poderiam acontecer, devido à doença do coronavírus (COVID-19). Aqui, tinha como função colocar um vídeo a reproduzir a iluminação de Natal, bem como a captação de som e respetiva transcrição para a construção de uma nota informativa. Ainda no mês de dezembro, coube-me acompanhar o Presidente da Câmara Municipal a certas Instituições particulares solidariedade social (IPSS) do concelho, com o objetivo de registar o momento. Com a entrada do novo executivo, uma das medidas implantadas foi descentralizar as reuniões de câmara, ou seja, uma reunião por mês seria numa freguesia do concelho. Posto isto, no último mês do ano teve lugar uma reunião de câmara descentralizada, pelo que me coube a preparação e disposição do espaço, na freguesia de Verim.

O meu último trabalho no gabinete foi dedicado às Festas de S. José'22. O objetivo foi construir uma estratégia de comunicação onde avalei interna e externamente o evento e desenvolvi ações de Relações Públicas e Publicidade, complementadas com técnicas de Jornalismo e Audiovisual (figuras 6 e 7).



*Figura 6: Post temático sobre o Cortejo Etnográfico*



*Figura 7: Post temático sobre a Procissão de S. José*

### 1.3 Reflexão sobre o estágio

Durante os três meses de estágio foram diversas as atividades que realizei e no seu todo correspondeu ao esperado, visto que se trata de uma Câmara Municipal e a quantidade de trabalho não se compara ao de uma agência de comunicação, por exemplo, ou seja, existe menos trabalho. O facto de o gabinete de comunicação ser composto por dois elementos com funções diferentes, faz com que o

trabalho seja bem distribuído entre eles e, por isso, só me atribuíam funções quando algum deles tivesse outra tarefa em mãos. Ou seja, havia alguns momentos em que estava parado, mas tentava sempre ter alguma tarefa para realizar por dia. Um dos fatores que influenciou a existência de trabalho reduzido durante a experiência de estágio foi o facto de alguns posts serem produzidos por uma agência de comunicação contratada até dezembro.

Tendo em conta que o trabalho num gabinete de comunicação numa Câmara Municipal também passa por acompanhar e cobrir atividades em que o Presidente e o seu executivo estão presentes, a minha experiência não se resumiu a estar no gabinete. Na realidade acompanhei o executivo a vários organismos de diferentes áreas, como a cultura e a social, enriquecendo e dinamizando a minha experiência. Estes tipos de atividades não só me permitiram observar como decorrem os eventos, mas também como se organizam ao nível da comunicação entre entidades e como se preparam os espaços.

Ao nível da comunicação externa observei três pontos a melhorar. Primeiramente, a comunicação da Câmara é fortemente voltada apenas para o Facebook, desvalorizando as outras redes sociais. Em segundo, não existe coerência nas publicações entre o Facebook e o Instagram. Não costumam publicar os posts nas duas redes sociais e quando publicam não o fazem ao mesmo tempo. Por último, o website detinha informações desatualizadas e erradas, nomeadamente a conta do Twitter.

Um dos fatores que me surpreendeu foi o facto de o gabinete de comunicação recorrer a uma empresa subcontratada para alguns conteúdos audiovisuais. Ao longo do mestrado e licenciatura sempre me fui apercebendo que atualmente um profissional de comunicação deve ter alguns conhecimentos ao nível de multimédia, jornalismo e relações públicas, visto que são áreas que se complementam.

O gabinete de comunicação desempenha funções atribuídas pela presidência, tendo toda a liberdade de produção de conteúdos e total autonomia, possuindo uma boa quantidade de recursos, como câmaras fotográficas.

Um dos pontos cruciais para o bom funcionamento do gabinete é o facto dos conteúdos serem pensados de forma estratégica. Existe um quadro de planeamento para a semana toda e, desta forma, consegue ser tudo preparado a tempo, no sentido de não acumular publicações, a não perderem o valor notícia, garantindo que fossem publicadas em horários estratégicos.

Durante o período do estágio, sempre me fui questionando como seria o ingresso no mercado de trabalho e se corresponderia ao aprendido na universidade. A verdade é que o estágio curricular correspondeu às minhas expectativas. Na minha opinião, a área das Ciências da Comunicação forma-

nos para sermos profissionais de comunicação e, depois, especializarmo-nos numa área em específico. Contudo, a minha experiência de estágio reforçou a minha opinião de que é extremamente vantajoso possuímos conhecimentos sobre áreas de audiovisual e multimédia e jornalismo, quando nos especializamos em Publicidade e Relações Públicas.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1 Comunicação e Organizações**

A comunicação é uma função vital e indispensável do ser humano. Esta função é imprescindível para a evolução dos seres humanos e é através desta que os indivíduos se relacionam. A comunicação está presente desde o nosso nascimento e está associada ao nosso desenvolvimento individual e em sociedade. É impossível não comunicar ou não receber qualquer comunicação.

Segundo Lee Thayer (1979), a comunicação é “a transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos” (Thayer, 1979). Aqui, o autor enfatiza que a comunicação não se limita só por ser um intercâmbio de informações, mas também pelo ato de expressar.

As organizações podem ser tidas em conta como conjuntos sociais a partir dos quais indivíduos coordenam atividades com a finalidade de alcançar determinados objetivos pessoais e de grupo. O contributo de Weick (citado em Ruão, Freitas, Ribeiro & Salgado, 2014, p. 18) versa sobre as organizações se desenvolverem a partir da comunicação, através de meios de “criação, seleção e retenção de sentidos” (Ruão et al., 2014, p. 18). Ora, a comunicação passa a ser vista como a constituinte da organização (Comunicação Constitui a Organização - CCO). Na perspetiva de Weick, a realidade é construída pela atribuição de significados, defendendo que o ato de comunicar é a base das organizações, visto que concebe o processo de organização (Ruão et al., 2014, p. 18). Desta forma, é apresentado o conceito de comunicação como algo fundamental e não apenas como uma técnica secundária. Portanto, o ato de comunicar é uma ação intrínseca ao desenvolvimento quer humano, quer das organizações.

### **2.2 Comunicação Organizacional**

Segundo Ruão et al. (2014), a comunicação organizacional é uma “força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão” (Ruão et al., 2014, p. 17). Assim, a comunicação organizacional valoriza, identifica e explora as vozes e tem em consideração as opiniões dos públicos interno e externo.

## **Comunicação interna**

A comunicação interna é um grupo de ações de comunicação originados dentro de uma organização independentemente do meio, lugar ou atitude (Westphalen, 1990). As funções desta assentam em gerir a organização e fazer com que os colaboradores se sintam parte da instituição, nomeadamente ao nível de informar, solucionar problemas, apontar responsabilidades, organizar equipas e criar identidade, imagem e cultura de grupo.

Dentro da organização, existem vários públicos internos e estes têm diferentes funções e objetivos de comunicação. Segundo Marín (1997), os responsáveis da organização têm como função informar os restantes colaboradores e dar feedback; os quadros médios e superiores devem informar e motivar os funcionários; os colaboradores têm como objetivo informar os quadros médios e superiores e empenharem-se nos trabalhos; por último, os acionistas das organizações devem estabelecer laços de confiança.

Para Amaia Urrutia (1999), a comunicação interna pressupõe diferentes fluxos segundo a sua direção, desdobrando-se em comunicação descendente, comunicação ascendente e comunicação horizontal. A comunicação interna descendente versa sobre a assimilação das metas da instituição, na forma de normas e despachos, através de reuniões ou jornais. A comunicação interna ascendente visa o envio de feedback e resolver tensões, por meio de sugestões, opiniões e reclamações, sob a forma de relatórios ou reuniões. Já a comunicação interna horizontal facilita a distribuição de tarefas, por via da troca de informações, em reuniões ou encontros informais.

Os canais de comunicação interna dividem-se em comunicação formal e comunicação informal. A comunicação interna formal faz uso de canais referentes ao planeamento estrutural da organização. Por outro lado, a comunicação interna informal recorre a outros canais para complementar a informação oficial. As funções da comunicação interna informal prendem-se com a ajuda nos regimes de mudança, a promoção das capacidades de trabalho e a criação de bem-estar. Desta forma, a comunicação interna informal potencia a rapidez e abrangência da troca de conteúdo e reduz a perda de informações. Contudo, a comunicação interna é muitas vezes desvalorizada por parte dos responsáveis da organização.

## **Comunicação Externa**

Todas as organizações comunicam com o público externo através da comunicação externa. Desta forma, a comunicação externa é, no fundo, o conjunto de todas as trocas de mensagens entre a instituição e os seus públicos externos, independentemente do meio.

