



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Artes e Letras

**A importância do Planeamento Estratégico da
Comunicação nas Autarquias:
O caso da Câmara Municipal de Manteigas**

Ema Carolina Rasteiro Domingos

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

Covilhã, junho de 2014

Dedicatória

A ti, Luis Maia, por me fazeres ver que a pessoa mais importante do Mundo somos nós próprios e por isso mesmo deste-me a Grande Força para este projeto, que se prolongou no tempo mas que graças a ti foi mais uma grande e feliz etapa concluída com sucesso.

“I know this much it's true, when my world was dark and blue, I know the only one who'll rescue me is you”

(Excerto da música Close Your eyes, de Michael Bublé)

A vós, Família, que apesar de uma grande insistência, muitos foram aqueles que no pensamento e nas ações me fortificavam.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a todos os funcionários administrativos da Câmara Municipal de Manteigas, pelo carinho e amizade com que me receberam.

Um agradecimento muito especial ao Dr. António Miguel Serra, responsável pelo Gabinete de Comunicação da Câmara, agradeço toda a amizade, entajuda e companheirismo num espírito aberto e de um ambiente de muito bem-estar.

Agradeço à Professora Doutora Gisela Gonçalves, minha orientadora de mestrado, pela orientação, que foi mais demorada do que o previsto, sem desistir da minha pessoa.

A quem me possa ter esquecido, mas que se revejam neste círculo de força para terminar, como muito esforço, mais uma meta importante na minha vida.

Obrigada a todos.

Resumo

Este relatório tem como finalidade apresentar criticamente o estágio curricular desenvolvido na Câmara Municipal de Manteigas e estudar a função essencial desempenhada pelo Gabinete de Comunicação no planeamento da comunicação dos municípios. Nesse sentido, neste relatório são avaliadas as técnicas e ferramentas de planeamento da comunicação desenvolvidas no Município de Manteigas - Câmara Municipal.

Para que tal fosse possível recorreu-se a análise prática sobre o planeamento da comunicação na Câmara Municipal de Manteigas, suportado por conceitos teóricos de diversos autores citados nas áreas do Planeamento das Relações Públicas e também da Comunicação Municipal.

È através destes dois enquadramentos, prático e teórico, que se pretende averiguar a importância do planeamento da comunicação das relações públicas, incidindo apenas na comunicação e nas relações públicas no órgão municipal acima frisado.

Palavras-chave:

Planeamento Estratégico; Município; Relações Públicas Planeamento da comunicação; Comunicação Autárquica

Abstract

This report aims to critically present the field work (curricular) in Câmara Municipal de Manteigas, and study the essential function developed by the Office of Communication in the process planning in communication offices of municipalities. So in this report are evaluated technical and communication planning tools developed in Município de Manteigas - Câmara Municipal.

To make this possible I resorted to the practice analysis on communication planning in Município de Manteigas, supported by theoretical concepts of different authors cited in the areas of Planning for Public Relations and also in Municipal Communication.

It is through these two frameworks, theoretical and practical; I intend to investigate the importance of communication planning in the public relations, focusing only on communication and public relations in the above beaded municipal body.

Keywords:

Planning; Strategic Planning; Communication planning; Public Relations; County; Municipal Communication

Índice

Parte I - Enquadramento Prático	
Capítulo 1. Apresentação do Órgão Autárquico	Pág. 21
1.1. História da Vila de Manteigas	Pág. 21
1.2. Município de Manteigas - Câmara Municipal	Pág. 22
1.2.1. Estrutura interna da Câmara Municipal	Pág. 23
1.2.2. Gabinete de Cultura, Comunicação e Imagem	Pág. 25
Capítulo 2. O Estágio	Pág. 27
2.1. Relatório de estágio e atividades desempenhadas	Pág. 27
2.1.1. Clipping	Pág. 28
2.1.2. Manutenção de conteúdos online do website da Câmara	Pág. 29
2.1.3. Boletim Municipal Vale Glaciar	Pág. 30
2.1.4. II Feira Eco Raia - Trancoso	Pág. 31
2.1.5. Programação semanal do cartaz do Cinema	Pág. 32
2.2. Auditoria de Comunicação	Pág. 34
2.3. Avaliação crítica do estágio	Pág. 37
Parte II - Enquadramento Teórico	
Capítulo 3. Planeamento da Comunicação	Pág. 39
3.1. Planeamento da Comunicação: Conceito	Pág. 39
3.2. Etapas do Planeamento	Pág. 42
3.2.1. Pesquisa	Pág. 45
3.2.2. Planificação	Pág. 47
3.2.3. Implementação	Pág. 49
3.2.4. Avaliação	Pág. 50
Capítulo 4. O Planeamento no Município de Manteigas	Pág. 53
Conclusões	Pág. 57
Considerações finais	Pág. 58
Referências Bibliográficas	Pág. 59
Anexos	Pág. 61

Lista de Figuras

Figura 1 - Brasão do Município de Manteigas	Pág. 21
Figura 2 - Organograma Secundário da Câmara Municipal	Pág. 23
Figura 3 - Organograma principal da Câmara Municipal	Pág. 24
Figura 4 - Cartaz alusivo à II Feira Eco-Raia (Trancoso - 10 e 11 de dezembro de 2011)	Pág. 31
Figura 5 - Gráfico Circular das etapas do Planeamento da Comunicação	Pág. 44

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela relativa a dados das exibições no Auditório Municipal de Manteigas, no ano 2010	Pág. 33
Tabela 2 - Tabela relativa a dados das exibições no Auditório Municipal de Manteigas, no ano 2011	Pág. 33
Tabela 3 - Atividades realizadas no 1.º Semestre do ano 2010	Pág. 34
Tabela 4 - Atividades realizadas no 1.º Semestre do ano 2011	Pág. 35
Tabela 5 - Atividades realizadas no 2.º Semestre do ano 2010	Pág. 35
Tabela 6 - Atividades realizadas no 2.º Semestre do ano 2011	Pág. 36

Lista de Acrónimos

VIP-BINSAL	Valorizar, Inovar e Potenciar a Beira Interior Norte e Província de Salamanca
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
SWOT	Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats
PERT	Program Evaluation and Review Technique
ICA	Instituto do Cinema e do Audiovisual
CMM	Câmara Municipal De Manteigas

Introdução

Este relatório de estágio tem como finalidade estudar qual a função essencial central dos Gabinetes de Comunicação nos municípios, perceber as suas funcionalidades e objetivos a desempenhar por estes. Nesse sentido, neste relatório são avaliadas as técnicas e ferramentas de planeamento da comunicação desenvolvidas no Município de Manteigas - Câmara Municipal. Essas ferramentas vão ser verificadas de maneira a entender se essas mesmas são essenciais para o desenvolvimento da Comunicação na Autarquia. Para que tal acontecesse foi necessário verificar se tal se desenvolve no município e estudar quais os métodos de monitorização e avaliação de estratégias de comunicação, bem como documentar as diferentes formas e estratégias de comunicação para os diferentes públicos, descobrir se o local de estágio planifica a comunicação.

Mediante os objetivos propostos, que irão no sentido de compreender se o gabinete de comunicação promove e divulga a imagem de um município junto dos vários públicos, e nesse sentido questionar se o Município de Manteigas desenvolve técnicas específicas de Planeamento Estratégico. Outra dos objetivos seria avaliar se os planos de comunicação são essenciais para o desenvolvimento da comunicação autárquica, e se desenvolve auditoria interna, bem como proporcionar igualmente se desenvolve formas diferentes de comunicar com os diferentes públicos, e ainda verificar também se a Autarquia desenvolve estratégias de monitorização.

Para que os objetivos sejam ponderados e no sentido deste Relatório de Estágio, este divide-se em duas partes essenciais: Como parte I encontra-se o enquadramento prático do relatório onde são frisados, no Capítulo 1 os aspetos durante os três meses de estágio de Manteigas, começando por descrever o Município, desde as suas características históricas e geográficas bem como a estrutura da Autarquia, aprofundando até ao Gabinete de Comunicação, Cultura e Imagem.

No segundo capítulo é descrito o relatório em si, com as atividades desempenhadas, as avaliações críticas e a auditoria de comunicação a que me propus, a fim de perceber a verdadeira importância da planificação no Município.

Para verificar tal, foi elaborada uma descrição para a pesquisa do planeamento da comunicação na Câmara Municipal de Manteigas através de uma auditoria dos anos 2010 e 2011, por coincidir com os três meses de estágio curricular nesta autarquia. Durante esse mesmo tempo, com as várias funções, descritas mais adiante, que me foram atribuídas, apresento ainda no Capítulo 2 a avaliação crítica do estágio.

Após a descrição do relatório, segue-se o suporte da Parte II com o enquadramento teórico, onde foi elaborada uma elaborada pesquisa acerca da temática do planeamento da comunicação, englobando conceitos de planeamento de vários autores. No capítulo 3, para além de vários autores referenciados que conceptualizam as etapas do planeamento, estão descritas neste relatório de estágio, as quatro etapas do planeamento da comunicação a que me propus, contextualizando as mais importantes, na minha humilde opinião. Neste sentido, depois de descrever o conceito de planeamento da comunicação é feita a interligação com a temática do planeamento da comunicação municipal. Visto que o meu objeto de estudo foi a Câmara Municipal de Manteigas, é mencionado no capítulo 4 o planeamento no Município de Manteigas, no que concerne ao Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem. É desta forma que pretendo reportar-me aos objetivos propostos e procurar entender a verdadeira importância do planeamento da comunicação nas autarquias.

Com um estudo desta natureza e de outras naturezas (exploratórias, quasi-experimentais, experimentais, etc.) poderia dar azo à identificação de um conjunto de objetivos globais e específicos e a formulação de respetivas hipóteses relacionadas com cada um dos objetivos. Todavia a grande parte, sendo mesmo a maioria dos cientistas sociais e humanos abdicam de formulação de hipóteses principalmente quando percebem que o seu estudo é de natureza exploratória (Gil, 2002). Por este motivo centro-me a avaliar o problema em causa a partir de formulação de objetivos e da sua respetiva avaliação.

Parte I Enquadramento Prático

A primeira parte do meu Relatório de Estágio começa por apresentar o Órgão Autárquico onde exerci estágio curricular durante três meses, integrado no Mestrado de Comunicação Estratégica - Publicidade e Relações Públicas.

Nesta primeira parte está inserido o Capítulo 1, onde se apresenta o Órgão Autárquico, a História da Vila de Manteigas, a Câmara Municipal e as suas valias enquanto serviços prestados; no ponto seguinte apresenta-se a descrição pormenorizada do Gabinete onde foi exercido o estágio. No seguinte Capítulo, o capítulo 2, retratam-se as atividades exercidas desde o *clipping*, à programação semanal dos filmes exibidos, à minha avaliação crítica do estágio e à auditoria de comunicação a que me propus fazer para estudar os objetivos identificados para este Relatório de Estágio.

Capítulo 1 Apresentação do Órgão Autárquico

1.1. História da Vila de Manteigas



Figura 1 - Brasão do Município de Manteigas

Fonte: <http://autarquicas.psd.pt/admin/anexos/brasao/manteigas.png>

Concedido Foral a 4 de Março de 1514, documento que deu autonomia à vila de Manteigas pelo Rei D. Manuel I, esta vila tem desde o ano de 2002 a composição de quatro freguesias, Sameiro, Santa Maria, São Pedro e Vale de Amoreira¹, numa extensão de 12.659 hectares.

¹ <http://www.cm-manteigas.pt/municipio/Paginas/default.aspx> (página consultada a 22 de janeiro de 2014)

Qualificando-se por ser o Concelho mais pequeno do Distrito da Guarda, com a particularidade de ser um Concelho de excelência voltado para o turismo devido à sua localização estratégica no Parque Natural da Serra da Estrela. A nível populacional, o Concelho tem vindo a perder residentes sendo que no ano de 2001, os dados dos Censos desse ano, indicavam uma população de 4071 habitantes, enquanto nos últimos censos de 2011 a população reduziu para 3423 habitantes.²

Situado na Cordilheira Central e atravessado pela Falha da Vilarça, o Concelho de Manteigas integra a Beira Interior Norte em pleno Coração da Serra da Estrela.

O Concelho de Manteigas é limitado a noroeste pela cidade de Gouveia, a leste pela cidade da Guarda, a sueste pela cidade da Covilhã e a oeste pela cidade de Seia.³

1.2. Município de Manteigas - Câmara Municipal

Começamos por clarificar os conceitos de Concelho, Município e Câmara Municipal antes mencionados, e que, habitualmente são utilizados quando nos referimos a este tipo de entidades (Campos, 2008).

O conceito de Concelho prende-se com a dimensão física do local, associada a uma subdivisão administrativa de um Distrito, onde estão inseridos os Municípios, divisão igualmente administrativa onde se inserem serviços públicos de atendimento aos habitantes, bem como a preocupação económica, social cultural e ambiental. Segundo Camilo (1999, p.1), estes serviços públicos de atendimento nos últimos anos, quer na sua componente administrativa, quer política, têm tido um papel cada vez mais importante no desenvolvimento dos municípios. Este desenvolvimento deve-se essencialmente a uma abertura a fundos económicos, na maioria deles, fundos europeus que permitem às autarquias oferecer inovação dos serviços de atendimento, programas sociais como no exemplo dos Município de Manteigas, o Cartão do Idoso (Diário da República, 1997), o Cartão Jovem Municipal (Câmara Municipal de Manteigas (2014), que proporciona aos munícipes várias atividades lúdicas e para os demais munícipes outras atividades culturais.

O município divide-se em três órgãos, cada qual com as suas modalidades e valores orientados para a atividade que a cada um destes órgãos compete: Câmara Municipal, Assembleia Municipal e Presidente da Câmara, com o papel administrativo, político e político-administrativo respetivamente

² Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (Página consultada a 25 de janeiro de 2014)

³ <http://www.cm-manteigas.pt/CONCELHO/Paginas/default.aspx> (Página consultada a 22 de janeiro de 2014)

1.2.1 Estrutura interna da Câmara Municipal

A dimensão física do Concelho reflete-se na dimensão da estrutura a nível de serviços municipais. Na sua estrutura, a Câmara Municipal, como órgão administrativo, divide-se em unidades de assessoria e apoio ao Presidente da Câmara com oito gabinetes, entre os quais o Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem, objeto de estudo deste relatório (figura 2).

