

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

A satisfação dos munícipes relativamente à comunicação autárquica em Lamego

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM PUBLICIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS

MÁRIO GIL SABENÇA TEIXEIRA

ORIENTADOR:

PROFº DOUTOR GALVÃO MEIRINHOS



Vila Real, 2018

A satisfação dos munícipes relativamente à comunicação autárquica
em Lamego

MÁRIO GIL SABENÇA TEIXEIRA

Orientador:

Prof.º Doutor Galvão Meirinhos

Composição do Júri:

DANIELA ESPERANÇA MONTEIRO DA FONSECA

FÁBIO FONSECA RIBEIRO

MARLENE DA CONCEIÇÃO VASQUES LOUREIRO

Vila Real, 2018

Dissertação apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação.

*“O único local onde o sucesso
vem antes do trabalho é no dicionário”*

VINCE LOMBARDI

Agradecimentos

Os agradecimentos são para àqueles que com o seu tempo, apoio ou dedicação me apoiaram nesta etapa do meu percurso académico.

Inicialmente agradeço especialmente ao Profº Doutor Galvão Meirinhos pelo auxílio na escolha do tema e prossecução da parte prática, assim como o conhecimento transmitido durante todos os anos de estudos. Aos restantes professores do DLAC o meu obrigado por todo o conhecimento e sabedoria que me transmitiram.

A todas as pessoas que ajudaram a distribuir e a aplicar os inquéritos do estudo na cidade de Lamego.

À minha família agradeço o apoio durante todo o percurso e por nunca me deixarem baixar os braços em época alguma.

À minha namorada Joana pelo esforço que fez ao ouvir-se e ao dar-me espaço e tempo para a elaboração, todo o incentivo e preocupação demonstrados ao longo dos últimos anos, muito obrigado.

A todos estes e a muitos outros que não foram mencionados, o meu grande obrigado por tudo, pois sem vós não era possível.

Resumo

A comunicação autárquica é uma das áreas mais importantes da comunicação política, uma vez que é através dela que se estabelece a interação entre governantes e cidadãos. O uso da comunicação permite que o poder político seja visto e ouvido pelos munícipes, quer seja em campanha eleitoral, quer na exposição dos assuntos e atividades do município.

O interesse por este tema surgiu da ausência de informação por parte das autarquias, especificamente o de Lamego, onde nasci e cresci.

A parte teórica será dividida em duas grandes partes, a Comunicação Política e a Comunicação Autárquica. Dentro da comunicação política serão abordados os subseqüentes temas: definição de comunicação política, *marketing* político e a consultadoria política. Na segunda parte serão tratados os temas: conceito de autarquia, definição de Autarquia Local, a história das autarquias portuguesas, a comunicação interna e externa na organização, o serviço público e o poder local, as associações de municípios e as ferramentas de comunicação autárquica.

A parte prática consiste num estudo de caso através da aplicação do inquérito e pretende-se que a população interveniente na amostra espelhe a sua opinião relativamente à comunicação da autarquia de Lamego e ao funcionamento dos serviços públicos municipais.

Palavras-chave: comunicação; comunicação autárquica; satisfação; munícipes; Poder Local; Serviço Público

Asbtract

The municipal communication is one of the most important areas of political communication, since it is the way to connect the rulers and citizens of the cities. The communication's use allows political power to be seen and heard among the residents, either in political campaign or in the exposition of subjects and activities of the autarchy.

Across the analyses of studies and investigations about this topic i wish i will better understand how the communication happens inside of the autarchies, being therefore the municipal communication my study's object.

The theoretical part will be divided in two large parts, the politic communication and the municipal communication. Inside of political communication it will be approached some subtopics: politic communication's definition, political marketing and political consulting. In the second part it will be spoken: autarchy's concept, local autarchy definition, Portuguese autarchy history, organization of internal and external communication, public service and local power, county's associations and municipal communication tools.

The practical part is about a case study with an application of inquiry and my aim with that was to show people's opinion about the county of Lamego namely his public services through questionnaires made to those same people.

Keys-words: communication; Municipal Communication, satisfaction; citizens; Local Power; Public Service

Índice Geral

Índice Geral.....	viii
Índice de tabelas e gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Lista de abreviaturas e siglas.....	xi
Introdução.....	1
1 – Comunicação Política e Autárquica.....	2
1.1 Comunicação Política.....	5
1.1.1 Definição.....	5
1.1.2 Marketing Político.....	9
1.1.3 Consultadoria Política.....	11
1.2 Comunicação Autárquica.....	13
1.2.1 Conceito.....	16
1.2.2 Autarquia Local.....	17
1.2.3 História das autarquias portuguesas.....	19
1.2.4 Comunicação interna e externa na organização.....	22
1.2.5 Serviço Público e Poder Local.....	32
1.2.6 Associação de Municípios.....	39
1.2.7 Ferramentas de Comunicação Autárquica.....	40
2 Estudo de caso.....	42
2.1 Metodologia.....	43
2.2 Hipóteses de investigação.....	45
2.3 Instrumento de recolha de dados.....	46
2.4 Aplicação do instrumento estatístico.....	47
2.5 Análise e discussão dos resultados.....	108
3 Conclusão.....	113
4 Referências Bibliográficas.....	114
5 Anexos.....	116