Na perspetiva de López (2007), a comunicação externa eficiente deve ser uma comunicação “global, integrada, constante, planificada e honesta”. Uma comunicação externa exemplar deve transmitir mensagens verdadeiras (honestas) para não enganar o público, coerentes em todos os suportes (integradas), contínuas para envolver os públicos (constante), planeadas para alcançar determinados objetivos (planificada), recorrendo sempre a todos os meios de comunicação existentes (global).

### **2.3 Comunicação Municipal**

#### **Contexto da Comunicação Municipal**

Atualmente, os municípios têm tido um papel crucial na evolução e no desenvolvimento das localidades/territórios. Os municípios são tidos em conta como “comunidades sociais inseridas num determinado espaço territorial” (Camilo, 1998, p. 48).

A comunicação municipal é um recurso que tem ganho relevância nas autarquias, independentemente dos vários objetivos (Camilo, 1998). Desta forma, a comunicação municipal provém da exigência dos municípios se ajustarem às novas formas de política das localidades, com a finalidade de se entenderem as verdadeiras necessidades dos munícipes. Segundo Fernandes (2011), pode ser um fator de criação de “uma imagem positiva e envolvente da autarquia” (Fernandes, 2011, p. 15).

A comunicação municipal é traduzida num “sistema de difusão pública das atividades municipais dotadas de eficácia externa, ou de legitimação político-eleitoral das condutas dos representantes municipais” (Camilo, 1998, p. 7) e foi, nos últimos anos, usada para novos propósitos. Exemplo disso, a aposta em ações de sensibilização que levam os munícipes a realizar certas ações ou mudanças de pensamento que, de forma direta ou indireta, vão de encontro ao objetivo da autarquia.

Segundo Eduardo Camilo (1998), a comunicação municipal é um grupo de ações, verbais ou extra-verbais, concebidas pelos municípios, que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos, sendo composta por duas componentes: a comunicação como recurso técnico; e a comunicação como comunicação corporativa. Desta forma, a comunicação municipal faz a conexão entre o município e o exterior. Por seu lado, Faneca (2018) argumenta que a comunicação autárquica deve possuir “um

caráter informativo, promocional e de divulgação que visa criar posicionamentos a que se associem imagens de rigor, credibilidade, transparência, equidade e eficácia” (Faneca, 2018, p. 11).

Segundo Eduardo Camilo (1999), a comunicação municipal enquanto recurso técnico serve para encontrar respostas para dificuldades específicas. Ora, isto pode tornar-se um problema, uma vez que certos funcionários municipais poderão ter falta de competências para reconhecer as dificuldades e, conseqüentemente, analisar se os problemas têm resolução comunicacional. Genericamente, a comunicação municipal apenas se usa como objeto de difusão pública, visto que as estratégias de comunicação, que se desdobram em ações de Relações Públicas, Comunicação Interna, entre outros, podem ser complexas e, aqui, os funcionários poderão não ter as competências necessárias para as dominar. Para além disso, o modelo de atuação das autarquias relativamente a estes problemas passa por sistemas de resposta rápida, o que possibilita a dificuldade em solucionar problemas de médio a longo prazo.

Por outro lado, a componente corporativa da comunicação municipal estende-se ao conjunto de mensagens que têm como referência a estrutura organizacional do município, defende Eduardo Camilo (1998). Tendo em conta que as instituições autárquicas integram diferentes instâncias - Presidente da Câmara Municipal, Câmara Municipal e Assembleia Municipal - é intrínseco que existam, naturalmente, três áreas de comunicação diferentes, declara Camilo (1998). O mesmo autor (1998) refere que na constituinte corporativa, a mensagem é direcionada dos municípios para as comunidades e isto compromete a comunicação municipal, uma vez que a atividade municipal deve possuir uma grande amplitude pública, na medida em que alcança toda a comunidade, e ter uma relevância pública, satisfazendo as necessidades e os interesses coletivos. Ora, a atividade municipal tem de espelhar as necessidades das sociedades, através da frequente participação dos munícipes em matérias municipais. Aqui, estamos perante o problema existente: para a comunicação municipal acontecer da autarquia para as sociedades locais, deve primeiramente haver diálogo sobre os assuntos por parte dos munícipes e só aí é que os interesses são transferidos para as instituições para debate. Ou seja, a direção da comunicação não é exclusivamente das autarquias para os membros da comunidade, passando pelas sociedades locais em primeiro lugar.

No ponto de vista de Camilo (1998), a dimensão interativa da comunicação municipal traz problemas no encontro com a componente corporativa. Esta, que versa sobre a comunicação municipal no sentido do município para as comunidades, pode atribuir aos membros das sociedades uma dimensão de apenas recetores. Aqui, levantam-se os estigmas para com a comunicação municipal, uma vez que

“existem condições propiciadoras para que a comunicação, ao invés de suportar uma participação municipal popular, passe a ser concebida exclusivamente como um dispositivo de legitimação polítipopartidária das atuações dos autarcas” (Camilo, 1998, p. 84). A dificuldade prende-se com o encontro do equilíbrio entre ações municipais dentro das necessidades das comunidades locais e que exprimam as políticas e os princípios dos municípios. O mesmo autor (1998) afirma que tal equilíbrio pode ser alcançado mediante a natureza das dinâmicas sociopolíticas das sociedades; a cultura política e municipal dos autarcas; e as peculiaridades do funcionamento do campo dos média locais.

As dinâmicas sociais dos lugares potenciam, nas ações de comunicação, a vertente interativa, promovendo a presença de uma parte de cidadãos municipalmente ativos. Na perspectiva de Eduardo Camilo (1998), atores municipalmente ativos são os que possuem “uma subjetividade municipal específica que os faz levar a sentimentos ideológicos de pertença ao concelho, aos seus órgãos institucionais e aos seus representantes municipais”, ou seja, são participativos no quotidiano da sociedade. Estes atores detêm uma mentalidade que não se foca apenas nas dificuldades ou interesses momentâneos, mas em matérias que exijam resolução a médio ou longo prazo. Os atores municipalmente ativos desconstroem o papel de mero recetor dos municípios, o poder elitista dos autarcas nas estratégias e fomentam a criação de meios para promovam a participação, acredita Eduardo Camilo (1998).

A evolução das mentalidades da sociedade constituiu, conseqüentemente, uma mudança significativa da postura dos autarcas, alavancada pela dimensão interativa. Outrora vigorosamente regionais e presos à política de apresentar os projetos concluídos com a maior rapidez possível, são cada vez mais os autarcas que se preocupam em projetos com resolução a longo prazo, com a participação dos cidadãos. Segundo Camilo (1998), são “autarcas sensíveis à opinião pública local e nacional como consequência do desenvolvimento do campo dos media local e nacional, que tem cada vez mais capacidade para amplificar, para todos os sectores da sociedade civil, problemas que de outra forma ficariam no escuro dos gabinetes” (Camilo, 1998, p. 83).

Tal influência dos média locais foi fomentada através da dependência destes dos setores da publicidade, aferindo-lhe, assim, uma independência e autonomia das instituições autárquicas. Outro fator decisivo prende-se com a pluralidade de fontes de informação existentes, permitindo a descoberta de vários assuntos municipais, defende Camilo (1998). Assim, a diversidade de meios de comunicação permite uma maior participação.

Cardoso (2011) defende a aposta dos municípios no reforço dos meios de comunicação, uma vez que salvaguarda os valores da democracia e permite que os munícipes participem ativamente na democracia da vida local. Tal só acontece se os cidadãos possuírem os meios de comunicação essenciais para a criação de uma opinião justificada (Cardoso, 2011).

### **Evolução da Comunicação Municipal**

A década de 80 do século XX foi o ponto de viragem para a comunicação autárquica, sendo-lhe atribuída uma maior relevância. Oliveira (citado em Lopes, 2012) afirma que a necessidade dos municípios de aumentarem o contacto com a população para voltarem a ser reeleitos foi o motivo do crescimento da importância da comunicação (Oliveira, 2012).

Com a Revolução do 25 de abril, as autarquias acumularam um maior poder local e, aí, aparecem os primeiros gabinetes de comunicação nos municípios. Gabriela Lopes (2012), na sua tese de mestrado, especifica o ângulo de Camilo (1999), segundo o qual:

os municípios são considerados as âncoras do desenvolvimento local, ou seja, a sua atuação ultrapassa os limites do serviço público, integrando também as dinâmicas sociais, económicas, culturais e até ambientais dos concelhos, o que leva a um maior grau de participação e de exigência das populações locais relativamente à atuação dos autarcas e à qualidade de serviços prestados pelos aparelhos municipais (Lopes, 2012, p. 49).

Por seu lado, Cardoso (2011) sublinha a importância da crescente necessidade de acesso às informações da parte dos cidadãos, o que levou à criação de gabinetes de comunicação, com o intuito de gerir todos os conteúdos e meios de comunicação. Aqui, nota-se uma força para tornar as estruturas mais profissionalizadas e diversificadas, com o objetivo de atingir um número maior de municípios.