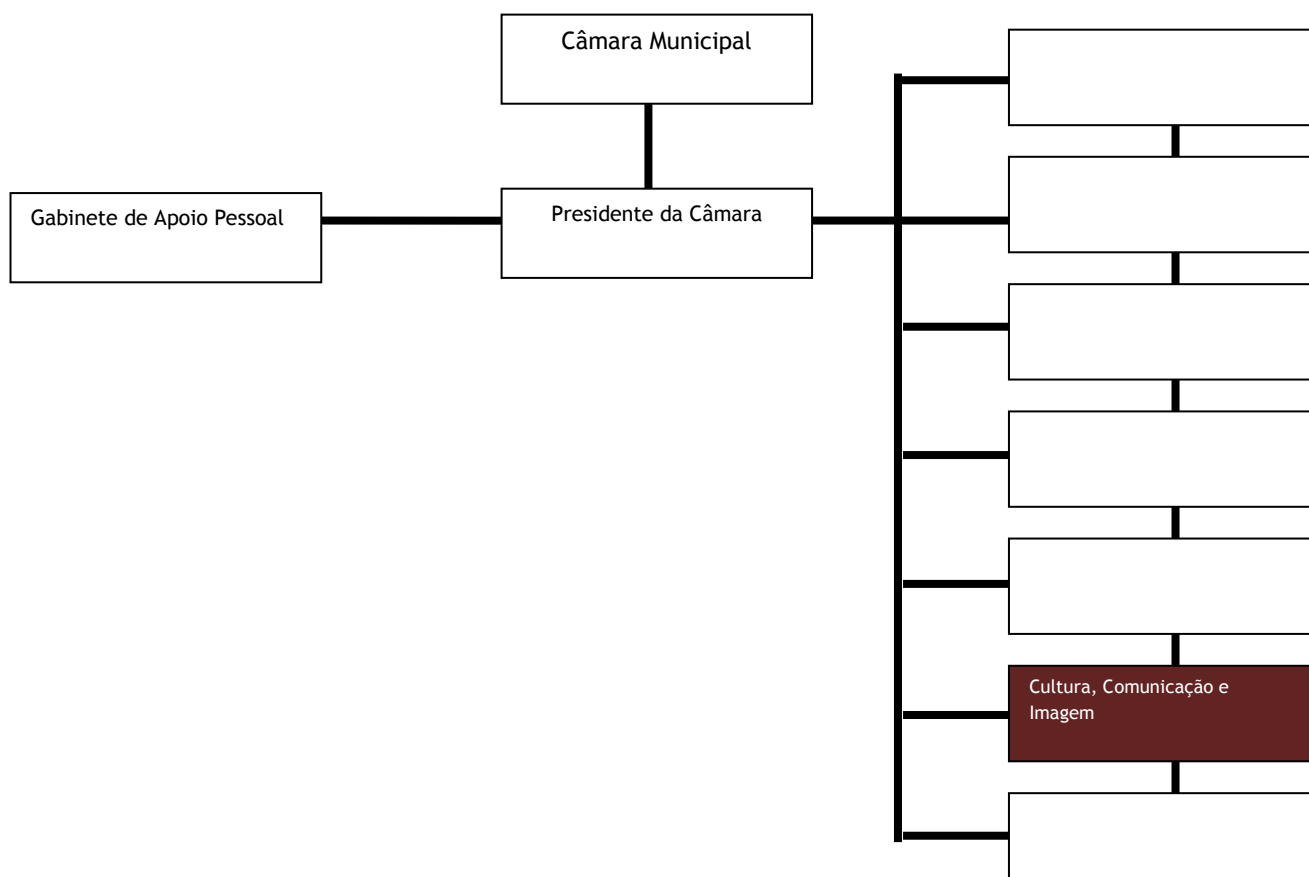


Figura 2 - Organograma Secundário da Câmara Municipal

Figura da criação da autora

Para além dos referidos, acrescentam-se as unidades orgânicas de carácter flexível divididas pela Divisão de Administração Geral e Divisão de Planeamento, Obras e Urbanismo com doze e sete Gabinetes respetivamente. (figura 3)

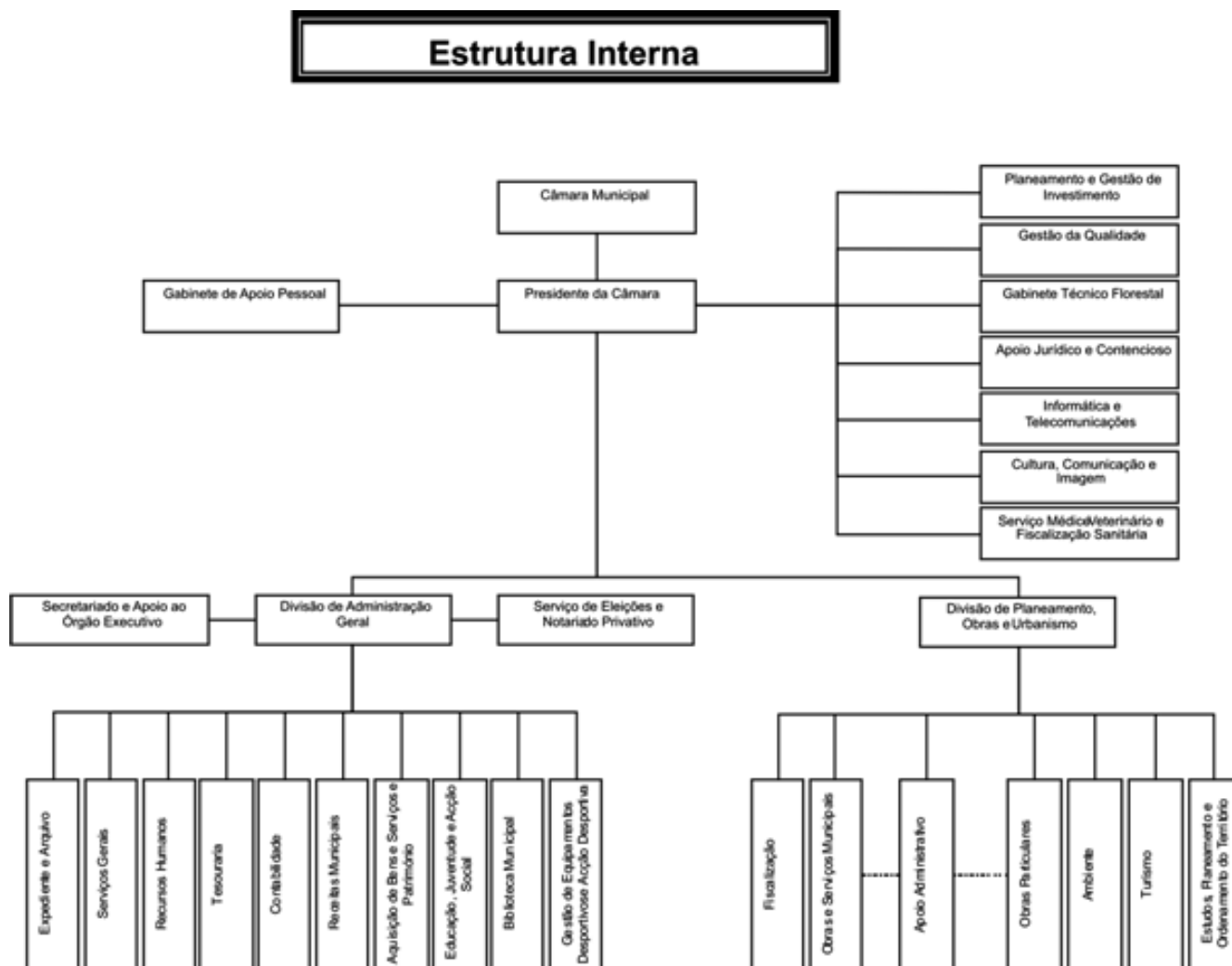


Figura 3 - Organograma principal da Câmara Municipal

Fonte: <http://www.cm-manteigas.pt/municipio/Paginas/Organograma.aspx>

1.2.2 Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem

Segundo Aviso n.º 859/2010 publicado em Diário da República, 2.ª Série a 13 de janeiro de 2010 (anexo 1) o Gabinete de Cultura, Comunicação e Imagem tem a função de promover atividades junto de associações e coletividades bem como a promoção e divulgação do património cultural, natural e histórico do Concelho. É também da competência do gabinete gerir equipamentos destinados a eventos culturais e lúdicos (ver Diário da República, 1990), como o Auditório e Sala de Exposições do Centro Cívico de Manteigas, com a particularidade de ter a capacidade de usufruto no âmbito de programas comemorativos e exposições anuais, como o certame anual denominado Feira e Mostras de Atividades do Concelho, realizado em dias próximos à terça-feira gorda do calendário civil. O intuito do certame é demonstrar as potencialidades do Município, desde o artesanato ao comércio de produtos regionais. Este gabinete também deve garantir apoios à publicação e divulgação de obras manuscritas com vista a divulgar o património cultural e tradicional do Município de Manteigas. Exemplo dessas publicações são os “Contos Serranos” de Dr. João Isabel⁴ e o apoio concedido à publicação a título póstumo de uma das obras de Dr. José Lucas Baptista⁵, de seu nome “*Dispersália - Estudos Vários Locais e Regionais*”, onde constam transcrições do foral concedido ao Concelho, entre outras publicações.

A conceção, execução e distribuição de informação sobre o Município, bem como a responsabilidade de gerir a publicidade relativa ao Município são outras das funções que competem a este gabinete, nomeadamente a conceção de folhetos informativos e descritos sobre o Concelho, como desenvolver contactos com os meios de comunicação social e assegurar a interligação com as Relações Públicas do órgão político-administrativo que representa. Outra das funções é desenvolver e elaborar suportes informativos (Silva, 2012) com vista ao desenvolvimento das atividades do Município e dos seus serviços adjacentes, bem como a leitura e análise de informação relativa ao Município nos meios de comunicação, compilando essa mesma informação do interesse do Município.

Este gabinete conta com apenas com um técnico de comunicação, o Dr. António Miguel Serra, que tem a função de coordenação do gabinete, não tendo este gabinete mais nenhum colaborador.

⁴ Médico e escritor oriundo de Manteigas (1903-1984). Ilustre personalidade que dá o nome ao concurso literário anual promovido pela autarquia de Manteigas.

⁵ Autor natural da vila de Manteigas.

Capítulo 2. O Estágio

O estágio a que se refere o presente relatório, remete para o período de 11 de novembro de 2011 a 11 de janeiro de 2012, correspondendo ao estágio curricular protocolado entre a Universidade da Beira Interior e o Município de Manteigas - Câmara Municipal . Todavia, é de referir que havia previamente realizado um estágio ao abrigo da medida PEPAL (Programa de Estágios na Administração Local) (Portal Autárquico, 2014) ao longo de 12 meses, pelo que várias tarefas e funções já me seriam familiares.

2.1. Relatório de estágio e atividades desempenhadas

Os objetivos principais do meu estágio foram os seguintes:

- Verificar o verdadeiro papel das relações públicas na comunicação municipal, quer a nível da comunicação interna, quer a nível da comunicação externa.
- Acompanhamento das oportunidades e ameaças, e como consequência, a delimitação de estratégias de acordo com as possibilidades do Município.
- Desenvolver e produzir conteúdos escritos e visuais, bem como conteúdos online.

Descritos os principais objetivos é de salientar que as atividades são planeadas anualmente e reunidas num documento escrito. As novas atividades que possam surgir ao longo do ano são muitas delas, consideradas em momentos isolados, não previstos no planeamento e por conseguinte dependentes da gestão de fundos alocados a este Gabinete.

As atividades principais desenvolvidas durante o estágio foram:

1. *Clipping*
2. Manutenção de conteúdos online do website da Câmara
3. Boletim Municipal Vale Glaciar
4. II Feira Eco Raia - Trancoso
5. Programação semanal do cartaz de Cinema

2.1.1. Clipping

Clipping ou Recorte de Imprensa no sentido nato da palavra é a recolha de informação, nos diversos meios de comunicação “*above the line*” e “*below the line*”⁶, referente às organizações, marcas, ou personalidades associadas. Essa recolha de informação pode ter muita utilidade no que concerne à avaliação da imagem de uma organização perante os seus públicos. Segundo Sêmia Mauad, em Os Segredos de um Bom Assessor de Imprensa:

“O clipping tem potencial estratégico, e os profissionais que entenderem a sua importância, farão melhor o seu uso. (...) A organização do clipping é uma tarefa muito importante. É ali que estará a indicação das notícias em suas respectivas editorias, o nome dos repórteres e a data da publicação da matéria.” (Mauad, 2009, p.7)

Enquanto estagiária, assegurava diariamente a recolha dos recortes de imprensa referentes ao Município de Manteigas. O *clipping* centrou-se nos jornais enviados pelos órgãos de comunicação regional para a Câmara, nomeadamente, os jornais “Diário As Beiras” e “Diário de Coimbra”⁷. Embora fossem escassas as notícias sobre o Concelho de Manteigas, não se podia descartar a possibilidade de existir algum artigo do Concelho. Semanalmente chegavam até ao gabinete jornais semanais, estes da região, como o Jornal “Noticias da Covilhã”, “Jornal do Fundão”, e esporadicamente, o jornal “Cinco Quinas”⁸. Analisados estes jornais e identificadas notícias sobre o Concelho de Manteigas, eram efetuados os respetivos recortes e anexados a uma folha criada pelo gabinete com a indicação do nome do jornal, data e página da notícia (anexo 2). Embora as notícias sobre Manteigas não fossem uma constante nos jornais da região, dos recortes que eram feitos constatou-se que a maioria resultava do envio de *press releases*, de comunicações de conteúdo informativo para a comunicação social efetuados pelo gabinete. “*O release é o primeiro passo a ser dado pelo assessor de imprensa para transformar uma informação, com potencial para virar notícia, em um texto*” (Carvalho & Reis, 2009, p.1).

Os recortes de imprensa, que foram elaborados por mim, eram essencialmente notícias sobre as atividades promovidas no concelho e as deliberações das Reuniões Municipais. Essas notícias, recortadas da imprensa, eram oriundas de *press releases* enviados pelo Gabinete, igualmente colocadas no website do Município (anexo 3).

Durante a preparação das atividades anuais, foi ainda proposto a visualização e/ou avaliação dos recortes de imprensa aos órgãos político-administrativo. Os recortes de imprensa eram reunidos semanalmente, ordenados por data e entregues ao gabinete da Presidência. Embora

⁶ Estratégias “*above the line*”, é a comunicação feita através dos media e estratégias *below the line*, estratégias de comunicação através de ações fora dos media.

⁷ Diários do Distrito de Coimbra

⁸ Semanários da Covilhã, Fundão e Sabugal, respetivamente

a proposta pudesse ter sido uma boa ferramenta de comunicação interna, dando a conhecer aos órgãos máximos o impacto do Concelho nos jornais regionais, chegou-se à conclusão que não teria o impacto que se pretendia de início.

Os recortes de imprensa, não tendo o impacto desejado, aclarou que o objetivo não estava a atingir a sua meta, e assim foi suspenso o envio desses mesmos recortes. Apesar de estar a referir-me a uma proposta dinamizada pelo Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem, o próprio gabinete não possuía qualquer tipo de ferramenta avaliativa do *clipping* realizado diariamente. O tratamento das notícias era feito literalmente pelo recorte da notícia do jornal, colar a folha de recortes de imprensa, colocando data, identificando jornal e número de página de onde fora recortada a notícia, e no final da semana os *clippings* eram arquivados, em dossier anual, por ordem de data de publicação.

2.1.2. Manutenção de conteúdos online do website da Câmara

Outra das funções que me foram atribuídas foi a manutenção e publicação de artigos, bem como outras informações como por exemplo datas de eventos e publicações de avisos diversos no website da Câmara Municipal.

Numa era de globalização as ferramentas online tornam-se um dos principais meios de comunicação nos dias de hoje. Na obra de Marisa Antunes, Inácio Beirão, João Pedro Cunha, Carlos Lopes, Acílio Marques et al. (2009), *Marketing e Comunicação Política* é citado: “*tratando-se de um excelente veículo de interação social, é fundamental que o website esteja constantemente atualizado com informação pertinente, e que seja interativo e suficientemente apelativo para que o utilizador interessado o visite constantemente*” (p.54). Como espelho da Câmara Municipal e do Município o website tem de estar em constante mutação, não só com artigos atualizados mas com uma imagem apelativa que acompanhe as tendências, devido a ser um Concelho por natureza virado para o turismo e a aposta da Câmara ser profícua em um aspeto que será abordado mais adiante.

Estando numa sociedade de informação infiltrada nas novas tecnologias como potencializadora, não só, das relações públicas, como na comunicação corporativa ou na comunicação organizacional, presenciando a crescente relevância das tecnologias da informação e da comunicação (Orosa, 2006, pp.161-162), esta plataforma online, onde estão alojadas as informações do website, pertence à empresa Guarda Digital, que igualmente gere plataforma de outros sites dos Municípios do distrito da Guarda. Esta manutenção era efetuada várias vezes por semana ou mesmo por dia, porque de facto existia sempre uma atualização quer de eventos, atividades, publicação de notícias, publicação de deliberações e atas camarárias a publicar. Estas duas últimas publicações eram apresentadas uma vez por semana, no dia da reunião camarária ou no dia seguinte, com a publicação das deliberações

dessa mesma reunião, conjuntamente com a ata da reunião anterior, mediante a sua aprovação por parte do executivo⁹

2.1.3. Boletim Municipal Vale Glaciar

No início do estágio estava em preparação uma das publicações periódicas do Município, o Boletim Municipal. Este boletim semestral intitulado “Vale Glaciar”, edição número 1, (anexo 4) caracterizava-se por conter informações e notícias referentes a todo o Concelho, conteúdos escolhidos minuciosamente, já que englobava conteúdos desde o ano de 2009, data de início do mandato, até ao ano de 2013, presidido pelo Sr. Esmeraldo Carvalhinho, representando o Partido Socialista. A publicação do 2.º número foi já apresentada fora do meu período de estágio.