O sistema de comunicação não deve proceder só ao envio de informações do município, mas proporcionar informações dos cidadãos para o município. É imprescindível que os municípios possuam recursos para poderem participar e exprimir opiniões e é esperado que as autarquias analisem as mensagens (Cardoso, 2011).

Segundo Sergio López (2007), o processo de comunicação beneficia as autarquias, na medida em que estimula o diálogo na comunicação interna e externa. Assim, esta torna-se interativa. A comunicação autárquica constitui um fator de grande importância e responsabilidade porque é através dela que se informam os cidadãos. No ponto de vista de Patrícia Pinto (2016):

“a comunicação das autarquias tem como principais missões informar os munícipes, trabalhar a imagem positiva da edilidade, fomentar a autarquia na área económica e social, estimular a cultura e o desporto,

promover o turismo e garantir aos residentes que o nome do concelho é levado além-fronteiras pela diferença e pela primazia de ações estratégicas integrantes e de sucesso” (Pinto, 2016, p.45-46).

Nos últimos anos, há uma crescente tendência para a implementação de estratégias de comunicação por parte da autarquia (Pinto, 2016).

Com o reforço tecnológico, também as estratégias de comunicação foram atualizadas, sendo a mudança mais relevante a dos espaços de diálogo, como a internet e as redes sociais. Contudo, uma das grandes apostas dos municípios são os meios de comunicação locais, devido ao facto de terem uma grande interação e impacto nos cidadãos e na autarquia. Este impacto traduz-se na difusão das atividades do município. Ora, é crucial que haja uma relação saudável entre o município e os média.

Posto isto, um município não consegue ser governado sem recurso à comunicação com os cidadãos. Lopes (2012), argumenta que a comunicação do município é um dos fatores mais importantes para os presidentes da câmara poderem articular as suas justificações com as suas ações, assim como permitirem que os munícipes contactem de forma mais próxima com o município. Desta forma, Cardoso (2011) alega o reforço dos meios de comunicação e da comunicação autárquica. O mesmo autor (2011) defende que o recurso à comunicação por parte dos municípios e a participação ativa dos munícipes proporcionou a formação de estruturas com capacidades para gerir a comunicação municipal. Aqui, surgem os gabinetes de comunicação.

Segundo Camilo (1998), os gabinetes de comunicação não se prendem apenas com temáticas do serviço público, mas também fomentam os valores dos municípios. A comunicação municipal é também estabelecida como uma comunicação pública, uma vez que tem como função dar a informação aos munícipes e promover o espaço de discussão. Elizabeth Brandão (1998) define comunicação pública como o sistema de comunicação estabelecido entre a Sociedade, o Estado e o Governo, que visa um espaço de diálogo sobre as necessidades e interesses do país.

O desenvolvimento dos gabinetes de comunicação forma um paradigma na relação com os média locais. A elevada qualificação dos técnicos para a comunicação municipal promove um certo padrão de trabalho, que pode não ir ao encontro dos métodos de trabalho dos média locais, na medida em que um *press release*, por exemplo, normalmente já vai pronto para publicação, e aí o jornalista pode reproduzir esse trabalho, ignorando a sua função enquanto jornalista.

López (2007) reflete sobre alguns mitos comunicacionais que, quando garantidos, podem prejudicar a gestão comunicação municipal:

1. “Quando faço bem o trabalho, não faz falta comunicar” (López, 2007, p. 40) – Aqui, existe uma descredibilização do ato de comunicar por parte dos autarcas, não havendo, então, a comunicação de todas as ações (López, 2007);

2. “Investir em publicidade é o único meio de transmitir as mensagens da minha organização” (López, 2007, p. 41) – A publicidade é apenas uma das técnicas de estratégias de comunicação, sendo que estas devem ser constituídas também por ações de relações públicas (López, 2007);

3. “O mais importante na comunicação é aparecer nos meios de comunicação social” López, 2007, p. 41) – A boa relação com os média locais deve existir, de forma a haver uma promoção da comunicação municipal, mas não deve deixar de se dar uso aos canais de comunicação do município quando se é assunto na comunicação social (López, 2007);

4. “Faça o que faça, ninguém “ouve” a minha organização” (López, 2007, p. 42) – Retomando os princípios e dimensões atrás enunciadas por Camilo (1999), a comunicação municipal, na sua dimensão interativa, deve promover canais e espaços de discussão para, dessa forma, ouvir os munícipes e perceber os seus interesses (López, 2007);

5. “A minha organização não comunica” (López, 2007, p. 43) – Quando não comunicamos estamos, de certa forma, a comunicar e, aqui, está implícito que a comunicação ocorre constantemente. Desta forma, os munícipes são tratados de forma distanciada por parte do município (López, 2007);

6. “Quando mais, melhor” (López, 2007, p. 44) – Ainda que a comunicação seja um meio para comunicar com o exterior, a abundância de informações deve ser combatida com a seleção e espaçamento de mensagens (López, 2007);

7. “O único problema da minha organização é a comunicação” (López, 2007, p. 45) - Weick (1979) argumenta que a Comunicação Constitui a Organização e, assim, toda a organização deve ter uma boa comunicação interna, para que os seus valores e objetivos cheguem aos munícipes (López, 2007).

Na perspetiva de Fernandes (2011), as instituições autárquicas devem transmitir todas as informações aos munícipes, permitindo, assim, o diálogo entre a instituição e o exterior. A existência de uma comunicação pensada para os munícipes leva à criação de uma imagem mais positiva do município.

## 2.4 Identidade Organizacional

Segundo Teresa Ruão (2001), a identidade organizacional trata “das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)” (Ruão, 2001, p. 5). É através destas características que as instituições podem diferenciar-se das suas rivais no mercado, tentando alcançar uma reputação organizacional e fidelizar os seus consumidores.

Na perspetiva de Ruão (2005), a identidade organizacional depende de contexto interno e contexto externo. No ambiente interno são tidos em conta as pessoas, a missão, os objetivos, a estrutura organizativa e as marcas. Ou seja, a cultura, a personalidade, a história, a comunicação e comportamento da organização. Por seu lado, o ambiente externo engloba o mercado, os *stakeholders* chave e as tendências. A investigadora defende ainda que a identidade se desdobra em tudo o que é originário do emissor: produtos, mensagens ou sinais.

Neste seguimento, surgem os conceitos de identidade cultural e identidade física. Para Teresa Ruão (2005), a identidade cultural diz respeito aos valores que resultam de uma ação da instituição, as suas marcas e pensamentos de referência. Já a identidade física está relacionada com os elementos icónico-visuais que se destinam à identificação da organização (marca e logótipo), defende a investigadora.

## 2.5 Imagem Organizacional

O conceito de imagem organizacional aparece durante o século XX e a sua definição foi, desde logo, objeto de discussão. Apesar disso, houve um crescente interesse neste termo por profissionais da área, havendo também quem lhe associou algumas objeções devido ao uso confuso do termo (Ruão & Salgado, 2008, p. 331).

Ruão e Salgado (2008) exploram as teorias de Whetten e MacKay (2002), onde a imagem organizacional detém três significados: a primeira, o que os constituintes das instituições pensam que os não membros da organização acham ser a instituição; a segunda diz respeito à imagem como uma perspetiva de receção, sobre o que os não constituintes da organização pensam sobre ela; e a terceira, é a maneira como os constituintes pensam e idealizam a organização (Ruão & Salgado, 2008, pp. 331 e 332).

Para Ruão e Salgado (2008), a imagem organizacional:

resulta de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências. Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projeção. Pelo que nessa projeção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do recetor (Ruão e Salgado, 2008, p. 332).

Ora, o termo vai assentar tendo em conta duas dimensões: de uma parte, como espelho da organização, onde existe o encontro entre os sentimentos e impressões do público exterior; e por outra, o efeito relevante das imagens que interessam, funcionando como uma construção cujo fim é gerar impressões para atrair audiências (Ruão e Salgado, 2008, p. 332). Para Avlesson (citado em Ruão & Salgado, 2008, p. 332), a primeira parte é definida como “imagem sensível”, e a segunda “imagem comunicada”. A construção de uma identidade organizacional espontânea é um fenómeno cada vez mais invulgar, pelo que as instituições começam a promover mecanismos de operacionalização da imagem (Ruão & Salgado, 2008, p. 332).

Outra das complexidades apontadas à imagem organizacional é a gestão da mesma. Visto que uma empresa pode ter vários públicos, com diferentes tons de comunicação, podem surgir várias imagens da organização e, assim, tornarem-se difíceis de gerir. Segundo Dowling e Alvesson (citados em Ruão, 2016, p. 92), a complicada gestão da imagem resulta do facto da imagem organizacional ser, para muitos, uma “representação mental com fraca sustentação e caracterizada como superficial” (Ruão, 2016, p. 92), devido às impressões criadas pelos públicos, resultantes de poucas interações e mensagens com conteúdo ambíguo por parte da organização.