Citando Jorge Pedro de Sousa na sua obra *Planeamento da Comunicação (na perspetiva das relações públicas)*, os boletins, jornais ou revistas têm a possibilidade de comunicar com os públicos, tendo como conteúdo relevante para a entidade, contendo “acontecimentos em que a entidade esteve envolvida. (...) Bem usadas, as publicações organizacionais podem contribuir para a socialização, a vinculação, a informação, a corporização, a motivação, etc.” (Sousa, 2003, p. 90). No caso da Câmara Municipal de Manteigas são distribuídos dezenas de boletins por todo o concelho, resto do território nacional e igualmente dezenas para território internacional, como forma conseguir-se que quem tem as suas raízes no concelho, manter o contacto.

Esta publicação sobre direção e alçada do Presidente da Câmara Municipal em funções e com coordenação do Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem, e com revisão de conteúdos, design e pré-impressão a cargo da empresa Promatriz - Viseu, numa tiragem de três mil exemplares de quarenta e seis páginas, distribuídos através dos serviços dos Correios de Portugal. Os conteúdos que compõem este boletim vão desde ao Editorial redigido pelo Presidente da Câmara, à secção de turismo e ambiente, testemunhos de empreendedorismo, secção de desporto, obras e construções no Município. Apresentam-se ainda outros conteúdos de entrevistas, neste sentido virados para o associativismo, eventos, cartão municipal do idoso, cartão júnior municipal, etc.

Durante a sua preparação foi requisitada a minha ajuda para a elaboração de duas entrevistas que compunha o conteúdo deste mesmo “Vale Glaciar”, edição número um. Uma dessas mesmas entrevistas tinha como objetivo dar a conhecer um das poucas empresas que empreendeu no Concelho de Manteigas. A orientação dessa mesma entrevista seria como foi

⁹ A aprovação de uma ata de reunião camarária é aprovada na reunião seguinte, ou no dia em questão, recorrendo à votação de uma minuta.

referido o empreendedorismo, entre outros assuntos, sendo que a abordagem daria a conhecer o porquê e as razões dos empreendedores investirem no Concelho de Manteigas. A outra entrevista nos conteúdos do boletim teve como tema o associativismo, tendo sido realizada essa mesma entrevista ao dirigente do clube desportivo da vila de Manteigas. Entre outros assuntos abordou-se a vivência do clube entre a população de Manteigas, bem como as ambições de conseguir construir uma sede.

2.1.4. II Feira Eco Raia - Trancoso

Funcionando como magazine, o boletim municipal faz referência a outros acontecimentos dos quais também tomei parte. Esse acontecimento decorreu, no ano de 2011 na cidade de Trancoso, no distrito da Guarda, nos dias 10 e 11 de Dezembro (figura 4).



Figura 4 - Cartaz alusivo à II Feira Eco-Raia (Trancoso - 10 e 11 de dezembro de 2011)

Fonte: http://www.turismo.guarda.pt/actualidade/checkin/PublishingImages/eco_Raia_2.jpg

As Relações Públicas, como um conjunto de técnicas de comunicação planificadas devido a um conjunto de ações de relações públicas são ações de comunicação, e como tal, para atingir os seus objetivos, as relações públicas intentam vários tipos de ações incluindo várias atividades. Uma dessas atividades com o público-externo, em geral, segundo Sousa (2003), incide numa área das relações públicas que visa a divulgação de produtos e serviços, como a “*participação em feiras, salões profissionais, certames e similares*” (Sousa 2003, p.11), sendo que uma dessas ações foi a participação na feira transfronteiriça.

Esta feira intitulada de “Feira Eco-Raia” tem o conceito de dar a conhecer a produção alimentar da Beira Interior Norte, Douro Superior e a “*Deputación de Salamanca*”. A organização desta feira esteve a cargo da Associação de Municípios da Cova da Beira¹⁰, “*Deputación da Salamanca*” inserido no projeto VIP-BINSAL e em fundos do FEDER. Embora fosse um certame essencialmente dirigido à mostra de produção alimentar, os Municípios que estiveram envolvidos e que se fizeram representar com stands, contribuíram com potencialidades de cada Concelho, mostrando principalmente as potencialidades do turismo. O Município de Manteigas não foi exceção. Como um concelho de excelência virado para o turismo e ambiente deu a conhecer um projeto de percursos pedestres intitulado “Manteigas Trilhos Verdes”. Para além desta feira, os Trilhos Verdes estão presentes em mais certames como a Bolsa de Turismo de Lisboa e em ações contínuas de divulgação, através da distribuição de folhetos informativos e divulgação no website no Município. Esta ação de divulgação contínua faz parte de uma das atividades programadas pelo Município

2.1.5. Programação semanal do cartaz do Cinema

Uma destas atividades promovidas pelo Gabinete de Cultura Comunicação e Imagem é a exibição de filmes em sessões de cinema, exibições que ocorrem de Outubro a Junho semanalmente às sextas-feiras, desde o ano presente, visto que em anos anteriores teria duas exibições por semana (sexta e sábado). Na divulgação das sessões de cinema, outra das funções que me foi atribuída durante o estágio, foi a construção gráfica do folheto informativo dos filmes em exibição, previamente delineado (anexo 5 e 5a), bem como a sua distribuição e divulgação pelos comércios e serviços do Concelho de Manteigas, que segundo Sousa (2003), “*Os cartazes são meios eficazes de transmitir uma mensagem a pessoas que circulam repetidas vezes pelos locais onde estão expostos*” (Sousa, 2003, p.90).

Embora não fosse da minha competência, antes da construção gráfica, a sua programação ficou a cargo do responsável do gabinete. Antes do contacto telefónico que seria feito para agendar e alugar a tela para exibição era feita a escolha dos filmes. Com essa escolha já

¹⁰ Associação sem fins lucrativos composta por treze Municípios: Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Guarda, Manteigas, Mêda, Penamacor, Pinhel, Sabugal e Trancoso

selecionada era necessário o levantamento de dados sobre esses mesmos. Através do portal do ICA - Instituto do Cinema e do Audiovisual¹¹ eram feitos os levantamentos dos códigos atribuídos aos filmes, bem como a distribuidora, apenas depois de obter esses dados o contato era feito para a respetiva distribuidora. O Município de Manteigas trabalhava essencialmente com a ZON Lusomundo Audiovisuais e *Columbia Tristar Warner*.

Como forma de promover a cultura no município as sessões de cinema eram programadas. No entanto, dados concretos revistos semanalmente acerca da adesão à atividade indicavam que a assistência era muito escassa. Exemplificando, um filme exibido no Auditório do Centro Cívico com 322 lugares, a média de espectadores, sem ser em casos muitos excepcionais, não ultrapassava os 20 a 30 espectadores por fim de semana, o que, como é óbvio, tornava a receita muito escassa, levando a um deficit financeiro. As sessões de cinema, nos anos analisados, fizeram sempre parte das atividades promovidas pelo município. Segue em exemplo os anos de 2010 (anexo 6 e 6a) e 2011 os dados oficiais do ICA relativamente às exibições de filmes de cinema, na vila de Manteigas, nas tabelas 1 e 2:

Ano de 2010	
Sessões exibidas	54
Espectadores	2288
Receita Bruta (€)	2865,00

Tabela 1 - Tabela relativa aos dados das exibições no Auditório Municipal de Manteigas, no ano 2010

No ano de 2010, o auditório do Centro Cívico teve cinquenta e quatro sessões de cinema exibidas, com dois mil e duzentos e oitenta e oito espectadores a assistir às exibições, resultando de uma receita bruta para o ICA de dois mil e oitocentos e sessenta e cinco mil euros.

Estatisticamente, a média de espetadores por cada sessão é de aproximadamente 42 espetadores por sessão.

Ano de 2011	
Sessões exibidas	40
Espectadores	1660
Receita Bruta (€)	1687,50

Tabela 2 - Tabela relativa aos dados das exibições no Auditório Municipal de Manteigas, no ano 2011

¹¹ <http://www.ica-ip.pt/pagina.aspx?pagina=315> (Página consultada a 07 de março de 2014)

No ano de 2011, observou-se um decréscimo de sessões, resultando, conseqüentemente, num decréscimo de espetadores e Receita Bruta dirigida para o ICA. As sessões de cinema desceram para quarenta exibições nesse ano, com espetadores ao longo dessas exibições de mil seiscientos e sessenta, criando uma receita bruta remetida para o ICA de mil seiscientos e oitenta e sete euros e cinquenta cêntimos. Estes valores perfazem uma média de 41, 5 espetadores por sessão de cinema.

Pode então concluir-se que a média de espetadores, por sessão, ficaram muito aquém dos 322 lugares sentados que o Auditório Municipal dispõe.

2.2. Auditoria de Comunicação

Ao longo do estágio optou-se por desenvolver o levantamento das atividades programadas pelo gabinete nos anos imediatamente anteriores ao estágio; isto é, 2010 e 2011, justificando-se estes mesmos anos por coincidirem com o meu estágio curricular, onde se incide este relatório, e pela particularidade de que em 2010 decorreu a realização de eleições autárquicas, sendo que houve alteração de mandato, mudança de executivo e como tal equiparou-se as atividades para que se pudesse verificar se esta alteração tivesse sido uma variável para a análise do planeamento das relações públicas no Município de Manteigas.

Abaixo encontra-se o levantamento das atividades divididas semestralmente: Atividades de 1.º Semestre de 2010 (tabela 3), 1.º Semestre de 2011 (tabela 4), tabela semestral relativo a 2.º Semestre de 2010 (tabela 5) e 2.º Semestre de 2011 (tabela 6).

Ano 2010 - 1.º Semestre		
Mês	Dia	Atividade
Janeiro	18	Divulgação do XXIV Concurso Fotográfico de Manteigas
Fevereiro	13 a 16	Expo - Estrela XVII Mostra de Atividades Económicas ¹²
Março	4	Comemorações do Feriado Municipal - Entrega de Distinções
Abril	24	Exposição dos trabalhos do XXIV Concurso Fotográfico

Tabela 3 - Atividades realizadas no 1.º Semestre do ano 2010

¹² A data do Certame Expo - Estrela varia consoante o calendário civil, com a data assinalada pela Terça-Feira de Carnaval

Ano 2011 - 1.º Semestre		
Mês	Dia	Atividade
Janeiro	8	Concerto de Ano Novo
	24	Divulgação do XXV Concurso Fotográfico de Manteigas
Março	4	Comemorações do Feriado Municipal - Entrega de Distinções
	4 a 8	Expo - Estrela XVIII Mostra de Atividades Económicas ¹³
Abril	16 e 17	1.º Troféu DownHill de Manteigas - BTT
	30	Exposição dos trabalhos do XXV Concurso Fotográfico
	30	Oh Meu Deus! Trail Run: Prova de ultra resistência
Maio	1	Oh Meu Deus! Trail Run: Prova de ultra resistência
Junho	12	Prova integrada na 12.ª Taça de Portugal em BTT

Tabela 4 - Atividades realizadas no 1.º Semestre do ano 2011

Como referido nas tabelas acima (Tabelas 1 e 2) estão as atividades programadas nos anos 2010 e 2011. Como referido anteriormente, analisei estes dois anos, por semestre, devido a ter sido uma transição de mandatos e poder verificar até que ponto seria uma variável para a alteração das atividades programadas. Nos primeiros semestres de 2010 e 2011 verificam-se algumas atividades em comum, como por exemplo o Concurso Fotográfico de Manteigas, a Mostra de Atividades Económicas do Concelho, Expo-Estrela e as Comemorações e entrega de Distinções alusivas ao Feriado Municipal¹⁴. Novas atividades foram inseridas na calendarização, devo no entanto, indicar que grande parte das atividades inseridas resultara de um plano do novo executivo em creditar Manteigas como capital do BTT, instituindo parcerias com a Federação Portuguesa de Ciclismo (FPC).

Ano 2010 - 2.º Semestre		
Mês	Dia	Atividade
Julho	14	Transmissão em direto do Programa RTP - Verão Total
	17, 24 e 31	Noites de verão ¹⁵
	31	III Raid Fotográfico Jovem de Manteigas
Agosto	1	III Raid Fotográfico Jovem de Manteigas
Setembro	26	Prova em BTT integrada Campeonato Nacional de Rampa up-hill
Outubro	2	Comemoração do Dia Mundial da Música
	5	Comemoração do Centenário da República
Novembro	6, 13, 20 e 27	Ciclo de teatro de outono

Tabela 5 - Atividades realizadas no 2.º Semestre do ano 2010

¹³ A data do Certame Expo - Estrela varia consoante o calendário civil, com a data assinalada pela Terça-Feira de Carnaval

¹⁴ Feriado Municipal de Manteigas é comemorado a 4 de Março.

¹⁵ Atividade cultural ligada à música.

Ano de 2011 - 2.º Semestre		
Mês	Dia	Atividade
Julho	7 a 9	Exposição Itinerante «Viva a República!... em Digressão»
	9 e 10	Oh Meu Deus! Trail Run: Prova de ultra resistência
	9, 16 e 30	Noites de verão ¹⁶
	23 e 24	IV Raid Fotográfico Jovem de Manteigas
Agosto	25 a 27	Festival Serra da Estrela - Manteigas 2011
Outubro	1	Comemoração do Dia Mundial da Música
	2	Prova em BTT integrada no Campeonato Nacional de Rampa up-hill
Novembro	5, 12, 19 e 26	Ciclo de teatro de outono

Tabela 6 - Atividades realizadas no 2.º Semestre do ano 2011

Relativamente aos segundos semestres dos dois anos analisados (tabelas 5 e 6), são visíveis pelo menos três atividades diferenciadas de ano para ano.

Na tabela 5 a transmissão do programa da RTP, Verão Total, inserido num *roadshow* preparado pelo canal televisivo e proposto ao Município no seguimento da candidatura do sítio Vale Glaciar de Manteigas às 7 Maravilhas Naturais de Portugal[®].

Outra proposta também consumada foi a Exposição Itinerante «Viva a República!... em Digressão» inserida nas comemorações do centenário da República Portuguesa. A proposta para a exposição foi realizada pela Comissão Nacional para as Comemorações do Centenário da República, substituindo a habitual comemoração do Dia da República, a 5 de Outubro, como realizada no ano anterior.

Outra atividade fulcral, e referenciada mais adiante, foi a realização do Festival Serra da Estrela, apesar de só se ter realizado uma única vez até a data. Esta atividade foi programada e divulgada a pouco meses da sua realização, patenteando uma grande dependência de fundos económicos europeus, para a sua aprovação, quer para a sua programação, quer para a sua divulgação. Caso a divulgação pelos vários meios acontece-se antes da verba ser aprovada, ocorria um erro em massa, com graves consequências.

Embora sejam uma componente que conseguem ter alguma adesão por parte dos munícipes, dependendo da atividade, as atividades não se alteram ano após ano, permanecem inalteráveis. Baseada nesta opinião, foi um dos meus objetivos tentar perceber, através deste relatório de estágio, o planeamento da comunicação feita no Município de Manteigas.

A Câmara Municipal de Manteigas é um organismo público de dimensão relativamente pequena, muito embora não signifique falta de ambição nos projetos desenvolvidos. Embora

¹⁶ Atividade cultural ligada à música

tenha referido nos agradecimentos, este foi um organismo que me recebeu muito bem e isso traduz-se no trabalho e na eficiência organizacional que encontrei no Gabinete de Comunicação.

Embora apenas com um técnico de comunicação a cargo de toda a componente comunicacional, é verdade que o gabinete é apoiado pela assessoria e pelo secretariado, no entanto toda a comunicação é planificada através do Gabinete Cultura, Comunicação e Imagem. Como referi, Manteigas é um concelho voltado principalmente para o turismo, aproveitando as potencialidades que dispõe, o que leva, muitas vezes, ao planeamento não resultar, devido ao facto de não existir um plano da comunicação. Um dos exemplos em concreto foi o Festival Serra da Estrela, que embora não o tenha referido pormenorizadamente no relatório de estágio, pela razão de que só se realizou uma vez até então, e como tal, em termos equiparados não seria possível estabelecer um padrão no planeamento da comunicação, o planeamento da comunicação do festival serra da estrela, embora estivesse programado, apresentava incertezas quanto à sua realização, onde o principal foco estaria em aguardar a aprovação de fundos monetários; como tal o seu planeamento foi programado poucos meses antes da sua realização. Sendo meramente uma crítica ditada de um pouco de opinião pessoal, o planeamento da comunicação com a envergadura de um festival de música, se estiver premeditado para grande impacto, tem de ser planificada com antecedência e ao pormenor, como referido por Scott M. Cutlip, Allen H. Center e Glen M. Broom na obra *Relaciones Públicas Eficaces*:

“(…) Segundo Dwight D. Eisenhower, quando comandou as Forças Armadas dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial na Europa: “«O plano não é nada. O Planeamento é tudo!» Quando uma organização traça o planeamento, o que realmente faz é tomar as decisões de amanhã, hoje.”¹⁷ (Cutlip, Center & Broom, 2001, p. 444).

Referido este Festival, que apenas se realizou no ano 2011 no concelho de Manteigas, muitas outras atividades são programadas em *timing* apertado, sendo oportunidades que surgem, e como tal, o planeamento da comunicação é maioritariamente efetuado em cima do acontecimento / ação.

2.3. Avaliação crítica do estágio

Antes de frisar as minhas críticas ao estágio, gostaria de deixar salientar que não é qualquer intenção da minha parte criar críticas negativas, ao ponto de me tornar *persona non grata*. As minhas críticas serão apenas construtivas, para serem consideradas como um contributo através deste Relatório de Estágio.

¹⁷ Tradução da autora - “«El plan no es nada. ¡La planificación lo es todo!». Cuando una organización planifica un programa, de hecho lo que hace es tomar hoy las decisiones de mañana.”

A comunicação no Município de Manteigas é desenvolvida essencialmente pelo gabinete de comunicação, que responde diretamente ao órgão político-administrativo que por sua vez está subordinado ao órgão político, sendo assim, todas as decisões e propostas dirigidas do gabinete, têm por sua vez obter obrigatoriamente aprovação dos órgãos superiores sem margem para exceção. É importante ter esta aprovação de quem está superiormente acima, tal como vai ser referido mais adiante neste relatório, no entanto esta aprovação pode ser uma condicionante na rapidez da tomada de decisão devido à demora das suas aprovações. Como referi anteriormente muitas vezes as atividades foram planeadas em timing apertado daí que seja mais complicado estabelecer a comunicação mais eficaz, já que a carga do gabinete de comunicação está apenas um técnico superior na área da comunicação para planificar e implementar ações de comunicação de “intervenção municipal” (Camilo, 2006, p. 9), porque embora seja um pequeno órgão autárquico, não será o suficiente, ou pelo menos existe uma grande sobrecarga sobre o técnico superior, que através da minha observação, verifiquei um grande sentido de responsabilidade por parte deste técnico altamente qualificado na área da comunicação.

Como será adiantado mais à frente, o planeamento da comunicação torna-se importante para que os respetivos objetivos sejam cumpridos. Relativamente à planificação ela é faseada em quatro etapas, desde a pesquisa à planificação e da implementação à avaliação, tornando-se um ciclo, porque mediante os resultados, as etapas do planeamento renovam-se novamente. Relativamente à planificação da comunicação, da existência ou não dela no Município de Manteigas, chegou-se à conclusão, mediante uma auditoria de comunicação efetuada demonstrada no ponto seguinte, de que devido aos motivos que referi acima relativo à tomada de decisões e dependência de fundos económicos e financeiros, a fase do planeamento que está patente no Município é apenas a implementação.

Parte II Enquadramento teórico

Capítulo 3. Planeamento da Comunicação

Depois de refletir sobre o estágio e tarefas, identificou-se uma escassez do planeamento das estratégias de comunicação, o que leva às seguintes questões de investigação:

- Qual a importância do planeamento da comunicação nos Gabinetes de Relações Públicas nas Autarquias?
- De que forma as quatro fases do planeamento da comunicação nas Relações Públicas são desenvolvidas pela Câmara Municipal de Manteigas?

A primeira questão de investigação será desvendada nos capítulos de reflexão teórica seguintes e a segunda questão, no capítulo 4, onde se analisa o caso concreto da Câmara Municipal de Manteigas.

3.1. Planeamento da Comunicação: Conceito

O planeamento estratégico nas relações públicas, como indicam Cutlip, Center e Broom, na *Relaciones Publicas Eficaces*, referem várias razões e argumentos, embora não seja aceite por muitos profissionais que segundo estes autores, podem comprovar a importância do planeamento nas relações públicas, numerando exemplos de justificações dadas por muitos profissionais que não congratulam o planeamento: “*Não temos tempo, (...) para quê planificar se tudo muda rapidamente? (...) Pagam-nos pelos resultados e não para planificar, (...) Fazemos tudo bem sem qualquer plano*”¹⁸ (Cutlip, Center & Broom, 2001, p.455). A razão que está relacionada com o tempo, o planeamento ajuda a gerir o tempo das tarefas planeadas, não permitindo assim o desperdício e fazendo um melhor aproveitamento do tempo que se dispõe e a adaptação do planeamento às circunstâncias e imprevistos. A estruturação do planeamento prevê essa antecipação de circunstâncias e imprevistos. Ao implicar a razão de que os profissionais apenas têm em vista resultados, seguindo a linha apenas das atividades, acontece exatamente a valorização para o lado oposto, devido ao foco estar essencialmente na atividade em si e não na obtenção dos resultados finais. Mais uma vez Cutlip, Center e Broom referem uma analogia para argumentar mais uma das razões para a importância do planeamento das relações públicas “*A lesão da estrela de uma equipa de futebol pode alterar*

¹⁸ Tradução da autora - “*No tenemos tiempo, (...) ¿Por qué planificar si las cosas están cambiando tan rápidamente? (...) Nos pagan por los resultados, no por planificar (...) Lo estamos haciendo bien sin plan*”

*uma temporada toda*¹⁹) (Cutlip, Center & Broom, 2001, p.455). Ao referir esta analogia, é referida outra das razões da importância do planeamento ao estabelecer estratégias pré-definidas com vista a qualquer circunstância ou consequência.

Hoje, nas sociedades globalizadas, as organizações tiveram de se adaptar a meios de comunicação e informação, questionando continuamente as suas capacidades de atingir objetivos e satisfazer a necessidade dos seus públicos. A comunicação nas Relações Públicas assume um papel fundamental na adaptação das organizações a estas condicionantes.

Como Sousa realça:

“A planificação é a chave do sucesso de uma ação ou de uma campanha de relações públicas, correspondendo a uma nova etapa do processo de RP em que se decide efetivamente o que fazer, quando e com que meios”.
(Sousa, 2003, p. 79)

O planeamento consiste em ordenar e estruturar tarefas a desenvolver com vista à realização de certos objetivos previamente pensados. Como Maria Kunsch, na obra *Obtendo resultados com as Relações Públicas* (2006, p.40) realça, *“O planeamento de Relações Públicas tem de estar aliado ao planeamento estratégico (...) pensar e agir estrategicamente em busca da excelência e de comunicação simétrica”.*

O conceito de “comunicação simétrica das Relações Públicas” teve a sua origem com James Grunig e Todd Hunt que propõem quatro modelos para a prática das Relações Públicas. A origem destes quatro modelos remonta a 1976 com os padrões de práticas das relações públicas a tempo síncrono e diacrónico; no entanto, mais tarde, em 1984, esta mesma dicotomia é alterada para assimétrico / simétrico. A formalização dos quatro modelos de relações públicas resulta da junção dos dois eixos, assimétrico e simétrico, e unidirecional e bidirecional. Os quatro modelos são: Modelo de Agente de Imprensa, modelo de Informação Pública, modelo assimétrico bidirecional e modelo simétrico bidirecional.

O primeiro modelo - agente imprensa - pressupõe características propagandísticas, de *publicity*, como finalidade de propaganda direta, limita-se apenas à transmissão de informação sem qualquer preocupação com o recetor. Num sentido unidirecional, apenas em uma direção, sem participação e sem qualquer pesquisa antecipada ativa do recetor da mensagem, predominando um sistema fechado que se caracteriza por ser apenas produtivo não tendo em conta qualquer tipo de feedback. Semelhante quanto ao sentido unidirecional, no segundo modelo - denominado de Informação Pública, a veracidade da informação começa a ter importância. No terceiro e 4.º modelo, a bidirecionalidade torna-se patente. O que distingue estes dois modelos dos dois anteriores é o facto da preocupação ser mais acrescida com os públicos; nesse sentido começa a pesquisa dos públicos de forma formativa e avaliativa. De forma formativa é feito um planeamento, escolha de objetivo e pressupor o

¹⁹ Tradução da Autora - *“La lesión de una estrella de un equipo de fútbol puede cambiar toda la temporada”*

poder de conhecer os públicos-alvo. Relativamente à pesquisa avaliativa, esta pretende demonstrar se os objetivos construídos foram atingidos, conseguir entender se existe *feedback* antes e depois da campanha e assim poder avaliar efeitos.

O terceiro modelo, assimétrico e bidirecional, tal como o modelo Agente de Imprensa mantém a função de persuadir e manipular o público-alvo; no entanto começa por haver uma preocupação das atitudes e opiniões do público, através da pesquisa aos públicos procurando “*melhorar o conhecimento sobre os destinatários*” (Gonçalves, 2010, p.28). A nível estratégico, segundo Stélia Mapazene, no seu Relatório de Estágio²⁰, numa visão de comunicação simétrica, o planeamento terá de conter uma dinâmica e interação com o meio, devido ao fato da constante mutação dos meios e novas tecnologias, tornando-se muito importante a constante atualização de informação, não só em relação ao meio mas também ao que é desejado pelos públicos-alvo (Mapanzene, 2013). Em termos comparativos, entre o terceiro e quarto modelo, a diferença persiste no intercâmbio de informações onde se produza uma comunicação mútua entre organizações e públicos-alvo. Torna-se assim uma garantia na troca de informações no sentido do estreitamento de laços entre públicos-alvo e organizações. Ao contrário do modelo assimétrico onde é predominante o pleno domínio do emissor na troca de informação, ao contrário do modelo simétrico onde predominam trocas de informação mútuas entre emissor e recetor, provocando no modelo assimétrico um desequilíbrio devido à informação ter apenas um sentido, do emissor para o recetor da mensagem.

Para que tal comunicação simétrica se verifique, é necessário definir uma estratégia global de comunicação antes de definir objetivos a curto ou a longo prazo, como forma de se colocar em vantagem face a uma potencial concorrência.

No que concerne à obtenção de informação por parte do departamento responsável da comunicação ter-se-á de ter em conta dois principais setores para desenvolver o plano de comunicação: enquadramento interno, onde é revisto um conhecimento dos públicos que dependem diretamente da organização e o enquadramento externo onde se situam os públicos que dependem indiretamente da organização. As informações obtidas para estes efeitos podem ser analisadas através de estatísticas ou estudos, entre outros, assim como através de uma minuciosa avaliação da empresa e as suas componentes humanas, técnicas e financeiras, contudo tem de estar aliado a um plano estratégico a uma estratégia de Marketing.

Segundo Jorge Xifra, na obra *Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas*, planificar estrategicamente ocorre desde as etapas posteriores à investigação que culminam com a

²⁰ Relatório de Estágio, no âmbito do Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Realções Públicas, com o tema *A comunicação ao serviço do poder político: O caso da Câmara Municipal de Covilhã*

execução eficaz de uma campanha, de maneira a colocar a comunicação da organização em vantagem à concorrência. O primeiro passo cimenta a planificação e programação na atividade das relações públicas. Este passo consiste em obter informação sobre os seus públicos que dependem diretamente e indiretamente da empresa, investigar e diagnosticar problemáticas, contornos que se geram ou podem vir a gerar e identificar necessidades. Estas etapas referenciadas são sucessivas, não podendo correr o risco de definir público antes de se determinar metas e objetivos, por exemplo. Assim como este exemplo, a mensagem não deve ser construída sem antes haver traços do perfil do público que se pretende alcançar e relação entre público e a organização, bem como a mensagem só pode ser definida quando esta estiver identificada no que claramente pretende transmitir (Xifra, 2005).

De acordo com Kunsch (2013) *“O planeamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. (...) Acontece a nível macro quando orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina às organizações individualizadas”* (p.205), ou seja, o planeamento poder abranger várias e diferentes escalas.

Torna-se importante o planeamento devido ao poder transmitir uma visão do futuro sem esquecer o presente, adequando estas condições de maneira a conseguir um equilíbrio para manter o que se pretende. Este equilíbrio também está presente quanto a *“soluções aleatórias”* (Kunsch, 2003, p.317) prevenindo o acontecimento deste tipo de situações, pois o planeamento em si estrutura previamente as atividades a serem elaboradas, através da calendarização adequada às necessidades. Não só a calendarização é importante assim como a estrutura prévia do financiamento, minimizando custos, visto que os gastos serão definidos durante a elaboração do planeamento. Mostra assim um equilíbrio e exatidão do que se pretende, que consequentemente traduz um maior rigor e profissionalismo da organização.

O planeamento é um processo com princípios, filosofias e características muito próprias que querem como garantia uma comunicação intencional, embora possa acontecer ou não; para que se consiga bons e organizados resultados o planeamento da comunicação tem de ser elaborado. Planificar a comunicação vai permitir a monitorização da comunicação interna e externa à organização não menos importante é de referir a constante monitorização da concorrência, no sentido de se averiguar com o que se contar e lidar.

3.2. As etapas do planeamento

As etapas do planeamento podem ser das mais diversificadas segundo vários autores, embora os objetivos do planeamento sejam comuns a todos. Tal com a definição de relações públicas difere de autor para autor as etapas de planeamento também; no entanto relativamente à definição de relações públicas, esta combina o essencial em dois termos, gestão e

comunicação planificada. Como referido em “*O que são as Relações Públicas?*” de Gisela Gonçalves (2014), as relações públicas são elaboradas de forma refletida e planeada.

“Enfatizar o conceito de gestão tem, pelo menos, duas implicações principais. Em primeiro lugar, permite sublinhar a ideia de que as atividades desempenhadas pelas relações públicas devem ser levadas a cabo de uma forma refletida e planeada: as relações públicas enquanto função de gestão.” (Gonçalves, 2014, p. 3)

Começando por verificar as etapas discutidas por Cutlip, Center e Broom (2001), estes definem o planeamento em quatro etapas. A primeira etapa está relacionada com a definição do problema, com o meio envolvente e a sua análise contando com ferramentas como a auditoria de comunicação. A auditoria de comunicação segundo estes autores é “*uma documentação sistemática das comunicações da organização com o objetivo de compreender o funcionamento dessa mesma comunicação*”²¹ (p. 419). Neste seguimento a segunda etapa está relacionada com a definição de objetivos e desenho de estratégias por forma a resolver as questões e problemas levantados no seguimento da auditoria. Com a definição de metas e objetivos, a etapa seguinte relaciona-se com a implementação das estratégias comunicacionais procedendo ao desenvolvimento de estratégias de relações públicas com os vários públicos da organização. São exemplos de comunicação estratégica nas relações públicas a assessoria de imprensa, assessoria de comunicação, comunicação institucional, comunicação interna, etc. Não menos importante as últimas etapas propostas em *Relaciones Públicas Eficaces* dos autores Cutlip, Center e Broom (2001) que foi definida por avaliação dos efeitos. Esta avaliação da comunicação torna visíveis os efeitos das mensagens transmitidas aos públicos. Para que sejam vistos resultados dos efeitos, são utilizadas técnicas de avaliação como inquéritos, entrevistas e relativamente aos meios de comunicação social verificar a análise de conteúdo através de recortes de imprensa.

Existem outros autores, como por exemplo Sousa (2003), que apresenta sete etapas para o planeamento da comunicação e que tal qual as etapas referidas por Cutlip, Center e Broom (2011), são etapas circulares, onde a partir da última etapa retorna-se à primeira etapa.