Aqui, surge outra problemática: o reduzido esforço e capacidade dos públicos-alvo em obter informações oficiais da instituição, fazendo com que fiquem apenas com a imagem da organização. A “imagem estereotipada”, desenvolvida como um processo superficial, trata-se do que “toda a gente sabe da empresa”, diz Martineau (citado em Ruão, 2016, p. 93).

Na perspetiva de Dowling (citado em Ruão, 2016, p. 93), a verdade é que o público é que tem imagem da instituição, e não a organização que detém uma imagem. Posto isto, cada membro público pode criar uma diferente imagem da organização.

A imagem organizacional nasce, segundo Dowling (citado em Ruão, 2016, p. 94), através de uma comunicação interna eficiente e consistente entre colaboradores, nomeadamente dos responsáveis da instituição para os colaboradores. Desta forma, a comunicação interna poderá ter peso nas impressões externas. Com isto, a imagem da organização não depende só dos fatores externos, mas também está relacionada com a gestão interna.

Posto isto, conclui-se que a imagem provém de impressões que são apreendidas pela memória e adaptadas para associações mentais. Para Ruão (2016), estamos perante um “fenómeno seleção, consciente ou inconsciente, em função de estímulos da organização e do sistema de atitudes e crenças de cada indivíduo, e que são chamados à memória sempre que a empresa é evocada” (Ruão, 2016, p. 94). Ou seja, a imagem da organização é consequência de um conjunto de impressões onde, caso a instituição esteja ciente dessas informações, pode reestruturar a sua identidade.

A proliferação de definições de imagem organizacional eclodiu noutra conceito: a reputação. Surgido nos anos 1990, também a este conceito estão associadas várias definições. Para Fombrun (citado em Ruão & Salgado, 2008, p. 332), trata-se de “uma representação coletiva que resulta da acumulação de julgamentos sobre as ações passadas da organização, e que descreve a sua capacidade para atribuir resultados valiosos a múltiplos stakeholders” (Ruão & Salgado, 2008, p. 332).

Então, passam a existir dois conceitos que se completam e não se anulam: a imagem organizacional, construída a partir da instituição e do público, através das atividades comunicacionais de onde se forma uma opinião; e a reputação organizacional, que engloba não apenas a organização da instituição, como fatores da organização, mas também o seu comportamento (Ruão & Salgado, 2008, pp. 332 e 33).

Posto isto, começa a denotar-se uma relação entre a reputação e imagem organizacional nos resultados das organizações. Segundo Balmer e Gray (citado em Ruão & Salgado, 2008, p. 333), “uma imagem e uma reputação favoráveis parecem promover agrado, familiaridade, distintividade, vantagem competitiva, lucros, proteção, eficácia competitiva ou liderança de mercado. Constituindo, assim, valiosos recursos estratégicos, suportadas pela comunicação que, intencionalmente ou não, desenvolvem com os públicos” (Ruão & Salgado, 2008, p. 333).

Tendo em conta todos estes conceitos chave (tabela 1), podemos dividi-los ao nível interno, externo, como uma parte e como um todo. Ao nível interno: como parte, temos a identidade organizacional, que se traduz nas características centrais, distintivas e duradouras da organização; como todo, temos a marca, que é constituída pelos símbolos e atributos que fazem com que a instituição se distinga das outras. Ao nível externo: como parte, temos a imagem, desconstruindo-se nas perceções e associações criadas no pensamento do público quando se pensa na organização; e como um todo, surge a reputação, ou seja, a consideração geral que é tida pelo público da organização.

Perspetiva	Parte	Todo
Interno	Identidade	Marca
	Caraterísticas centrais, distintivas e duradouras	Símbolos e atributos distinguíveis da organização
Externo	Imagem	Reputação
	Percepções e associações que o público tem da instituição	Estima geral tida pelo público

*Tabela 1: Relação entre Identidade Organizacional, Imagem Organizacional e Reputação  
Fonte: Adaptado de Whetten & Mackey (2002)*

### 3. Metodologia

O presente estudo recai sobre o papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias: caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso. A investigação segue uma metodologia qualitativa, tendo em conta que procura compreender e interpretar os significados da intenção humana, num dado contexto social (Coutinho, 2014, p. 18). Os objetivos do estudo são:

- Perceber a importância do gabinete de comunicação na organização;
- Perceber a relação entre comunicação interna, identidade organizacional e imagem organizacional;
- Entender de que forma ocorre a comunicação municipal na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso;
- Esclarecer os conceitos de “comunicação municipal”, “imagem organizacional” e “identidade organizacional”;
- Avaliar de que forma o executivo municipal afeta a comunicação municipal.

#### 3.1 Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados selecionadas foram entrevistas e de observação participante.

##### Entrevistas

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista permite “uma verdadeira troca durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências”. O tipo de entrevistas feita foi a entrevista semiestruturada, uma vez que “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, a propósito das

quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado (...), mas não colocará necessariamente todas as perguntas sob a formulação prevista” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 192).

A escolha dos entrevistados foi norteadada pela sua relevância e representatividade face à questão de investigação. Todos os entrevistados pertencem aos órgãos envolvidos no estudo e/ou área de comunicação, com potencial de conhecimento profundo do tema. Desta forma, Stake (citado em Coutinho, 2014) defende que, sendo um estudo de caso, a constituição da amostra é intencional, visto que se está a estudar um caso em específico. Os entrevistados pertencem ao executivo municipal, ao gabinete de apoio do executivo, ao gabinete de comunicação e à Universidade do Minho (tabela 2). Para dar resposta aos vários objetivos do estudo, isto é, conhecer a perspetiva dos entrevistados sobre os temas acima referidos, decidi estabelecer cinco contactos via e-mail para marcação de entrevista: o presidente da Câmara Municipal, Frederico Castro (22.06.2022, anexo 1); o chefe de gabinete da Câmara Municipal, Fernando Carlos Ribeiro (28.07.2022, anexo 2); o técnico do gabinete de comunicação, Paulo Reis (06.09.2022, anexo 3); a técnica do gabinete de comunicação, Berta Carvalho (29.07.2022, anexo 4); a Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho e investigadora na área da Comunicação Organizacional e Estratégica, Teresa Ruão (22.06.2022, anexo 5). As entrevistas semiestruturadas foram feitas com suporte num guião previamente elaborado (anexos). As perguntas nem sempre foram feitas pela ordem pré-estabelecida, visto que se pretendia a liberdade do entrevistado para responder, sendo adaptadas no decorrer da entrevista.

Nome	Orgão	Função	Data	Ângulo
Frederico Castro	Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso	Presidente	22.06.2022	Representação do executivo e da autarquia
Fernando Carlos Ribeiro	Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso	Chefe de Gabinete	28.07.2022	Representante do município
Paulo Reis	Gabinete de Comunicação da Póvoa de Lanhoso	Técnico de Comunicação	06.09.2022	Representante do gabinete de comunicação
Berta Carvalho	Gabinete de Comunicação da Póvoa de Lanhoso	Técnica de Comunicação	29.07.2022	Representante do gabinete de comunicação
Teresa Ruão	Universidade do Minho	Professora e Investigadora	22.06.2022	Investigadora de comunicação organizacional

*Tabela 2: Caracterização dos entrevistados e entrevistas*

### Observação participante

Por seu lado, a observação participante constitui outra técnica de recolha de dados e traz vantagens ao nível da espontaneidade do material a ser analisado. Na perspetiva de Quivy e Campenhoudt (1998), a observação participante “consiste em estudar uma comunidade durante um longo período, participando na vida colectiva. O investigador estuda então os seus modos de vida, de dentro e pormenorizadamente, esforçando-se por perturbá-los o menos possível” (Quivy e Campenhoudt (1998, p. 197). A observação participante teve como base a vivência ao longo do estágio curricular de três meses no gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso. No caso deste estudo, a observação participante teve como base a vivência ao longo do estágio curricular de três meses no gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso.

### 4. Análise dos dados

Com o objetivo de dar resposta à pergunta de partida da – o papel do gabinete de comunicação na construção da imagem das autarquias: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso -, fazemos

de seguida uma análise às respostas dos entrevistados. A análise das cinco entrevistas será subdividida em diferentes temas, de forma a explorar minuciosamente o assunto, dando relevo às diversas perspetivas. Os temas serão: comunicação e os municípios (importância; como ocorre); o papel de um gabinete de comunicação; o gabinete de comunicação da Póvoa de Lanhoso; a importância do gabinete de comunicação na imagem organizacional; a relação entre a comunicação interna e a identidade e imagem organizacionais.