Sousa começa por enumerar em primeiro lugar a etapa de observação onde mais uma vez se insere a investigação e interpretação dos dados investigados seguindo-se a etapa da “*formação de Políticas*” (Sousa, 2003, p.27) onde são redigidas e desenhadas as políticas e estratégias de relações públicas. A terceira etapa, investigação, determina os públicos-alvo, e as questões problemáticas a resolver pelas relações públicas onde a partir da quarta etapa se procura planear uma resposta adequada de acordo com os entraves que possam surgir na obtenção dos objetivos programados. A esta quarta fase Sousa (2003) denominou de planificação. A quinta etapa, ação, pressupõe a implementação das ações de relações

²¹ Tradução da Autora - “*Una documentación sistemática de las comunicaciones de la organización con el objetivo de comprender el funcionamiento de dicha comunicación*”

públicas. Estas ações têm de ser continuamente acompanhadas e avaliadas para uma melhor percepção do que está a ocorrer durante o planeamento. Esta avaliação também está numerada com a sexta etapa, que como anteriormente referido, não é só no final da ação, como durante, permitindo a observação dos efeitos para que se siga a última e sétima etapa da retroalimentação que a partir “*da extração de consequências dos efeitos da ação*” (Sousa, 2001, p.27), implementar as mudanças necessárias para a aproximação e estreitamento de ligações com os públicos-alvo.

Estas duas últimas fases partilham características da primeira etapa da observação, onde se inicia o planeamento, concedendo às relações públicas a característica da circularidade.

A autora Kunsch (2003, p.218) esmiuça o planeamento apresentando doze etapas fundamentais:

1. *“Identificação da realidade situacional*
2. *Levantamento de informações*
3. *Análise dos dados e construção de um diagnóstico*
4. *Identificação dos públicos envolvidos*
5. *Determinação de objetivos e metas*
6. *Adoção de estratégias*
7. *Previsão de formas alternativas de ação*
8. *Estabelecimento de ações necessárias*
9. *Definição de recursos a serem alocados*
10. *Fixação de técnicas de controle*
11. *Implementação do planeamento*
12. *Avaliação dos resultados”*

Apesar dos mais variados autores terem concebido etapas diferentes para o planeamento da comunicação nas relações públicas, para este relatório, e fruto da experiência adquirida no estágio são propostas etapas do planeamento da comunicação, apresentadas por nós a seguir enunciadas graficamente.

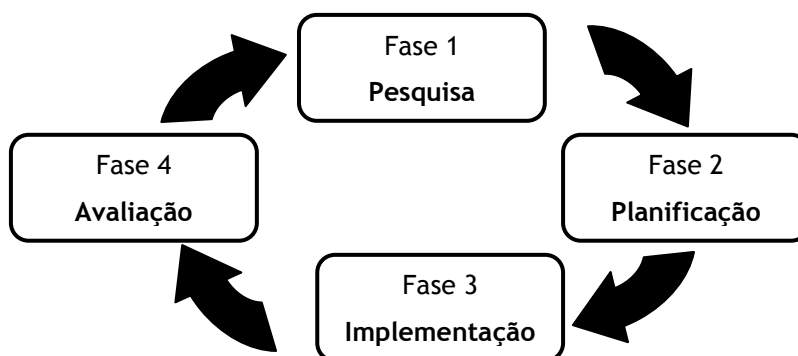


Figura 5 - Gráfico Circular das etapas do Planeamento da Comunicação

3.2.1. Fase 1: Pesquisa

Todo e qualquer plano, tal como qualquer empreendimento que se pretenda realizar não começa sem antes ser efetuada uma pesquisa, conhecer ideias e objetivos, pontos fortes e pontos fracos, e obter um conhecimento geral de toda uma organização.

Nesta primeira etapa da Pesquisa, subentende-se que já se conhece o processo, já se conhece a situação a tratar, se se trata de uma necessidade, decisão ou problema. Nesta fase também se procede ao levantamento de informações, para que as informações analisadas ajudem na construção do diagnóstico da verdadeira situação para o qual se vai trabalhar todo o planeamento.

A pesquisa é formada como um dos principais pré-requisitos para o planeamento estratégico porque ajuda a conhecer opiniões dos públicos, constrói diagnósticos, permite conhecer a fundo a organização, definir a melhor comunicação para os públicos para uma melhor eficácia na construção de planos e projetos futuros, verifica as implicações dos relacionamentos dos seus públicos através das análises ambientais externas e internas à organização. Através da pesquisa são valorizadas as atividades e projetos elaborados e permite uma maior perceção da responsabilização das organizações perante os seus públicos. Outra das funções da pesquisa será o conhecimento aprofundado do público, quais as suas características e a forma de como encaram as mensagens transmitidas, permite realçar quais foram as expectativas relativas a essas mesmas mensagens de forma a tentar perceber qual o melhor uso da persuasão futuramente. Segundo Raymon Simon (*apud* Kunsch, 2003, p.279), a pesquisa nas relações públicas tem os seguintes benefícios aquando da sua utilização: “propicia informações acerca das atitudes e opiniões do público, proporciona informação objetiva para a elaboração de planos, atua de forma a prevenir problemas; assegura apoio interno para a função de relações públicas, possibilita ou acrescenta a eficácia da comunicação e impulsiona as atividades de relações públicas.”

A pesquisa como ferramenta fundamental de “*uma análise é uma coleção completa de tudo o que se conhece sobre a situação (...) e aqueles que estão envolvidos interna ou externamente*”²². (Cutlip, Center & Broom, 2001, p.419) através da utilização de instrumentos indicados levantam informações e dados imprescindíveis para o diagnóstico da situação atual; definir se existem potenciais problemáticas, para posteriormente elaborar o plano mais adequado de maneira a trazer uma maior satisfação das necessidades dos públicos, quer internos quer externos, “*(...) uma documentação sistemática das comunicações*

²² Tradução da autora - “*un análisis de la situación es una compilación íntegra de todo lo que se conoce sobre la situación (...) y los implicados o afectados interna o externamente*”

da organização com o objetivo de compreender o funcionamento da dita comunicação”²³ (Cutlip, Center & Broom, 2001, p.419)

A auditoria como motor de pesquisa é uma forma de compreender como funciona a organização, qual a sua atual situação, fornecer dados e informações para posteriores tomadas de decisão ou alterações de projetos futuros da organização. Na auditoria, segundo Jorge Pedro Sousa, “*todas as atividades de comunicação devem ser avaliadas*” (Sousa, 2003, p.41), tais como boletins, folhetos, relatórios, artigos, website, assessoria de imprensa, entre outros.

Através de técnicas de instrumentação como entrevistas, inquéritos, observação participante, análise documental, entre outros, são avaliados o relacionamento e a satisfação dos públicos e ferramentas como por exemplo a Análise SWOT. Esta ferramenta permite avaliação do meio envolvente à organização. As próprias iniciais indicam as envolventes a analisar pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). Esta análise permite refletir e manter pontos fortes e superar fraquezas, examinar e avaliar forças e fraquezas perante a concorrência e incitar vantagens perante o público-alvo. Com base na pesquisa inicial elaborada o passo seguinte será a elaboração do *Briefing*. O *Briefing* é uma compilação de informações relevantes, tais como características gerais da empresa, públicos-alvo, valores e missão, comunicação e marketing, recursos humanos e financeiros.

A partir dos dados obtidos através do briefing elaboram-se a construção de diagnósticos para construir alternativas para solucionar potenciais ameaças ou pontos fracos averiguados durante a análise, desenvolvendo igualmente estratégias de comunicação baseado em determinados parâmetros, para poder priorizar metas e objetivos.

De acordo com Luis Rasquilha e Joaquim Caetano, na sua obra *Gestão e Planeamento da Comunicação* (2007, pp.108-109), os parâmetros definidos estão entre os objetivos gerais subdividindo-se em objetivos secundários, ou seja, o que se pretende como resultado final e o conjunto que constituir o resultado respetivamente. A delimitação de públicos (*stakeholders*) para quem será remetida a mensagem que se pretende transmitir, um conjunto de ações a elaborar como programa e diferir nos meios de comunicação “*above and below the line*”. Outro dos parâmetros são as ações a implementar que irão dar resposta aos objetivos delineados que através de instrumentos serão elaboradas mediante uma calendarização e um orçamento que irá precaver a gestão de recursos financeiros para a realização e divulgação dos objetivos programados.

²³ Tradução da autora - “*Una documentación sistemática de las comunicaciones de la organización con el objetivo de comprender el funcionamiento de dicha comunicación*”

3.2.2. Fase 2: Planificação

A etapa da planificação é a segunda etapa do planeamento da comunicação que sucede à etapa da pesquisa e que culmina com a execução na etapa seguinte da implementação.

Antes de mais será necessário definir valores e missão da organização, perceber se as atividades a serem implementadas acompanham a necessidade dos públicos aos quais se dirige. Quanto aos valores associados à organização servem como definição de filosofias e política global, que reflete não só valores, como crenças, maneiras de atuar no que concerne a tomadas de decisão. Ao estabelecer valores e missão é necessário definir objetivos e metas.

A realização de um objetivo pressupõe contribuir para alcance da meta, característica que se prende com a gestão por objetivos. A gestão por objetivos como forma de gerir, que implica cada coordenador de departamento no alcance da realização dos objetivos. Esta característica baseia-se na ideia de que o autoritarismo não será a melhor forma de se atingir este objetivos. Esta constante torna-se uma insegurança por parte dos subordinados e este não sente a responsabilidade de se preocupar com algo do qual percepciona não fazer parte. Por outro lado a doutrina europeia da Relações Públicas define a gestão por objetivos um método eficaz mediante um sistema descentralizado que defina competências de cada um, um sistema de comunicação que permita o trabalho em equipa onde a coordenação consiga ter uma papel na tomada da decisão final e que possua um sistema de controlo que consiga acompanhar a evolução do trabalho de acordo com as metas fixadas. Noman Nager e Thomas Allen referidos em *Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas*, (apud Xifra, 2005, p.117) definiram sete principais características do sistema de gestão por objetivos, entre elas a característica de que a gestão por objetivos tem como finalidade satisfazer os objetivos das organização, concentrar em si uma conceção holística, onde os departamentos de Relações Públicas terão de estar centrados no futuro e a planificação nas Relações Públicas terá de ser estabelecida a longo prazo para que exista uma base sólida nos resultados e não no feedback produzido. Toda esta comunicação da organização terá de ser orientada para a birecionalidade, no sentido ascendente, descendente e lateral, modelos estes já referidos anteriormente.

Geridos estes objetivos é necessário então definir metas. Estas metas a definir não devem ser definidas sem ter em conta as metas organizativas da organização; é necessário focar estrategicamente as Relações Públicas ou planificá-las de acordo com a missão e metas a atingir. No estabelecimento destas metas convém verificar se estas metas se adequam mesmo a sua missão. Segundo Xifra (2005) esta definição de metas é exemplificada através de um exemplo recorrente nos organismos de administração pública em que as suas metas focam-se essencialmente na consciencialização da sociedade para problemas sociais.

Definidas as metas é necessário definir objetivos. Estes devem ser claros e específicos, mensuráveis, evitar ambiguidades e manter concisão na sua definição, devem ser reais e alcançáveis, submetidos a prazos e orçamentados, para que resulte numa maior aceitação e gerar maiores expectativas.

Definir estratégias será o passo seguinte, ou seja, definir a mensagem, o veículo de transmissão de mensagem e o público a que se destina essa mesma. A definição de público é variável, a direção da mensagem pode ser transmitida para públicos internos, administrativos e restante recursos humanos da organização, mas principalmente a mensagem deve dirigir-se para os públicos externos, públicos estes que segundo Xifra (2005) se podem subdividir em públicos ativos, públicos estes que mantêm um grande envolvimento e um grande conhecimento da organização que lhe transmite a mensagem ao contrário do não-público que não detém qualquer conhecimento nem qualquer envolvimento, este também é similar aos públicos inativos que detêm pouco conhecimento e pouco envolvimento; igualmente similar encontram-se os públicos atentos e públicos informados, com pouco conhecimento e muito envolvimento, e muito conhecimento e pouco envolvimento com a organização, respetivamente, segundo Kirk Hallahan (*apud* Xifra, 2005, pp.187-188)

O planeamento como elemento essencial nas Relações Públicas também tem de ser preñado como um sistema monitorizado. Esta monitorização pode ser exemplificada através de dois exemplos de modelos de planeamento: Gráfico de Gantt e Gráfico de PERT (Kunsch, 2003, p. 225)

O Gráfico de Gantt ou diagrama de barras consiste na construção de um cronograma que define e antecipa ações e impede ações repetidas. Este diagrama estabelece etapas sequenciais e estima o tempo necessário para se obter uma atitude otimista (variável X) para realizar a atividade prevista, uma atitude pessimista (variável Y) no encalce de algum percalço quanto ao tempo necessário para completar a execução da atividade e o tempo provável (variável Z) que recorre a experiências anteriores. Estas três variáveis determinam a média da duração da execução da atividade, no entanto para a elaboração deste mesmo gráfico será necessário a lista das atividades previstas, estabelecer a ordem da execução destas mesmas e o tempo estimado para a execução de cada uma das atividades (Rasquilha & Caetano, 2007, pp.113-115).

Outro modelo referido anteriormente, o modelo de gráfico de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) criado nos anos 50 como ferramenta de planeamento e controlo do projeto de construção do míssil *Polaris* nos Estados Unidos da América. Esta ferramenta tornou-se útil no sentido da programação das atividades, concentrando em si, dois conceitos essenciais “o de acontecimento que significa atingir um certo estágio da realização de um projeto e o de tempo esperado que traduz o tempo necessário à realização de uma ou mais

atividades que culminam num acontecimento.” (Rasquilha & Caetano, 2007, p.117) . Tal como o gráfico de Gantt serão necessários requisitos como definir antecipadamente as etapas por ordem cronológica, estimar o tempo necessário da realização das atividades.

3.2.3. Fase 3: Implementação

Sequencialmente a etapa seguinte será da implementação que será a aplicação e execução de todo plano aprovado para promoção das atividades a realizar. Para tal será necessário definir a mensagem a transmitir, conter à partida a definição do público, a mensagem mais adequada e definir de que forma esta será transmitida.

Essa mensagem a transmitir para que esteja adequada ao público, é necessário ter um conhecimento geral dos públicos, conhecer as suas necessidades interesses e preocupações, adequadas ao tempo e espaço onde tomará lugar. É necessário igualmente ter em atenção a seleção de meios e técnicas de difusão da mensagem. Em *Relaciones Publicas Eficaces* (Cutlip Center & Broom, 2001) são descritas técnicas mais eficazes para uma maior eficácia da mensagem: a utilização de meios de transmissão e vocabulário adequado na mensagem, e ter a vantagem de poder modificar esta mesma mensagem, se assim for necessário para uma maior adequação ao público a atingir.

A implementação de toda uma estratégia promove igualmente uma série de competências da comunicação, citando Cutlip, Center e Broom (2001) “*respeitando os sete C’s da comunicação das relações públicas*²⁴”: *Credibilidade, Contexto, Conteúdo, Claridade, Continuidade e Consistência, Canais, Capacidade com o público*” (Cutlip, Center & Broom, 2001, p.508). Contextualmente estas sete características refletem a confiança e consideração que deve ser emitida pelo recetor, confirmar e não contradizer a mensagem emitida para que contenha um significado aliado às crenças e valores do emissor. Outra das características está ligada ao facto da mensagem transmitir clareza e persuasão, transmitir com meios adequados quer a nível linguístico quer a nível persuasivo para que não haja dificuldades na compreensão de mensagens.

Posteriormente estas terão de ser transmitidas para chegar ao público-alvo, receptor destas mensagens. “*Todas as empresas comunicam, pois todas enviam mensagens acerca dos seus produtos e sobre si próprias*” (Rasquilha & Caetano, 2007, p.118), através da definição de uma política global de comunicação distinguindo duas formas de comunicação: Comunicação “*below the line*” e comunicação “*above the line*”.

²⁴ Tradução da autora: “*Este capítulo concluye com las veneradas siete C de la comunicación de relaciones públicas*”

Na comunicação “*below the line*”, “*comunicação que não é publicitada nos media*” (Rasquilha & Caetano, 2007, p. 119) constituem uma estratégia *push*, ou seja, estratégias de venda direta e marketing direto, enquanto a comunicação “*above the line*” assenta em estratégias *pull*, através de campanhas de comunicação nos media como a imprensa, rádio, televisão e nos mais recentes meios dos novos media como a Internet. Estas estratégias implicam algum investimento já que estas estão direcionadas para uma utilização de médio a longo prazo.

Segundo Gonçalves (2014) a implementação “*corresponde ao desenvolvimento das estratégias de comunicação com os públicos*” (Gonçalves, 2014, p. 21). Estes desenvolvimentos de estratégia, neste caso específico deste relatório, entende-se públicos como os munícipes onde são aplicadas vão estratégias de relações públicas, juntos dos munícipes e outro públicos também, como por exemplo o contacto com os media, importante no que concerne a um organismo público. Estas estratégias tais como a comunicação com os munícipes e a comunidade em geral “*reunir com líderes da comunidade (...) desenvolver campanhas de mecenato ou de patrocínio*” (Gonçalves, 2014, p. 22), a comunicação institucional através da publicação de *flyers*, trípticos acerca das mais-valias do concelho, “*assessoria de imprensa*” (Gonçalves, 2014, p. 22) através de recortes de imprensa das notícias relacionadas com o concelho. Mais é indicado como estratégias a comunicação interna com ferramentas como boletins internos, dia de portas abertas, etc. comunicação financeira com a elaboração de um relatório anual da situação económica e financeira das contas da CMM. Outro objetivo estratégico frisado está relacionado com a assessoria à direção, no caso em concreto, assessoria ao executivo com a gestão de protocolos, redação de discursos e prática de *Lobby*²⁵. (Gonçalves, 2014). Estas estratégias descritas irão permitir um maior controlo sobre todo o planeamento e na comunicação de crise.

3.2.4. Fase 4: Avaliação

Hoje e cada vez mais na Relações Públicas procura-se avaliar as suas ações, muitas vezes através de empresas externas. Esta etapa torna-se tão ou mais importante juntamente com as restantes etapas de pesquisa, planificação e implementação na construção do planeamento de comunicação nas Relações Públicas.

A avaliação é uma ferramenta de conhecimento que reúne importantes informações, principalmente no caso de falhar ao longo de todo o processo. Xifra (2005) enumera alguns dos princípios referentes à avaliação que deve reger na pesquisa nas Relações Públicas: em primeiro lugar analisar conteúdos dos meios de comunicação, definir objetivos claros e diferenciar os impactos.

²⁵ Apesar de ser uma atividade ainda não reconhecida em Portugal, é entendida como tráfico de influência, ou seja, utilização de poder económico no sentido de influenciar o poder político (Antunes, et al., 2009).

O importante nesta etapa é entender que não existe apenas uma só técnica para comprovar a eficácia das Relações públicas, é necessário combinar estas mesmas técnicas para que a verificação de resultados seja mais eficiente. Esta eficácia das Relações Públicas só é possível numa organização devidamente preparada onde a campanha, os canais de comunicação e os públicos-alvo estejam devidamente identificados. A avaliação é como “*o motor que dinamiza o processo cíclico das relações públicas*”²⁶ (Xifra, 2005, p.209), mas para que esta avaliação seja processada não será necessário levar a campanha até ao final, a avaliação terá de ser uma constante durante todo o processo de planeamento, é igualmente necessário pré definir à partida como avaliar para uma melhor obtenção de resultados. Segundo Xifra (2005) a etapa da avaliação resume-se a duas etapas: Numa primeira etapa são definidos critérios e índices de mediação de toda a campanha, numa segunda etapa é determinado como efetuar esta mesma mediação desses mesmos critérios e definir quais os melhores métodos de recolha de dados. Estes critérios de avaliação são estabelecidos logo que se define a campanha, nesta fase do planeamento também será necessário fazer uma revisão da calendarização das atividades e do orçamento planeado (Xifra, 2005, p.209)

Nesta fase da avaliação será necessário utilizar técnicas de investigação necessárias para verificar se os objetivos foram ou não cumpridos. “*A avaliação faz parte de todo os processos de planeamento*” (Kunsch, 2006, p.50) permitindo assegurar tudo o que foi planeado e os resultados obtidos neste mesmo planeamento, verificando-se os efeitos das estratégias, o seu impacto, corrigir fracassos e manter o sucesso.

Citando Sousa (2003) “*numa organização preocupada com a comunicação, a avaliação das atividades comunicacionais deve ser sistemática (...) aferem-se os resultados da ação ou campanha em função dos objetivos. As operações de avaliação permitem observar se o trabalho das relações públicas resultou ou não*” (Sousa, 2003, p. 103). Tais operações são quantificadas e qualificadas através de determinadas técnicas respondendo a determinadas questões que Wilcox et al. na obra *Relaciones Públicas. Estratégias y Tácticas*, tais como se “*a ação foi corretamente planeada? Os Recetores entenderam a mensagem? (...) os diferentes públicos-alvo foram atingidos? Alcançaram-se os objetivos desejados pela organização? O que se pode fazer para tornar mais bem-sucedidas ações semelhantes no futuro?*” (apud Sousa, 2003, p. 104). As relativas técnicas de avaliação apresentadas, como referido, podem dividir-se em técnicas quantitativas, utilizadas maioritariamente na avaliação produtivas das relações públicas (Sousa, 2003). Como exemplo de técnicas quantitativas podem elaborar-se inquéritos, entrevistas, envio de *press realeses* entre outros, bem como a nível qualitativo, a análise de conteúdos dos recortes de imprensa, análise de resultados, no acaso da retroação anterior do planeamento, e auditorias de comunicação. Segundo Gonçalves (2014) “*consoante os resultados obtidos na avaliação das estratégias o processo de planificação das relações*

²⁶ Tradução da autora: “*el motor que dinamiza el proceso cíclico de las relaciones publicas*”

públicas recomeça” (Gonçalves, 2014, p.22) proporcionando que a avaliação seja retroativa, de modo cíclico.

Capítulo 4. O Planeamento no Município de Manteigas

Embora o Município de Manteigas seja um organismo público o planeamento das Relações Públicas não se torna menos importante. No entanto, tem de ser ter em conta de que a comunicação municipal é feita transversalmente no sentido administrativo e no sentido político. Segundo Eduardo Camilo na obra *Estratégias de Comunicação e Municípios*, comunicação municipal “*um conjunto de atividades verbais, ou extra verbais, concretizadas pelos municípios (...) que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos*” (Camilo, 1999, p.2), que se traduzem na sua maioria em ações de sensibilização, valorização do património e potenciais turísticos.

Referi estes exemplos que vão de acordo com a comunicação municipal feita no município de Manteigas.

O Município de Manteigas explora o seu património natural onde a maior intensão é atrair visitantes que se dirijam ao Concelho. A potencialidade de receber grande número de visitantes tem impacto socioeconómico no concelho e concede benefícios diretos ou indiretos, porque mesmo que sejam os munícipes que fundamentalmente ganham, a nível comunicacional os órgãos administrativos, políticos e político administrativos também beneficiam porque afinal de contas são estes órgãos que estabelecem desde o topo as diretrizes da comunicação municipal.

Os órgãos máximos no concelho são compostos pela Assembleia Municipal, Presidente da Câmara e Câmara Municipal enquanto organismo que correspondem a três modalidades de comunicação municipal anteriormente referidas, órgãos políticos, político-administrativos e administrativos, respetivamente.

A comunicação municipal, consoante os órgãos, é feita de maneira distinta enquanto na Assembleia Municipal seja feita através de publicações periódicas, de atas e deliberações no website do município e nas publicações periódicas do boletim municipal acima referido.

São meramente através destes meios que a comunicação municipal é feita. Para além dos referidos, a comunicação é feita através de publicações gráficas. A necessidade de promover o concelho levou a que fosse mais investido na divulgação dos potenciais, a divulgação entre certames e o contacto com a comunicação social torna-se um dos mais importantes para a construção da comunicação na Autarquia.

No caso do Município de Manteigas e como qualquer organismo público depende muito de investimentos, e neste caso refiro-me nas Relações Públicas, porque apesar do potencial existir, as condições circundantes não permitem umas relações públicas eficazes. Para poder situar o leitor, o Município de Manteigas apostou numa estratégia de Relações Públicas

baseada na intitulação de Manteigas Capital do BTT, um plano que foi instaurado durante o mandato iniciado em 2009, prevê a realização de provas de Bicicletas Todo o Terreno. Embora essas mesmas provas se concretizem entre os meses de março a outubro, exceto agosto e setembro, o planeamento da comunicação essencialmente “*bellow the line*”, com representação em feiras e exposições na divulgação das provas e através de folhetos informativos *Outdoor* e placares informativos em certames, a comunicação “*above the line*” através de meios de comunicação como os media também foi possível, já que uma das etapas foi referenciada em diferido num canal da Rádio Televisão Portuguesa.

Uma estratégia de dois pesos e medidas, porque se por um lado existe uma limitação no financiamento para que a estratégia de Relações Públicas consiga surtir o efeito desejado, por outro não existe um conhecimento total das Relações Públicas e das estratégias que estão a ser aplicadas.

Relativamente às quatro fases do planeamento da comunicação nas Relações Públicas, no Município de Manteigas, foi verificado através da realização de uma auditoria de comunicação, exclusivamente elaborada por mim, para análise de dados para este relatório de estágio, aos anos 2010 e 2011 relativamente às atividades realizadas e denota-se claramente de que são escassas as variações e que o Gabinete Comunicação da CMM limita-se a implementar a comunicação, tornando o planeamento desequilibrado. Este desequilíbrio está associado a inércia relativamente às outras 3 fases presentes no planeamento, no sentido de estas serem retroativas, da fase 4 - a avaliação - recomeça-se novamente a fase 1, mediante os resultados do planeamento nas relações públicas elaborado a partir das conclusões da quarta fase.

Segundo Sousa (2003) “*As relações públicas são intencionais, (...) é deliberada e formatada para influenciar com intenção (...) difundir informação e obter feedback dos públicos-alvo*” (Sousa, 2003, p. 7), citação esta, que interligando-se com os quatro Modelos de Relações Públicas referidos por James Grunig e Thomas Hunt²⁷, Sousa consegue uma semelhança entre o 4.º Modelo de Relações Públicas simétrico-bidirecional que consiste numa interligação entre a organização e os seus públicos-alvo, proporcionando uma grande importância à avaliação e a opinião desses públicos.

Como indiquei, e mais uma vez friso, não pretendo julgar o trabalho de ninguém, mas de facto existem lacunas que deveriam ser colmatadas. Começando por ser um organismo público, não impede que o planeamento da comunicação nas Relações Públicas seja posto de parte, principalmente quando se trata de um órgão que possui determinadas “especificidades comunicacionais” (Camilo, 1999, p. 13) como comunicação política, a cargo do órgão municipal da Assembleia Municipal, e comunicação político-administrativa a cargo do órgão do

²⁷ Autores da obra *Management Public Relations*, publicada em 1984, onde foi construída pela primeira vez a sistematização das Relações Públicas (Gonçalves, 2010)

Presidente da Câmara Municipal (Camilo,1999) que no sentido mais brando da palavra conseguem dominar a comunicação municipal como uma «oligarquia democrática», um paradoxo que consegui perceber através da minha observação participante no órgão da CMM, mas também uma percepção de uma constante dependência económica e financeira, como por exemplo, de fundos económicos vindos do Estado Português e da União Europeia.

Nas especificidades comunicacionais para além dos referidos, ainda é referida por Camilo (1999) a especificidade comunicacional da comunicação administrativa sobre a alçada do órgão da Câmara Municipal e os seus serviços administrativos, onde se inclui o gabinete de comunicação. Este gabinete respondendo diretamente à especificidade comunicacional político-administrativa, notou que o papel das relações públicas era elaborado através de técnicas quantitativas como o envio de *press releases* para os media e publicação das deliberações camarárias através do website, como anteriormente referido, relativamente à comunicação política, as atas das Assembleias Municipais eram igualmente colocadas online e divulgada pelos mesmos media. É importante frisar que este tipo de formas documentais, atas, deliberações, avisos e editais, são colocados não só online como arquivados e catalogados por anos na plataforma digital; apresentando no caso das atas e os restantes documentos com um prazo entre cinco e dez dias disponíveis para consulta²⁸.

²⁸ Segundo Artigo 91.º da Legislação Geral da Inspeção Geral das Finanças. Fonte: https://www.igf.min-financas.pt/leggeraldocs/LEI_005_A_2002.htm#ARTIGO_91_LEI_169_99 (constada a 17 de junho de 2014)

Conclusões

Tal como foi proposto como objetivos, neste relatório de estágio, verificar a importância do planeamento nos Gabinetes de Relações Públicas nas Autarquias e verificar de que forma as 4 fases do planeamento nas relações públicas que foram propostas são desenvolvidas na Câmara Municipal de Manteigas, onde foi desenvolvido o estágio curricular.

Com o enquadramento prático descrito na Parte I, é possível através da auditoria de comunicação a que me propus verificar a inércia no planeamento da comunicação, visto que através dessa auditoria, uma das técnicas mais importantes na fase 1 da pesquisa, verificou-se o mínimo possível de modificação de ações realizadas, podendo assim dizer que das 4 fases do processo do planeamento da comunicação é só elaborada a fase 3, a implementação, desequilibrando qualquer planeamento. Este desequilíbrio desenvolve mesmo uma objetivação negativa no planeamento da comunicação já que este com efeito retroativo é importante que, primeiramente seja elaborada a fase da pesquisa e que de uma forma genérica seja feito um conhecimento dos públicos a quem se vai transmitir a mensagem, no caso em concreto a mensagem a transmitir aos munícipes. Na fase seguinte, Fase 2 - Planificação onde é desenhada a mensagem a transmitir, elaborados metas e objetivos como no caso em específico: tomamos como exemplo as ações, estas pouco se alteram e isto significa significa que não existe a preocupação de delinear novas metas e objetivos com base na última fase proposta, Fase 4 - avaliação. Nesta fase é avaliado todo o planeamento e através de técnicas quantitativas e qualitativas, é avaliado o sucesso a que se propuseram. Relativo à fase da avaliação, existe uma contradição no que observado durante o estágio.

Uma das técnicas qualitativas utilizadas nas Relações Públicas é análise de conteúdo noticioso, o *clipping* permite, no caso em concreto, ao município e nomeadamente ao gabinete de comunicação a atenção que o Município de Manteigas tem nos media, no entanto essa análise de conteúdo não é elaborada, de maneira que apenas é feito o recorte da notícia do jornal e arquivado cronologicamente do mais antigo para o mais recente, podendo assim concluir que a técnica é iniciada mas não terminada, pressupondo mais um desequilíbrio no planeamento da comunicação.

O contraditório acima citado, relacionado também com a falha na passagem pela fase da avaliação exemplificando a atividade promovida pelo gabinete de comunicação: Exibição de cinema. De acordo com a auditoria e com os dados analisados através do ICA foi observado e que as sessões de cinemas, embora do ano 2010 para 2011 diminuíram de duas para uma sessão semanal, a média de espetadores era aproximadamente de 42 espetadores por semana em 322 lugares no auditório municipal.

Embora o número de espetadores fosse escasso, a nível comunicacional, as estratégias de Relações Públicas funcionavam através de envio de *press releases* com o cartaz de cinema, publicação no website da Câmara Municipal e distribuição pelos pontos fulcrais mais frequentados pelos munícipes, os seus públicos externos e na sua comunicação interna ocorre em situações muito pontuais, como por exemplo, distribuição dos folhetos de cinema. Relativamente às ações de relações públicas, embora primando pela simplicidade, primavam pela excelência devido à constante produção de conteúdos acerca dos feitos e atividades promovidas pela Câmara Municipal ou potenciais apoios, a nível do Mecenato ou outros eventos. Para exemplificar, a comunicação municipal, nas especificidades política e político-administrativa é feita através de edital, atas e deliberações, podendo assim concluir que o modelo de relações públicas torna-se assimétrico unidirecional, no modelo de agente de imprensa/ *publicity*.