### **Comunicação e os municípios**

Teresa Ruão, professora associada da Universidade do Minho, (22.06.2022), considera a comunicação crucial em qualquer instituição, visto que é o pilar de existência e bom funcionamento das mesmas. Segundo Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022), a comunicação potencia o alinhamento de todos os colaboradores de uma câmara municipal em torno dos mesmos objetivos e, ao mesmo tempo, permite que os munícipes sejam informados das atividades do executivo municipal. Com isto, cresce um sentimento de pertença e alinhamento interno entre os funcionários, dando conta aos munícipes das suas atividades. Fernando Carlos Ribeiro, chefe de gabinete da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, (28.07.2022), acredita que a comunicação é o meio que permite criar uma relação de proximidade com a população e incentiva à sua participação. Para Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022), a comunicação municipal deve ser bem estruturada e pensada ao nível da mensagem, meio e as respetivas estratégias. Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) considera o poder emergente das redes sociais um benefício para as autarquias, tendo em conta que permitem um maior e mais fácil acesso por parte dos munícipes, assim como a rapidez na difusão de conteúdo.

Por sua vez, Frederico Castro, presidente da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, (22.06.2022), afirma que a comunicação tem um papel fundamental na forma como se pensam as estruturas e na forma como se quer que elas funcionem. Para Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), a organização funciona de melhor forma quando a informação circula, seja ela necessária ou complementar, principalmente tratando-se de um serviço público, uma vez que existem deveres a serem cumpridos. Numa perspetiva mais geral, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) acha que a comunicação nem sempre foi valorizado, tendo vindo a ganhar um papel mais relevante ao longo do tempo. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) declara ainda que se algo não for comunicado é porque não existe, ainda que exista.

## A comunicação municipal na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso

Na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, a comunicação estratégica e constante circulação de informação é a base onde o executivo municipal pretende que assente a instituição. Desta forma, todas as semanas reúnem com todas as chefias de divisão, onde são feitos balanços, apontadas dificuldades e necessidades. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) crê que juntar todos os chefes de divisão numa sala, onde expõem as suas preocupações e procuram soluções, traz a mais-valia de cada um perceber a realidade do outro. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) relaciona esta necessidade com a circulação da informação, defendendo que nunca há informação a mais, mas sim informações que poderão não ser precisas. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) afirma que a organização funciona de melhor forma quanto mais for capaz de transmitir informações necessárias ou complementares onde, caso não sejam necessárias para determinado exercício de funções, podem ser necessárias para uma melhor compreensão da instituição. Com isto, conclui que a aposta na comunicação interna é traduzida numa estrutura que funciona de melhor forma, num melhor alinhamento interno e sentido de pertença. Ao nível exterior, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) revela que uma das estratégias do seu executivo é a divulgação constante das atividades desenvolvidas no dia a dia da Câmara Municipal. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) demonstra satisfação no trabalho que tem vindo a desenvolver, fruto de algumas reestruturações de equipas, funções e serviços, onde afirma que os munícipes sentem a mudança na forma como os problemas são resolvidos e o cuidado que têm para com eles. Por último, enfatiza que tudo remete para a comunicação: é o que fazem e a forma como comunicam o que fazem, através de conteúdos diferentes, com mais requinte e cuidado.

Para Paulo Reis, técnico do gabinete de comunicação, (06.09.2022), a mensagem e o canal através do qual deve ser transmitida para o exterior são articulados entre o gabinete de comunicação, executivo municipal e as áreas de ação. Paulo Reis (GC/CMPL, 06.09.2022) revela que é através da partilha de ideias e definição de estratégias que chegam à forma mais adequada de transmitir a mensagem. Já Berta Carvalho, técnica do gabinete de comunicação, (29.07.2022), defende que a dinâmica do gabinete é transversal à resposta das solicitações do executivo ou outros serviços e à iniciativa própria de produção de conteúdos e forma de os abordar.

Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) reforça a centralidade do gabinete de comunicação no processo de contacto mais próximo com os munícipes. Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) afirma que os conteúdos a ser produzidos são debatidos entre os técnicos do gabinete e o executivo municipal,

visto que ambos têm o mesmo objetivo. Posto isso, esforçam-se por trazer temas impactantes à população, assim como conteúdos de projeção do município.

Durante os três meses de estágio na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso observei de perto algumas dinâmicas da autarquia e o modo como as coisas são feitas. Enquanto decorria o estágio assisti a várias reuniões ou telefonemas com as várias áreas de ação da Câmara Municipal, com o objetivo de se preparar as estratégias de comunicação das ações. No decorrer do período, foram diversas as vezes que acompanhei membros do executivo municipal para fotografar, gravar vídeos com a finalidade de publicar nas redes sociais ou, no caso de divulgação nos média, a redação de notas informativas para a imprensa sobre o que sucedeu nos eventos.

### **Importância de um gabinete de comunicação**

De acordo com Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022), a informação política pode ser burocrática, muito pesada e de difícil compreensão, pelo que considera que o gabinete de comunicação tem a missão de a simplificar, esclarecer e tornar mais acessível para os munícipes.

Para Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022), se alguma organização não possuir um gabinete de comunicação ou um departamento de profissionais com competências de comunicação que faça a gestão da comunicação externa e interna, é porque a comunicação não é valorizada como ferramenta e função central na organização. Posto isto, Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) defende a existência de gabinetes especializados em comunicação, com o objetivo de planearem estratégias e planos de comunicação a favor da missão organizacional.

### **Gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso**

O gabinete de comunicação da Câmara Municipal, até outubro de 2021, contava apenas com um técnico de comunicação e, atualmente, possui já três. Segundo Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), os funcionários já trabalhavam na câmara, mas estavam afetos a outros serviços. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) acredita que colocar as pessoas nas suas áreas de formação potencia o rendimento e os resultados do seu trabalho, sublinhando a importância que atribui à sentimento de realização profissional dos técnicos. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) defende que se os colaboradores gostarem do que fazem e se sentirem realizados, vão trabalhar com mais motivação e quem beneficia deste processo é o município da Póvoa de Lanhoso. Na perspetiva de

Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), o gabinete de comunicação possui uma centralidade imprescindível à organização, quer ao nível da comunicação interna, quer externa. Ainda, revela que o gabinete possui total liberdade de produção de conteúdos, desde que sejam aprovados pelo presidente ou pelo chefe de gabinete. Posto isto, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) afirma que os técnicos do gabinete sabem interpretar de forma exímia o que lhes é pedido, num processo onde a articulação entre gabinete e executivo é fundamental. Regularmente, as sugestões são enviadas via *Whatsapp*, o que permite resposta imediata e, desta forma, os conteúdos são produzidos de forma mais rápida e eficaz.

Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022) afirma que a autarquia da Póvoa de Lanhoso “fala” com os seus munícipes através do gabinete de comunicação. Segundo Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022), o gabinete pretende tornar a mensagem mais clara, simples e eficaz, de forma a população a interprete e compreenda mais facilmente. Já Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) reforça a importância do gabinete na difusão constante de informação sobre os assuntos do município, tendo como objetivo que a mensagem abranja o maior número de pessoas possível. Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) sublinha a importância do gabinete na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, na medida em que a mensagem chega à população através dos canais de comunicação do gabinete.

Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) enfatiza a função do gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso de transmitir o trabalho desenvolvido pela autarquia, seja em qual área de ação. Acrescenta ainda a relação de proximidade que o gabinete proporciona aos povoenses, na medida em que possibilita uma maior prestação de esclarecimentos e apoio aos munícipes.

Entre novembro de 2021 e fevereiro de 2022, contactei diariamente com tudo o que acontecia no gabinete de comunicação. O gabinete de comunicação detém um papel nuclear na autarquia, uma vez que é nele que se concentra e passa toda a comunicação. É no gabinete que nasce a produção de conteúdos e as suas estratégias. É através dele que a comunicação interna ou externa é feita, seja via redes sociais ou via imprensa. Ou seja, tudo o que esteja relacionado com comunicação tem origem, ou passa através doutros serviços de ação, pelo gabinete de comunicação, denotando a importância central deste organismo para a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso.

### **Importância do Gabinete de Comunicação na Imagem Organizacional**

Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022) afirma que, sendo através do gabinete que a maioria da comunicação do presidente da câmara, voz da instituição, é feita, o gabinete revela-se um agente

fundamental na construção da imagem do município. Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022) denota ainda que este é um organismo crucial junto dos públicos interno e externo, visto que é através desse que se cria uma imagem positiva da autarquia. Para Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022), a comunicação da autarquia provém da intervenção do executivo municipal. Aqui, Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) dá ênfase ao papel do gabinete na projeção das medidas e trabalho que é desenvolvido, tendo em vista a promoção de uma imagem positiva do município.

Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) esclarece que todas as instituições dão origem a imagens nas mentes dos seus públicos quer sejam as que se desejam, ou não. Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) relata que existem investigações que revelam as vantagens no controlo das imagens que os públicos criam das organizações, dado que evidenciam os traços mais centrais e permitem cuidar dos problemas que são identificados. Aqui, Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) defende que o gabinete de comunicação tem a função de gerir e controlar a imagem organizacional, processo que se revela benéfico a longo prazo para criar a reputação. Por fim, Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) ressalta a importância da comunicação na construção da imagem e, se for bem-sucedida, transparece a identidade da organização. No ponto de vista de Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022), o gabinete de comunicação desempenha um papel fundamental na imagem da autarquia. Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) defende que através do trabalho árduo e permanente, vão conseguir aproximar a população, criando uma imagem mais positiva da organização, algo que é desejado pela autarquia.

Segundo Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), a importância do gabinete de comunicação possui um fator central na imagem da autarquia de diversas formas. Uma delas é a organização de workshops de forma a tornar a sua comunicação o mais coerente possível, cujo objetivo se prende com o público conseguir retirar interpretações e leituras semelhantes do que é comunicado. Para Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), o gabinete de comunicação deve transformar a imagem, ou seja, o que é comunicado, de forma o mais aproximado possível aos valores da organização. Posto isto, não lhes compete só a produção de conteúdos, mas também a forma estratégica de como devem ser publicados, para ser produzida uma imagem o mais semelhante possível da identidade da organização.

### **Relação entre Comunicação Interna, Identidade Organizacional e Imagem Organizacional**

No ponto de vista de Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022), é extremamente significativo as instituições estudarem a sua identidade e definirem o prisma de identidade que querem comunicar a cada público, de forma alinhada e coerente. Posto isto, é necessário esclarecer o modo como vão

comunicar essa identidade aos seus públicos, onde são estabelecidos eixos de comunicação e canais adequados. Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022) considera que os primeiros a serem tidos em conta nesta comunicação devem ser os públicos internos, pois só assim serão considerados embaixadores da marca no exterior. Ouvidos os públicos internos e realizada a comunicação interna, a instituição está pronta para comunicar para o exterior, processo resultante de uma comunicação estrategicamente planeada e alinhada com a identidade, defende Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022).

Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) afirma que a Câmara Municipal quer acabar com a imagem muito burocrática e demasiado formal do funcionário público e, conseqüentemente, da organização. Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) reitera uma autarquia de proximidade, de contacto mais acessível e próximo com os munícipes e afirma que é para isso que trabalham todos os dias. Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) alega que esta missão só pode ser cumprida por via da comunicação, que considera ser a ponte e o elo de trabalho da autarquia com a população.

Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022), responsável pelos conteúdos fotográficos e pela gestão de redes sociais da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, crê que o recurso ao registo fotográfico tem colhido imensos frutos na comunicação do município. Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) afirma que a grande maioria dos eventos da autarquia são alvo de reportagens vídeo e é através desse formato que se desenvolvem comunicações do presidente. Relativamente às redes sociais, Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) diz que lhes compete avaliar os públicos-alvo, uma vez que a forma estratégica de comunicar varia consoante a rede social. Por fim, Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) sublinha a importância da presença nas redes sociais para a missão da organização, ou seja, os valores e a identidade organizacional. Paulo Reis (GC/CMPL, 06.06.2022) considera que, na sua opinião, a imagem da organização é a que o município quer transmitir, isto é, a identidade, tendo em conta que acompanham constantemente de perto e trabalham para encurtar as distâncias entre a autarquia e a população.

Por seu lado, Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022), responsável pela assessoria de imprensa e produção de conteúdos, declara que a relação com a imprensa é benéfica para a imagem da organização, uma vez que é um dos meios através do qual a câmara municipal leva mais longe as suas mensagens. Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022) afirma que a aposta em vários suportes de comunicação, pensados estrategicamente e alinhados internamente, aproxima os valores da organização à imagem. Por último, Berta Carvalho (GC/CMPL, 29.07.2022) reforça que desenvolvem diariamente

estratégias para fazer coincidir essas duas visões: o que a autarquia quer transmitir (imagem pretendida) e a que os municípios têm da autarquia (imagem percebida).

Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) revela que o gabinete de comunicação tem a missão fundamental de saber interpretar e saber passar a identidade ao público. Para Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), a organização assenta em quatro princípios fundamentais: compromisso, rigor, competência e profissionalismo. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) preza pelo compromisso entre todas as partes envolvidas, pelo rigor naquilo que fazem, pelo cuidado no que fazem, para não deixar nenhum munícipe sem resposta, ou até mesmo não deixar nenhum problema pendente. Por fim, afirma que o profissionalismo é aquilo que os faz não deixar para o dia seguinte os assuntos que têm de resolver naquele dia, mesmo que depois do horário de trabalho tenha de responder a dez chamadas e 20 mensagens. São estes valores, isto é, a identidade organizacional, que o presidente quer que estejam vertidos na forma como comunicam e no modo como as pessoas interpretam o trabalho da Câmara Municipal. Desta forma, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) deseja que as pessoas tenham essa imagem da autarquia e espera já ter alcançado isso, ainda que, apesar de admitir ter recebido alguns sinais de que o processo esteja a acontecer, considere que só se possa fazer um balanço no final de mandato.

De forma a criar coerência e alinhamento interno, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) conta que existem formações para todos os administradores das páginas das redes sociais do município. Atualmente, a autarquia conta com oito páginas nas redes sociais: Município da Póvoa de Lanhoso, Frederico Castro, Castelo de Lanhoso, Turismo – Póvoa de Lanhoso, Espaço Jovem, Theatro Club – Póvoa de Lanhoso, Centro de Interpretação do Carvalho de Calvos e Centro Interpretativo Maria da Fonte. Estas formações visam o alinhamento da forma de comunicação das páginas da autarquia, uma vez que foram notadas lacunas, ou seja, cada um comunicava à sua forma. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) refere que é imprescindível a existência de um alinhamento interno na mesma forma de comunicar, uma vez que é necessária a mesma interpretação e leitura das páginas do município, na medida em que são o denominador comum. O gabinete de comunicação desempenha um papel central nas formações visto que as vai coordenar, juntamente com organismos alheios ao município.

Segundo Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022), todo o processo de transformação de valores na imagem da organização é assente posteriormente numa credibilidade que demora a ser construída e que muito facilmente pode ser perdida. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022)

expõe a necessidade de humanizar a política, de forma a ser perceptível que a política opera como qualquer outra área: baseia-se em valores e convicções. Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) revela que avançou recentemente com uma medida impopular sobre o alargamento dos horários, mas cujo objetivo se prende em dar um sinal aos povoenses que a câmara municipal está ainda mais disponível e mais flexível para estar à sua disposição. Para este, esta medida é também importante para os funcionários da autarquia, uma vez que foram participantes muito ativos para o alcance do objetivo. Por último, Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06-2022) reitera a importância de passar uma imagem que corresponda à identidade, afirmando que todas as decisões tomadas são em prol do concelho, as que Frederico considera serem as melhores para a Póvoa de Lanhoso.

## **5. Reflexões Finais**

Esta parte do relatório tem como objetivo responder ao propósito da investigação – o papel dos gabinetes de comunicação na construção da imagem das autarquias: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso. As reflexões serão feitas tendo em conta o enquadramento teórico e o estudo empírico, usando como metodologia de investigação as entrevistas e a observação participante.

Ao longo da licenciatura e do mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho, a impressão geral que retirava sobre a área era que, apesar de em ambos os graus estar no ramo de especialização de Publicidade e Relações Públicas, seria esperado de nós que nos tornássemos profissionais de comunicação. Não que fôssemos apenas formados em Publicidade ou em Relações Públicas, mas que dominássemos áreas transversais da comunicação, como a elaboração de materiais audiovisuais ou redação de conteúdos jornalísticos.

Durante os cinco anos de formação, foram muitas as vezes em que trabalhei em formato de agência de comunicação. Os nossos objetivos passavam por recriar o mercado de trabalho, onde trabalhávamos uma marca e delineávamos uma estratégia de comunicação para a marca. Este processo envolvia uma apresentação da marca, um diagnóstico interno e externo, onde acabávamos por trabalhar a auditoria, identificávamos os públicos da organização, fazíamos uma análise SWOT e, por fim, definíamos a estratégia. Aqui, elaborávamos um conceito para o plano de comunicação, os objetivos, o posicionamento, os públicos a atingir, o eixo, o insight e o mix de comunicação, isto é, os suportes a serem usados. No desenho das ações, delineávamos ações criativas pensadas estrategicamente com a identidade da instituição e os objetivos do plano. Posteriormente, realizávamos uma calendarização e uma avaliação, com o fim de analisar o sucesso da estratégia.