Considerações Finais

Observado e descrito o planeamento da comunicação nas relações públicas na autarquia conclui-se que não se trata de uma prioridade, logo não é colocada importância para que se possa afirmar que o planeamento da comunicação seja elaborado. Sustentada esta conclusão é o desequilíbrio quanto às quatro fases propostas, onde só uma das fases (a implementação) é elaborada e parte da avaliação, como última fase é apenas instrumentalizada.

Quanto às técnicas de Relações Públicas Municipais, se por um lado temos o contato com os media e a publicação de conteúdos online, por outro as publicações, principalmente sobre a alçada política, é publicado nos mais diversos meios devido à obrigatoriedade por Lei e completamente assimétrica e unidirecional.

Teço outra consideração sobre o planeamento da comunicação das relações públicas em situação de maior envergadura: a quase total dependência de meios económicos e financeiros para a excelência das relações públicas.

Referências Bibliográficas

Antunes, M. D., Beirão, I., Cunha, J. P., Lopes, C., Marques, A., & Simões, M. M. (2009). *Marketing e Comunicação Política*. Lisboa: Sílabo.

Câmara Municipal de Manteigas (2014). Regulamento do Cartão Júnior Municipal. Obtido em 19 de junho de 2014 em http://www.cm-manteigas.pt/apoioaocidadao/regulamentos/Documents/Accao_Social/Reg_Cartao_Junior_Municipal.pdf

Camilo, E. J. (1999). *Estratégias de Comunicação e Municípios*.

Camilo, E. J. (2006). Para uma planificação do trabalho comunicacional nos municípios. *VII Encontro de Comunicação Autárquica*.

Campos, V (2008). *Vocabulário de Termos e Conceitos do Ordenamento do Território*. Obtido em 19 de junho de 2014 em <http://www.dgotdu.pt/vot/>

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona, Espanha: Editora Gestion 2000.

Diário da República (1990). *Lei de bases do sistema desportivo*. I Série, N.º 64, Decreto -Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro

Diário da República (1997). *Cria a Fundação Cartão do Idoso*. I Série, Decreto-Lei n.º 102/97, de 28 de Abril.

Gil, A.C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4.ªed.) São Paulo: Editora Atlas. obtido em 12 de Junho de 2014 em <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

ICA - Instituto do Cinema e do Audiovisual. Obtido em 07 de Março de 2014 em <http://www.ica-ip.pt/pagina.aspx?pagina=315>

Kunsch, M. M. (2006). *Obtendo Resultados Com Relações Públicas*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson.

- Kunsch, M. M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *UNlrevista, Vol.I.*
- Mapanzene, S. N. (2013). A comunicação ao serviço do poder político: o caso da Câmara Municipal da Covilhã. *Dissertação de Mestrado*. Universidade da Beira Interior, Portugal.
- Mauad, S. (2009). Os Segredos de um Bom Assessor de Imprensa. Obtido em 20 de Janeiro de 2014 em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-muad-os-segredos.pdf>
- Município de Manteigas - Câmara Municipal. Obtido em 22 de Janeiro de 2014 em <http://www.cm-manteigas.pt/municipio/Paginas/default.aspx>
- Orosa, B. G. (2006). Os gabinetes de comunicação na Era da Internet. In C. G. Cesca, B. G. Orosa, J. P. Sousa, R. P. Simões, S. Gaio, & W. G. Fortes, *Berta Garcia Orosa*. Summus Editora.
- PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo. Obtido em 25 de Janeiro de 2014 em <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Portal Autárquico. (2014). *PEPAL - Programa de Estágios Profissionais na Administração Local*. Obtido em 19 de Junho de 2014 em <https://appls.portalautarquico.pt/portalautarquico/Section.aspx?SubFolderPath=%5CRoot%5CContents%5CPortalAutarquico%5CServicosOnline%5CPEPAL>
- Rasquilha, L., & Caetano, J. (2007). *Gestão e Planeamento da Comunicação*. Porto: Quimera.
- Silva, L. A. C. (2012). Os Gabinetes de Comunicação e os meios de comunicação locais. *Relatório de Estágio*. Universidade do Porto, Portugal
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona, Espanha: Paidós Iberica.

Anexos

Anexo 1

Publicação em Diário da República - Delegação de competências do Gabinete de Cultura Comunicação e Imagem²⁹

1762

Diário da República, 2.ª série — N.º 8 — 13 de Janeiro de 2010

g) Elaborar uma programação plurianual de investimentos em todos os sectores do Município com a colaboração activa dos respectivos serviços.

Gestão da Qualidade

A este serviço compete:

- Estudar e acompanhar o estado de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade, procedendo à análise dos indicadores definidos;
- Analisar reclamações de clientes;
- Acompanhar as acções correctivas ou preventivas, resultantes da deteção de não conformidades internas, reais ou potenciais;
- Acompanhar os resultados das auditorias realizadas;
- Rever o Sistema de Gestão da Qualidade, depositado pelo Representante da Gestão;
- Fazer a análise de decisões que tenham impacto na qualidade dos projectos realizados e na própria imagem da Câmara;
- Definir acções para melhorar contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Executar todas as demais tarefas relacionadas com o serviço.

Gabinete Técnico Florestal

Como unidade de apoio ao presidente, compete a este serviço:

- Apoiar técnica e administrativamente a Comissão Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios e a Comissão Municipal de Operações de Emergência e Protecção Civil;
- Elaborar e actualizar o Plano de Defesa da Floresta e acompanhar os respectivos Programas de Acção;
- Participar no planeamento e ordenamento dos espaços rurais;
- Supervisionar e controlar a qualidade das obras municipais e subcontratadas no âmbito da Defesa da Floresta Contra os Incêndios (DFCI);
- Construir e gerir os Sistemas de Informação Geográfica (SIG's);
- Emitir propostas e pareceres no âmbito das medidas e acções da DFCL;
- Articular a acção dos organismos com competências em matéria de métodos florestais;
- Executar todas as demais tarefas relacionadas com o serviço.

Apoio Jurídico e Contencioso

O Serviço de Apoio Jurídico e Contencioso, enquanto unidade de apoio, depende directamente do presidente da Câmara Municipal, sem prejuízo das necessárias interligações com outras unidades.

Compete ao Serviço de Apoio Jurídico e Contencioso:

- Apoiar o Município nas suas relações jurídicas com outras entidades;
- Fatocinar o Município ou os autarcas em juízo;
- Elaborar projectos ou propostas de Regulamentos e demais normativas legais que sejam solicitadas e cuja competência legislativa pertença dos municípios;
- Emitir informações ou pareceres sobre procedimentos administrativos solicitados por outros serviços municipais;
- Executar todas as demais tarefas relacionadas com o serviço.

Informática e Telecomunicações

Compete a este serviço o seguinte:

- Assegurar o funcionamento e manutenção dos equipamentos e sistemas informáticos e de telecomunicações necessários às actividades do Município;
- Executar as tarefas de recolha e tratamento automático de informação das aplicações e sistemas que sejam implementadas nos equipamentos arrendados;
- Programar e controlar os circuitos de informação destinados ao tratamento automático dentro do serviço e nas suas relações com os utilizadores, em ordem a executar-se as tarefas de acordo com as condições e prazos estabelecidos;
- Assegurar a excepção dos procedimentos destinados a permitir adequada manutenção e protecção dos arquivos e ficheiros, qualquer que seja o seu suporte;
- Mantêr permanentemente actualizada toda a informação relativa a procedimentos da sua responsabilidade;
- Mantêr o software de exploração em condições operacionais;
- Zelar pelas condições de funcionamento dos equipamentos, executar os procedimentos de manutenção e controlar a execução daqueles que competirem a entidades externas;
- Dar apoio à formação interna na área informática;
- Executar todas as demais tarefas relacionadas com o serviço.

Cultura, Comunicação e Imagem

Compete a este serviço, nomeadamente:

- Proceder à articulação das actividades culturais no Município fomentando a participação alargada de associações, colectividades e outras organizações;
- Promover, preservar e divulgar os valores culturais e do património histórico e natural do concelho;
- Coordenar e gerir o funcionamento dos equipamentos destinados às manifestações culturais da área do Município;
- Implementar os programas comemorativos e as exposições anuais em que o Município se faça representar;
- Apoiar ou promover a publicação de obras ou outras formas de difusão dos valores culturais e tradicionais do Município;
- Conceber, executar e distribuir a informação municipal;
- Gerir a publicidade relativa ao Município;
- Assegurar as relações públicas do município e desenvolver os contactos com a comunicação social;
- Elaborar os suportes informativos do Município, garantindo a divulgação da actividade dos órgãos municipais e dos seus serviços;
- Proceder à leitura e análise da comunicação social nacional e regional, compilando informação sintética das matérias de interesse municipal;
- Executar tudo o mais que estiver relacionado com o serviço.

Serviço Médico-Veterinário e Fiscalização Sanitária

Ao Serviço Médico-Veterinário e Fiscalização Sanitária compete o seguinte:

- Inspecionar e fiscalizar aviários, matadouros, veículos de transporte de produtos alimentares e outros locais onde se abate, industrializa ou comercializa carne ou produtos derivados, nomeadamente os mercados municipais;
- Visitar os gado e ovinos;
- Executar tudo o mais que estiver relacionado com o serviço.

3.4 — Das competências das unidades regionais

Divisão de Administração Geral

A Divisão de Administração Geral coordena e implementa, no plano técnico, as políticas municipais no âmbito do Expediente e Arquivo, Tesouraria, Receitas Municipais, Educação, Juventude e Acção Social, Biblioteca Municipal e Gestão de Equipamentos Desportivos e Acção Desportiva, Sector Aquisição de Bens e Serviços e Património, Contabilidade, do Serviço de Recursos Humanos e dos Serviços Gerais;

Coordena as actividades da subunidade orgânica no sua dependência, bem como das restantes unidades flexíveis, também sob a sua dependência;

O Chefe da Divisão de Administração Geral poderá exercer, por designação, as funções de Notário Privativo, presta apoio nas reuniões de Câmara Municipal e coordena os actos eleitorais, relativamente aos procedimentos que aos municípios incumbem.

Secretariado e Apoio ao Órgão Autárquico

Compete a este serviço:

- Proceder ao registo de tudo o quanto se passar nas reuniões da Câmara Municipal e sua transcrição em acta;
- Apresentar para aprovação as actas que dela carecerem;
- Proceder à emissão das certidões de actas.

Serviço de Eleições e Notariado Privativo

Compete a estes serviços:

- Preparar e acompanhar os procedimentos que nos termos da lei, competem ao Município, no que diz respeito aos actos eleitorais.


Ao Núcleo de Apoio ao Notariado Privativo compete:

- Dar apoio à preparação dos actos ou contratos celebrados por escritura pública em que seja parte o Município, de acordo com deliberações da Câmara Municipal;
- Executar todos os actos notariais nos termos da lei;
- Zelar pela preparação dos actos públicos de outorga de contratos celebrados por escritura pública;
- Preparar os elementos necessários à elaboração de contratos celebrados por escritura pública;
- Passar as certidões sobre matéria das suas competências.

²⁹ Diário da República, 2.ª Série - N.º 8 - 13 de Janeiro de 2010

Anexo 2

Folha exemplo - Recorte de Imprensa

	CÂMARA MUNICIPAL DE MANTEIGAS
Recortes de Imprensa	
Jornal/Revista <u>Jornal do Fundão</u>	Data <u>05-01-2012</u> Página <u>30</u>
Observações: _____	



Anexo 3

Website do Município de Manteigas - Câmara Municipal

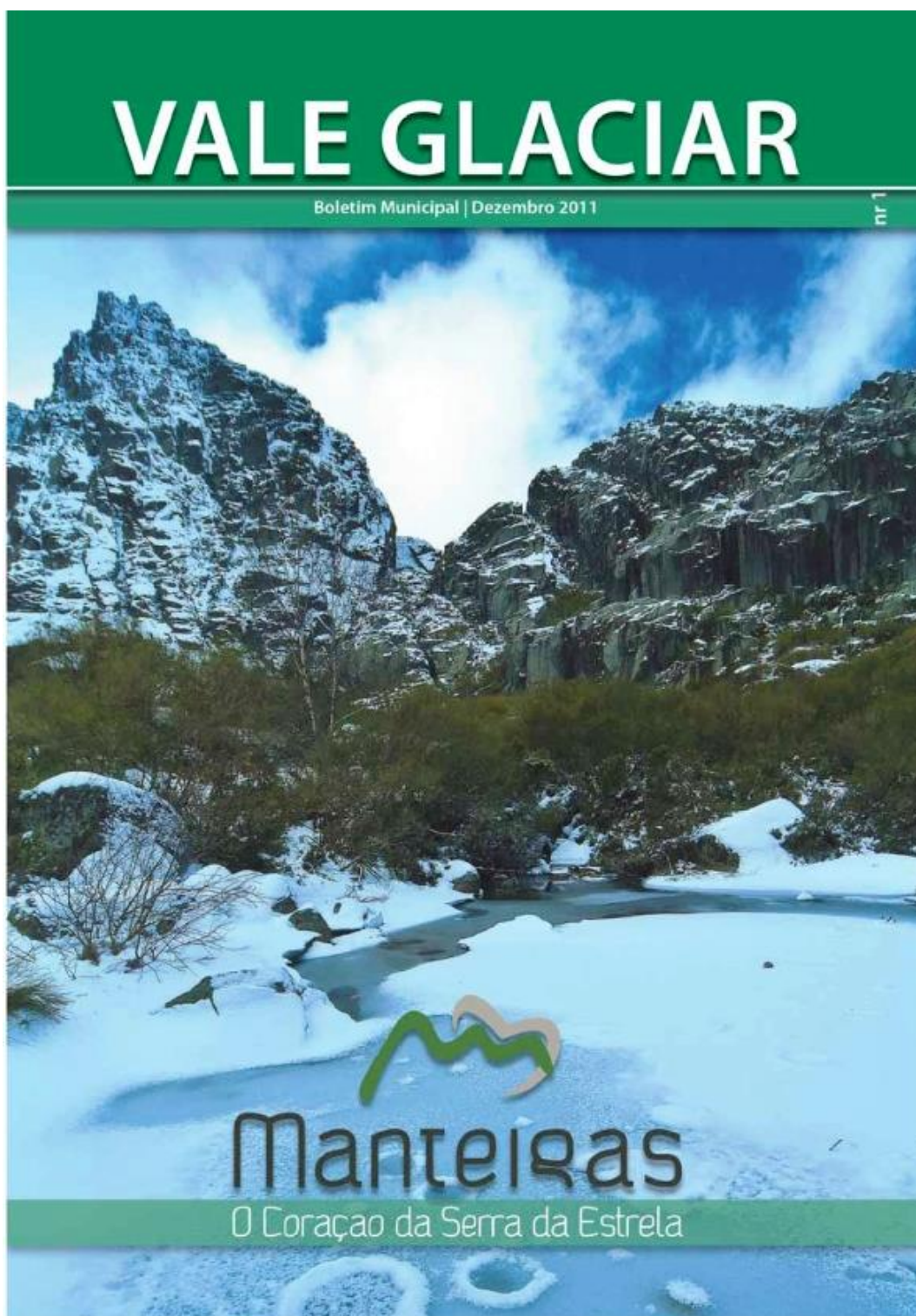
The screenshot displays the official website of the Municipality of Manteigas. The page features a blue header with the municipality's name and a search bar. Below the header is a navigation menu with links for 'Município', 'Concelho', 'Agenda', 'Turismo e Ambiente', 'Informações', 'Salão Online', 'Espaço Presidência', and 'Contactos'. The main content area is divided into several sections:

- Left Sidebar:** Contains utility links such as 'O que visitar', 'Onde dormir', 'Onde comer', and 'Como chegar'. It also features logos for 'GreenTracks', 'EDITAIS AVISOS', 'HABITAR Manteigas', 'Portal de Apoio ao Residente', 'Contratação Pública', 'PDM ONLINE', 'Farmácia de Serviço', and 'Fale connosco...'. At the bottom of this sidebar, there is a weather widget for Manteigas and a statistics box showing 9,369 visits in November 2011 and 12,714 visits in October 2011.
- Main Content Area:** Starts with a large banner for 'Vale Glacier do Zêzere' and '7 Maravilhas Naturais de Portugal'. Below this is a 'ÚLTIMAS NOTÍCIAS' section with several news items. A 'VIDEOS' section follows, featuring a video titled 'Manteigas Possante'. There is also a 'reuniões do executivo' banner and a 'Plano de Prevenção de Riscos de Criação do Município de Manteigas' banner.
- Right Sidebar:** Includes a 'VIDEOS' section with a video titled 'Manteigas Possante' and a 'em destaque' section with a video titled 'acontece Manteigas'. At the bottom, there is an 'AGENDA DE EVENTOS' section for the year 2011.