Estas estratégias de comunicação eram a personificação do que era esperado de nós: não só pensarmos de forma criativa e estratégica nas ações, mas desenvolver os conteúdos audiovisuais e jornalísticos das ações. Em todos os planos de comunicação realizados, elaborei *posts* ilustrativos das ações, redigi *press releases*, criei guiões, fiz montagem de vídeos, editei áudios, gravei sons e trabalhei nos programas Adobe e Celtx.

Para mim, um profissional de comunicação deverá estar preparado para isto tudo. E foi com esse pensamento que ingressei no estágio curricular da Câmara Municipal. Tendo em conta que o meu estágio ia ser no gabinete de comunicação de uma autarquia, já esperava que a quantidade de trabalho não fosse a mesma de uma agência de comunicação. Os gabinetes de comunicação trabalham apenas para a autarquia e a sua população. Neste sentido, o estágio correspondeu às minhas expectativas. Contudo, surpreendeu-me o facto de a organização recorrer a uma empresa subcontratada para desenvolvimento de conteúdos audiovisuais, nomeadamente posts, ou até cobertura de eventos, onde contratavam fotógrafos para registar os momentos.

No estágio curricular no gabinete de comunicação, as funções que desempenhei foram variadas, desde a preparação de eventos, definição de planos de comunicação e acompanhamento do executivo municipal. Durante o mestrado tivemos unidades curriculares sobre comunicação estratégica, assessoria de imprensa, marcas e organizações e estratégias digitais. Todas estas unidades curriculares foram significativas para compreender melhor o ambiente onde estava inserido e como desempenhar as minhas funções. A comunicação interna, o contacto com a imprensa, a preparação de conferências e os protocolos foram assuntos debatidos nas aulas e contactei com eles diretamente, tornando a minha experiência mais enriquecedora e bem-sucedida. Ainda, o facto de estar a estagiar numa autarquia adaptou estes conhecimentos para uma perspetiva mais específica, visto que só trabalhávamos para o município e para a sua população, tendo a noção que o município possui uma marca e imagem a serem geridas.

Enquanto estudante de Ciências de Comunicação e profissional de Publicidade e Relações Públicas, o nosso objetivo é trazer contributos para o desenvolvimento da organização para a qual trabalhamos. Com isto, quando trabalhamos uma marca ou para uma instituição que oferece um produto ou um serviço, o nosso objetivo é gerir a comunicação da mesma, gerir a imagem e alinhar internamente toda a comunicação do organismo, uma vez que só assim a comunicação para o exterior será bem sucedida, ou atingirá os objetivos da empresa. Um dos principais valores da comunicação estratégica é, sem dúvida, o alinhamento interno e coerência na comunicação. Posto isto, é fundamental a

comunicação externa ser coesa em todos os canais de comunicação, visto que o objetivo é alinhar a comunicação. Algo que nas redes de comunicação do Município da Póvoa de Lanhoso não acontece, mas que tem vindo a ser melhorado diariamente. O gabinete de comunicação aposta maioritariamente no Facebook para comunicar com a população, acabando por negligenciar outros canais, como o Instagram. Só mais recentemente o gabinete começou a diversificar a publicação de conteúdos nos canais de comunicação, começando a dar mais relevo ao Instagram, tornando mais coerente a comunicação externa.

A comunicação tem vindo a ser cada vez mais relevante nas organizações, apesar de não ter sido sempre considerada importante. Atualmente, a comunicação organizacional assume um papel nuclear nos organismos e tanto autores como entrevistados lhe reconhecem uma função benéfica à organização interna e importante ferramenta ao nível externo, de modo a cumprirem a sua missão (Ruão et al., 2014).

As organizações são, em suma, construídas pela comunicação, uma vez que permitem o alinhamento interno, a coesão e consolidação de valores da instituição e ainda o contacto com os seus públicos-alvo (Teresa Ruão, UMinho, 22.06.2022). A comunicação interna veio revelar-se um processo significativo, sendo, segundo Westphalen (1990), através dela que se discutem valores, informam e organizam as instituições, criando a identidade organizacional. Durante o estágio curricular no gabinete de comunicação, senti que havia sempre uma preocupação constante por parte do executivo e gabinete de comunicação para haver circulação de informação dentro da câmara municipal, e Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22-06-2022) acredita que a organização funciona melhor dessa forma. Já a comunicação externa é o processo através da qual as organizações estabelecem relação com o exterior e, para Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22-06-2022), é crucial isto acontecer diariamente. É através desta que se cria a imagem organizacional que, segundo Fernandes (2011), pode ser uma imagem “positiva e envolvente da autarquia” (Fernandes, 2011, p.15).

A comunicação municipal detém um relevo significativo nas autarquias, visto que é através desta que as autarquias contactam com os munícipes, dando conta das atividades realizadas (Camilo, 1999). Após a década de 80 do século XX, a comunicação municipal sofreu mudanças e ganhou maior importância, proveniente da necessidade de haver uma aproximação entre autarquia e população, quer ao nível do acesso quer ao nível da participação. Isto fez com que as autarquias criassem um organismo capaz de centralizar e gerir toda a comunicação das instituições: os gabinetes de comunicação. O reforço tecnológico projetou a comunicação municipal, dando espaço para mais diálogo na internet e redes

sociais. Os meios de comunicação locais tornaram-se uma grande aposta para difusão de informações da autarquia.

Posto isto, tornou-se claro que uma autarquia não conseguia ser gerida se a comunicação não constituísse um dos pilares base da mesma (Teresa Ruão, UMinho, 22.06.2022). Era imprescindível que houvesse nas autarquias um gabinete que alinhasse internamente a instituição e ao mesmo tempo funcionasse como canal de comunicação, através do qual se pudesse prestar contas e justificar ações aos seus públicos. Além disso, Fernando Carlos (GC/CMPL, 28.07.2022) acredita que a informação política por vezes é excessivamente burocrática, pelo que defende a existência de uma estrutura como um gabinete de comunicação, para a tornar apelativa e acessível.

Para Teresa Ruão (UMinho, 22.06.2022), as organizações criam nas mentes dos seus públicos imagens, isto é, a imagem organizacional. Desta forma, a imagem que o público detém da organização pode, ou não, corresponder ao que a instituição quer que seja (identidade organizacional). A imagem organizacional nasce da comunicação interna, defende Dowling (citado em Ruão, 2016, p. 94). Isto é, da coerência comunicacional e da organização e alinhamento interno. Primeiramente, a instituição deve pensar a sua identidade e definir o prisma de identidade que quer comunicar decidindo, de seguida, como vai comunicar essa identidade aos públicos. Neste sentido, os públicos internos devem ser os primeiros a ser tidos em conta, uma vez que também funcionam como representantes da organização para o exterior (Teresa Ruão, UMinho, 22.06.2022). A imagem organizacional deve ser gerida pelo gabinete de comunicação, com o objetivo de transparecer a identidade da organização (Teresa Ruão, UMinho, 22.06.2022).

Na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, a comunicação é central à sua organização, dado que é através dessa que se pensam as estruturas (Frederico Castro, Presidente/CMPL, 22.06.2022). Ainda, a comunicação é um pilar onde assenta esta autarquia, reforçando a ideia de que se algo não é comunicado é porque não existe. Este valor foi um dos que mais notei ser importante para a organização durante o estágio. Esta autarquia reconhece o valor da comunicação interna e assume o seu papel na construção da identidade e imagem organizacional. A autarquia assenta em valores de compromisso, rigor, competência e profissionalismo, constituindo a identidade da organização. Desta forma, o executivo municipal organiza semanalmente reuniões com a finalidade de se apresentarem os problemas e encontrar as soluções, de cada um se colocar no lugar do outro, para criar coesão organizacional.

O gabinete de comunicação centraliza toda a comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, uma vez que é através dele que se faz a comunicação com o exterior, e os seus membros

discutem entre si estratégias internas para divulgação de informações sobre a autarquia (Berta Carvalho, GC/CMPL, 29.07.2022). No decorrer do estágio participei em algumas reuniões entre membros do gabinete e funcionários de outras áreas de atuação, como a área social e a área de cultura, para se apresentarem temas ou eventos a ser comunicados. Nestas reuniões, os membros das áreas de atuação davam a conhecer os eventos e os membros do gabinete de comunicação debatiam as estratégias para serem comunicados. Ainda, possui uma função central na comunicação interna, visto que dá formações aos gestores de algumas páginas do município para existir alinhamento interno e coesão na forma que os conteúdos são comunicados, com o objetivo de existir a mesma interpretação e leitura por parte dos munícipes da Câmara Municipal, defende Frederico Castro (Presidente/CMPL, 22.06.2022). Aqui, está evidenciado que o alinhamento interno solidifica a identidade e permite, em simultâneo, que os colaboradores, embaixadores da organização, estejam em sintonia.