The footer of the website includes the text '© 2011 Município de Manteigas. Todos os direitos reservados.' and logos for 'CLARIDA DIGITAL', 'SISTEMAS', and '700'.

Anexo 4

Capa do Boletim Municipal “Vale Glaciar”, edição 1



Fonte: http://www.cm-manteigas.pt/municipio/publicacoes/Documents/vale%20glaciar/nr_1/Vale_Glacier_nr1.pdf

Anexo 5

Folheto da Programação de Cinema - Dezembro 2011

As Aventuras de Tintin: O Segredo do Licorne

Depois de, numa feira de antiguidades, encontrar uma réplica de um velho barco designado de «Licorne», o destemido Tintin (Jamie Bell) é arrastado para uma grande aventura em busca de algo inesperado. Ao investigar aquela miniatura, descobre o mapa de um tesouro muito antigo, frustrando os planos de Ivan Ivanovich Sakharine (Daniel Craig), um salteador que está convencido de que o jovem se terá aliado ao velho pirata Rackham. Com a ajuda de Milou, o seu fiel amigo de quatro patas, do capitão Haddock (Andy Serkis, o Gollum da trilogia «O Senhor dos Anéis»), um lobo-do-mar de péssimo feitio, e da dupla Dupond e Dupont (Simon Pegg e Nick Frost), dois polícias desastrados mas cheios de boas intenções, o repórter vai atravessar desertos e tempestades, na busca de um navio afundado, comandado por um antepassado de Haddock, que contém um valioso tesouro e uma terrível maldição.

Com realização de Steven Spielberg e produção de Peter Jackson e Kathleen Kennedy, o filme baseia-se na mais carismática personagem criada, em 1929, por Hergé (1907-1983), centrando a sua trama em três histórias independentes: «O Caranguejo das Tenazes de Ouro», «O Segredo do Licorne» e «O Tesouro de Rackham, o Terrível».




Dia 23 de Dezembro de 2011 | 21:30 Horas (M/6)

Bilhetes | Câmara Municipal de Manteigas.
Bilheteira do Auditório uma hora antes do início de cada Sessão.

MANTEIGAS CINE

AUDITÓRIO DO CENTRO CÍVICO Dezembro 2011 - N.º 129

Contágio
Dia 02 de Dezembro 2011
Sexta - Feira | 21:30 Horas
M/12 | 107 Minutos | Drama/Thriller/Suspense



O Regresso de Johnny English
Dia 09 de Dezembro 2011
Sexta - Feira | 21:30 Horas
M/6 | 102 Minutos | Comédia/Aventura



Amor, Estúpido e Louco
Dia 16 de Dezembro 2011
Sexta - Feira | 21:30 Horas
M/12 | 118 Minutos | Drama/Comédia



As Aventuras de Tintin: O Segredo do Licorne
Dia 23 de Dezembro 2011
Sexta - Feira | 21:30 Horas
M/6 | 102 Minutos | Animação/Comédia/Aventura



Acção Cultural
www.cm-manteigas.pt | cultura@cm-manteigas.pt

Contágio



De regresso de uma viagem de negócios a Hong Kong, Beth Emhoff morre subitamente do que parece ser uma gripe comum, deixando Mitch, o seu marido, completamente arrasado. Poucos dias depois, outros casos com os mesmos sintomas chegam aos hospitais do país, incluindo o seu filho pequeno, que acaba também por morrer. É o início de uma pandemia fatal. E, apesar de a comunidade científica estar focada em encontrar uma maneira de travar aquele vírus, o pânico instala-se. À medida que a população se debate com um vírus mortal sem precedentes, toma-se imperativo, não apenas encontrar a cura, como travar o medo, que se demonstra ainda mais perigoso do que a própria doença....

Um thriller de acção realizado por Steven Soderbergh, que se debruça sobre as hipotéticas consequências de uma epidemia a nível mundial na sociedade contemporânea, onde a mobilidade é praticamente total. O elenco conta com a presença de Laurence Fishburne, Marion Cotillard, Matt Damon, John Hawkes, Jude Law, Gwyneth Paltrow ou Kate Winslet, entre outros.



Dia 02 de Dezembro de 2011 | 21:30 Horas (M/12)

O Regresso de Johnny English

Depois de cinco anos em retiro espiritual numa aldeia remota da China, o agente especial Johnny English (Rowan Atkinson) é convocado pelos Serviços Secretos britânicos para impedir a morte de um líder mundial que levaria a uma crise política sem precedentes. Agora, destinado a salvar o mundo, English é um homem novo e vai poder juntar e às suas competências únicas e coragem inata, o domínio da mente sobre o corpo e todos os ensinamentos da filosofia oriental.

Realizado por Oliver Parker («Um Marido Ideal», «A Importância de Ser Ernestos», «Dorian Gray»), trata-se da seqüela do filme em que o comediante Rowan Atkinson parodiava James Bond, um dos mais famosos espíões de todos os tempos.

Dia 09 de Dezembro de 2011 | 21:30 Horas (M/6)



Amor, Estúpido e Louco



Cal (Steve Carell) chegou aos 40 anos com tudo aquilo com que sonhou: uma boa situação económica, uma esposa dedicada e dois filhos que não dão preocupações. Porém, tudo se esfuma quando, subitamente, Emily (Julianne Moore), a mulher, lhe pede o divórcio. Depois de algum tempo de total apatia e autocomiseração, Cal decide que está na hora de seguir a sua vida e voltar ao «activo». Porém, cedo percebe que as suas técnicas de sedução, eficazes no passado, se tornaram obsoletas. É então que dá de caras com Jacob (Ryan Gosling), um solteirão empedernido com muito jeito para mulheres que se transforma numa espécie de consultor de imagem de Cal e que o transforma num autêntico íman de sedução. Porém, por muitas voltas que dê ao seu coração, há coisas que Cal não consegue alterar...

Realizado por Glenn Ficarra e John Requa, a dupla responsável por «Eu Amo-te Phillip Morris», uma das mais bem sucedidas comédias de 2010.

Dia 16 de Dezembro de 2011 | 21:30 Horas (M/12)

Anexo 5a

Folheto da Programação de cinema Janeiro 2012

Transgressão




Kyle e Sarah Miller (Nicolas Cage e Nicole Kidman), um comerciante de diamantes e uma arquiteta, formam o casal perfeito com uma vida idílica, não fosse a filha Avery (Liana Liberato), uma adolescente a atravessar os típicos problemas da idade. Até que tudo desaba quando um bando de assaltantes disfarçados de polícias irrompe pela casa exigindo tudo o que possuem. Assim, durante quatro horas que lhes parecem uma eternidade, eles são tomados reféns na sua própria casa. E quando Kyle os afronta em defesa da família, segredos e traições serão revelados.

Dia 27 de janeiro 2012 | 21:30 Horas (M/16)

Bilhetes | Câmara Municipal de Manteigas.
Bilheteira do Auditório uma hora antes do início de cada Sessão.

MANTEIGAS CINE

AUDITÓRIO DO CENTRO CÍVICO Janeiro 2012 - N.º 130

A Saga Twilight: Amanhecer - Parte I
Dia 13 de janeiro 2012
Sexta-feira | 21:30 Horas
M/12 | 115 Minutos | Drama/Romance

Alta Golpada
Dia 20 de janeiro 2012
Sexta-feira | 21:30 Horas
M/12 | 104 Minutos | Ação/Aventura

Transgressão
Dia 27 de janeiro 2012
Sexta-feira | 21:30 Horas
M/16 | 91 Minutos | Drama/Thriller

Município de Manteigas

www.cm-manteigas.pt

Um Concelho cada vez mais perto de si...

Acção Cultural
www.cm-manteigas.pt | cultura@cm-manteigas.pt

A Saga Twilight: Amanhecer - Parte I



Depois de todas as adversidades, Bella Swan e Edward Cullen (Kristen Stewart e Robert Pattinson) casam-se, numa cerimónia de sonho, e viajam em lua de mel para o Brasil onde, numa ilha paradisíaca, consumam o seu amor. Poucas semanas depois, Bella descobre que, contra todas as probabilidades, está grávida de uma criatura híbrida. Apesar da felicidade do momento, ambos compreendem que as suas vidas correm perigo. É que, além do bebé crescer demasiado depressa e de uma maneira agressiva para o corpo humano, a matilha de lobos Quilteute, tendo a criatura que está prestes a nascer, prepara-se para destruir mãe e cria. Assim, novamente quebrado o equilíbrio entre vampiros e lobisomens, todos se preparam para uma guerra sem tréguas...

Após o fenómeno de popularidade dos filmes «Crepúsculo» (2008), «Lua Nova» (2009) e «Eclipse» (2010), chega agora aos cinemas a primeira parte do quarto volume da saga «Luz e Escuridão», de Stephenie Meyer, desta vez com Bill Condon na realização.



Dia 13 de janeiro de 2012 | 21:30 Horas (M/12)

Alta Golpada





Josh Kovacs gere um dos mais suntuosos e protegidos edifícios de Nova Iorque. A ele nada lhe escapa e a sua equipa faz de tudo para satisfazer todos os caprichos dos abastados residentes do prédio. Quando Arthur Shaw, o magnata da Wall Street que habita a «penthouse», é mantido em prisão domiciliária acusado de roubar mais de dois milhões de dólares aos seus acionistas, Josh e todos os empregados do prédio entram em pânico. É que Arthur, sedutor, convencera-os a entregarem-lhe a gestão das suas reformas que, neste momento, se transformaram em zero. Decidido a fazer justiça pela sua própria conta, o grupo contrata os serviços de Slide, um bandido profissional cujos esquemas ultrapassam os seus parcos conhecimentos na área. Porém, nisto, como em tudo, o rigor e a organização são coisas essenciais e tudo o que poderia correr mal àquele grupo, acaba por acontecer...

Realizada por Brett Ratner («Hora de Ponta», «Dragão Vermelho», «X-Men - Confronto Final»), uma comédia de ação que junta no elenco uma série de estrelas: Ben Stiller, Eddie Murphy, Casey Affleck, Alan Alda, Matthew Broderick, Téa Leoni ou Gabourey Sidibe.

Dia 20 de janeiro de 2012 | 21:30 Horas (M/12)

Anexo 6

Dados estatísticos por Concelho do Instituto de Cinema e do Audiovisual (ICA) do ano de 2010



DADOS POR CONCELHOS - 2010

CONCELHOS	RECINTOS	ECRÃS	LUGARES	RECITA BRUTA	ESPECTADORES	SESSÕES
CHAVES	1	1	177	€ 7.920,00	2.021	46
COIMBRA	4	18	3.797	€ 2.504.823,94	484.885	23.258
CONSTÂNCIA	1	1	134	€ 2.669,80	1.333	30
COVILHÃ	1	4	585	€ 439.618,00	85.037	4.781
CUBA	1	1	206	€ 1.817,00	932	31
ESPINHID	1	1	284	€ 15.417,00	4.180	410
ESPOSEMDE	1	1	287	€ 6.797,00	2.875	133
ESTARREJA	2	2	1.388	€ 3.767,00	3.106	81
ÉVORA	1	2	580	€ 21.568,00	7.060	482
FARO	2	10	1.352	€ 1.497.783,60	319.170	14.185
FEMEINA DO ALENTEJO	1	1	128	€ 32,40	12	1
FIGUEIRA DA FOZ	1	5	536	€ 600.073,22	109.414	5.678
FREIXO DE ESPADA À CINTA	1	1	176	€ 3.267,50	1.479	42
FUNCHAL	2	19	2.676	€ 1.740.756,39	367.474	19.885
GONDOMAR	1	12	2.453	€ 1.755.115,18	419.445	18.267
GOUVEIA	1	1	352	€ 6.108,70	3.179	87
GUARDA	1	4	351	€ 261.544,00	52.872	4.153
GUARNAZES	3	12	2.539	€ 1.370.869,10	267.729	13.158
MORTA	1	2	600	€ 6.090,00	2.030	36
IBANHA A NOVA	1	1	158	€ 3.379,00	1.127	117
LEIRIA	5	17	3.640	€ 1.704.897,45	304.739	14.694
USBOA	18	80	15.025	€ 17.582.835,89	3.459.879	128.783
LOURES	1	7	1.310	€ 1.349.595,70	258.001	11.554
MAFRA	1	1	201	€ 9.609,00	2.217	31
MAIA	2	9	1.333	€ 864.769,12	202.842	11.138
MANTEIGAS	1	1	322	€ 2.865,00	2.288	54
MARCO DE CANAVESES	1	2	269	€ 47.799,00	13.504	1.231
MARINHA GRANDE	1	1	257	€ 5.009,00	2.316	69
MATOSINHOS	2	15	3.089	€ 4.911.881,90	1.012.336	25.194
MEDA	1	1	198	€ 2.433,00	1.086	31
MÉRTOLA	1	1	276	€ 1.167,75	465	34

DIVISÃO DE ESTUDOS E ESTATÍSTICA

Anexo 6a

Dados estatísticos por Concelho do Instituto de Cinema e do Audiovisual (ICA) do ano de 2011



DADOS POR CONCELHOS - 2011

CONCELHOS	RECINTOS	ECRÃS	LUGARES	RECEITA BRUTA	ESPECTADORES	SESSÕES
ESPOSENDE	1	1	287	€ 9.214,50	3.709	136
ESTARREIA	2	2	1.368	€ 2.044,00	1.560	70
ÉVORA	1	2	580	€ 2.878,00	5.877	85
FARO	2	10	1.532	€ 1.465.614,95	104.411	14.492
FIGUEIRA DA FOZ	1	5	636	€ 589.529,76	101.441	5.636
FREIXO DE ESPADA À CINZA	1	1	176	€ 2.369,50	1.042	24
FUNCHAL	2	23	2.676	€ 1.696.200,53	355.383	19.670
GONDOMAR	1	12	2.453	€ 1.910.904,25	432.272	18.622
GOUVEIA	1	1	352	€ 321,40	126	5
GRANDEOLA	1	1	294	€ 20.869,20	6.992	95
GUARDA	1	4	351	€ 229.405,90	51.084	4.120
GUimarães	3	12	2.539	€ 1.434.592,00	274.175	13.859
HORTA	1	1	300	€ 2.892,00	964	25
Idanha-a-nova	1	1	758	€ 2.629,00	1.046	102
LEIRIA	5	17	3.612	€ 1.715.119,80	313.610	17.887
LISBOA	14	80	14.956	€ 16.764.803,55	3.240.736	135.678
LOURES	1	7	1.310	€ 1.258.603,42	226.453	10.843
MAÇEDO DE CAVALHEIROS	1	1	186	€ 11.628,50	3.669	231
MAIA	2	9	1.310	€ 979.767,40	231.771	11.799
MANTEIGAS	1	1	322	€ 1.687,50	1.660	40
MARCO DE CANAVESES	1	2	269	€ 23.283,80	5.957	817
MARINHA GRANDE	1	1	157	€ 2.067,50	952	21
MATOSINHOS	2	15	3.089	€ 4.883.081,21	972.149	76.028
MEDA	1	1	198	€ 2.603,50	1.610	34
MÉRTOLA	1	1	276	€ 472,90	168	7
MIRANDA DO CORVO	1	1	144	€ 1.559,50	469	64
MIRANDELA	1	1	487	€ 4.580,00	2.087	29
MORTA	1	1	314	€ 12,50	513	24
MORTUO	1	6	1.369	€ 1.876.755,05	345.875	10.074
NAZARÉ	1	1	442	€ 7.451,00	3.028	106
NELAS	1	1	219	€ 1.661,34	952	29

DIVISÃO DE ESTUDOS E ESTATÍSTICA

Fonte: <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc2431.pdf>