É neste sentido que os membros entrevistados da Câmara Municipal reforçam a importância do gabinete de comunicação: centralizam em si toda a comunicação; alinham internamente a instituição, dando formações para criar coesão; transformam as informações burocráticas em apelativas, via estratégias de comunicação; personificam a identidade da organização na comunicação; criam coesão na comunicação do município; é através deles que a população contacta com a autarquia. Posto isto, conclui-se que a existência do gabinete de comunicação na Câmara Municipal é imprescindível à vida desta. É através dele que o público contacta com os municípios, seja para ser informado das atividades do executivo, seja para participar na vida política, dando oportunidade para ouvirem a população.

Na perspetiva de Teresa Ruão (2001), a comunicação organizacional é o processo de transferência da identidade em imagem. Desta forma, é isto que possibilita à organização dar-se aos públicos, dando-lhe valores que estes tornarão numa imagem. Neste estudo, observando e aprofundando a realidade do gabinete de comunicação da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, verifiquei que a imagem da organização é construída e gerida pelo gabinete de comunicação. Uma comunicação interna alinhada e coerente, uma comunicação externa coesa e pensada estrategicamente, assente nos valores e identidade da organização, criam uma imagem adequada da organização, transparecendo os seus valores.

## 6. Bibliografia

Alves, L. (2020). *A assessoria mediática na comunicação autárquica: o caso da Câmara Municipal de Proença-a-Nova e os media regionais*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre, Portalegre, Braga, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.26/31634>

Brandão, E. (1998, setembro). *Comunicação Pública*. Comunicação apresentada no XXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Recife.

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

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática (2ª edição)*. Coimbra: Almedina.

Despacho n.º 15432/2014, de 18 de dezembro, Diário da República.

Faneca, M. S. P. (2018). *Comunicação Autárquica no setor do Turismo: O caso da Câmara Municipal de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga. Retirado de <http://hdl.handle.net/10362/47620>

Fernandes, M. (2011). *Comunicação autárquica: contributos para as auditorias de comunicação*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/16067>

López, S. F. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación - En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.

Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Pinto, S. (2013). *Comunicação autárquica: a democracia e as relações públicas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/29265>

Oliveira, A. R. (2016). *Comunicação autárquica: influência do gabinete de comunicação da Câmara Municipal de Felgueiras na imprensa regional*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/47958>

Pinto, P. (2016). *Comunicação Autárquica nos Municípios da Terra Quente Transmontana*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª edição)*. Lisboa: Gradiva.

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho [ebook]. Retirado de <https://hdl.handle.net/1822/41119>

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. (2005). *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Universidade de Aveiro, 20/21 de outubro.

Ruão, T., Freitas, R. R., Ribeiro, P. C., Salgado, P. (2014). *Comunicação organizacional e relações públicas: horizontes e perspetivas - Relatório de um debate* (pp. 8-40). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Ruão, T., Salgado, P. (2008, setembro). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: um estudo exploratório*. In M. Martins & M. Pinto, Comunicação e Cidadania - Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (pp. 328-340). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Thayer, L. (1979). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas – Na Organização, na Administração, nas Relações Interpessoais*. S. Paulo: Atlas

Urrutia, A. A. (1999). *La comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa*. País Basco: Universidad del País Vasco.

Westphalen, M. (1990). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés Editora.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião para entrevista Frederico Castro**

1. Qual é a importância da comunicação municipal, comunicação interna e externa têm no seu mandato e na autarquia? Porquê?
2. Qual é que acha que é o papel do gabinete de comunicação? Os técnicos de comunicação têm total liberdade de produção de conteúdos ou as propostas terão de ser aprovadas pelo executivo?
3. Qual é que acha que é o impacto do gabinete de comunicação? Acha que a imagem organizacional que os povoenses têm da Câmara Municipal corresponde à identidade organizacional, ou seja, os seus valores?

### **Anexo 2 – Guião para entrevista Fernando Carlos Ribeiro**

1. Sendo o chefe de gabinete, qual é a importância da comunicação para a autarquia e o executivo?
2. Quais são os objetivos da Câmara Municipal quando comunicam algo ao público? O que pretendem transmitir?
3. Acha que o Gabinete de Comunicação tem um papel importante na Câmara Municipal? Porquê?
4. O gabinete de comunicação tem total liberdade de comunicação ou as propostas terão de ser aprovadas pelo executivo?
5. Tendo em conta que a comunicação municipal é “o conjunto de atividades, verbais ou extra-verbais, concretizadas pelos municípios ou tendo-os por referência, que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos”, de que forma é que esta ocorre na Câmara Municipal? Ou seja, como é a dinâmica do executivo para com o gabinete de comunicação, como decidem o que comunicar, como comunicar, e em que medida o executivo influencia o gabinete.
6. Definindo imagem organizacional como “resultado de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências. Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projeção. Pelo que nessa projeção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do recetor”, qual acha que é o impacto que o gabinete de comunicação tem na imagem da organização?
7. Alguns autores defendem que a imagem organizacional nasce através de uma comunicação interna eficiente entre os colaboradores. Como decorre a comunicação interna na Câmara Municipal e da gestão de topo (executivo) para os colaboradores (gabinete).
8. Acha que a imagem organizacional que o público tem da Câmara Municipal é o que o município quer transmitir?

### **Anexo 3 – Guião para entrevista Paulo Reis**

1. Há quanto tempo trabalha na Câmara Municipal?
2. Há quanto tempo trabalha no Gabinete de Comunicação?
3. Que funções exerce?
4. Acha que o Gabinete de Comunicação desempenha um papel importante na comunicação da Câmara Municipal? Porquê?
5. Definindo imagem organizacional como “resultado de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências. Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projeção. Pelo que nessa projeção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do recetor”, qual acha que é o impacto que o gabinete de comunicação tem na imagem da organização?
6. Tendo em conta que a comunicação municipal é “o conjunto de atividades, verbais ou extra-verbais, concretizadas pelos municípios ou tendo-os por referência, que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos”, de que forma é que esta ocorre no gabinete de comunicação? Ou seja, como é a dinâmica no gabinete, como decidem o que comunicar, como comunicar, etc.
7. Que objetivos tem o gabinete quando comunica algo ao público?
8. Ao nível do audiovisual e gestão de redes sociais, qual acha que é o contributo destes para uma boa comunicação municipal e, conseqüentemente, uma boa imagem organizacional?
9. Acha que a imagem organizacional que o público tem da Câmara Municipal é o que o município quer transmitir?

### **Anexo 4 – Guião para entrevista Berta Carvalho**

1. Há quanto tempo trabalha na Câmara Municipal?
2. Há quanto tempo trabalha no Gabinete de Comunicação?
3. Que funções exerce?
4. Acha que o Gabinete de Comunicação desempenha um papel importante na comunicação da Câmara Municipal? Porquê?
5. Definindo imagem organizacional como “resultado de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências. Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projeção. Pelo que nessa projeção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do recetor”, qual acha que é o impacto que o gabinete de comunicação tem na imagem da organização?

6. Tendo em conta que a comunicação municipal é “o conjunto de atividades, verbais ou extra-verbais, concretizadas pelos municípios ou tendo-os por referência, que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos”, de que forma é que esta ocorre no gabinete de comunicação? Ou seja, como é a dinâmica no gabinete, como decidem o que comunicar, como comunicar, etc.
7. Que objetivos tem o gabinete quando comunica algo ao público?
8. Ao nível da assessoria de imprensa e da produção de conteúdos, qual acha que é o contributo destes para uma boa comunicação municipal e, conseqüentemente, uma boa imagem organizacional?
9. Acha que a imagem organizacional que o público tem da Câmara Municipal é o que o município quer transmitir?
- 10.

#### **Anexo 5 – Guião para entrevista Teresa Ruão**

1. A Câmara Municipal funciona em torno de cumprir objetivos que satisfaçam os munícipes e, desta forma, a comunicação organizacional revela-se um fator importante. Em que medida é que a professora acha que a comunicação pode influenciar a atividade municipal?
2. Acha que a existência de um gabinete de comunicação tem um papel importante nas câmaras municipais? Porquê?
3. Definindo imagem organizacional como “resultado de processos que acontecem em dois palcos, o do comunicador e o das suas audiências. Trata-se de impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia da experiência, mas a sua projeção. Pelo que nessa projeção encontramos a influência do emissor, mas também a criação do recetor”, qual acha pode ser o impacto que o gabinete de comunicação tem na imagem da organização?
4. Alguns autores defendem que a imagem organizacional nasce através de uma comunicação interna eficiente entre os colaboradores. Como é que acha que este processo deve decorrer para que a imagem organizacional corresponda à identidade organizacional, ou seja, o que a instituição quer transmitir?