Índice de tabelas e gráficos

Tabela 1. As três fases da comunicação política.....	pág. 5
Tabela 2. Pirâmide das necessidades de Maslow.....	33
Tabela 3. Vantagens e Desvantagens da descentralização.....	pág. 38
Tabela 4. Distribuição da amostra em género.....	pág. 50
Tabela 5. Idades dos inquiridos.....	pág.51
Tabela 6 – 64. Frequência das variáveis.....	pág. 53-110
Gráfico 1. Distribuição da amostra em género	pág. 50
Gráfico 2. Idades dos inquiridos.....	pág. 52
Gráfico 3. Frequência das variáveis	pág. 54 -11

Índice de anexos

Anexo A - Inquérito aplicado aos munícipes

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses

CCDR - Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAL – Direção Geral de Autarquias Locais

GAT – Gabinete de Apoio Técnico

ICE – Índice de Conhecimento Eleitoral

IGAL - Inspeção-Geral da Administração Local

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

MEPAT – Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território

NUT – Nomenclatura de Unidade Territorial

UE – União Europeia

Introdução

A elaboração deste projeto surge no seguimento da elaboração da dissertação, como parte dos requisitos para a atribuição do grau de mestre em ciências da comunicação.

Ao longo dos últimos anos de constatação sobre a realidade política deparei-me com uma comunicação escassa ou quase inexistente entre os representantes políticos e o povo, excluindo os meses que antecedem as eleições autárquicas. A maioria dos munícipes não se identifica com os seus representantes políticos pois, tal como refere Manuel Arriaga (2015:30) “(...) na maior parte dos nossos países, o político médio é branco, do sexo masculino e com uma situação socioeconómica relativamente privilegiada.”, falando mesmo em “casta distinta”. Perante o cenário político atual, os meios de comunicação impõem-se como instrumentos preponderantes na difusão rápida e simples da informação.

A comunicação autárquica em Portugal é uma temática ainda pouco estudada, quando comparada com outros temas da comunicação, porque essa realidade administrativa é relativamente recente. A autonomia das autarquias apenas se deu em 1976 com as eleições autárquicas que deram legitimidade aos municípios.

De forma a perceber a comunicação de uma autarquia é necessário entender como se processa a comunicação, mas também analisar a comunicação interna dentro da organização e a externa para o público-alvo. Uma vez que o trabalho se incide nas autarquias é preciso entender a organização da sociedade, a origem da política, o que é uma autarquia e a sua evolução ao longo dos últimos séculos, no nosso país. Atualmente existem 308 concelhos, dos quais 278 no continente, 11 na Madeira e 19 no Açores.

O objetivo é conhecer a satisfação dos munícipes acerca da autarquia e do seu funcionamento, focando a atenção na comunicação autárquica e como a mesma ocorre.

O objeto de estudo é a comunicação autárquica.

Deste modo, a comunicação autárquica é uma ferramenta vital para a manutenção da relação do município com os diferentes públicos.

O concelho de Lamego será o município que servirá de campo ao estudo em questão, uma vez que é a este que o aluno pertence e tem maior afinidade.

1. Comunicação Política e Autárquica

Comunicação, na origem etimológica da palavra, deriva do latim *communicatio* que significa “(...) pôr em comum (...) participação, troca de informações, troca de informações, tornar comum aos outros ideias, convicções e estados de alma.” (Monteiro et al. 2012: 19)

O processo de comunicar é algo que está intimamente ligada à vida em sociedade do ser humano. A importância da comunicação é descrita da seguinte forma por Pina e Cunha (2003 apud Nunes 2011):

Os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo”, a comunicação é definida “A comunicação caracteriza-se pela capacidade de escutar e compreender as perspectivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados.

A comunicação é uma condição básica para a sobrevivência do ser humano, em sociedade, porque é através dela que é possível haver uma multiplicidade de trocas de conhecimento, ideias, experiências e opiniões.

Rego (2010: 24) clarifica da seguinte forma:

Comunicamos constantemente – falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adotando gestos, sorrindo ou vociferando, escrevendo ou revivendo mensagens eletrônicas, dando ordens ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfação.

O processo comunicativo está dividido em quatro componentes. O emissor é aquele que pretende emitir uma mensagem, a mensagem é a ideia que se pretende transmitir, o destinatário ou recetor é aquele a quem se destina a mensagem e o canal da mensagem é a forma como se estabelece a comunicação.

A necessidade de comunicar e de trocar ideias assume-se como um pilar fundamental da vida do Homem em sociedade.

O século XX, marcado por vários conflitos bélicos mundiais (I e II Guerras Mundiais e Guerra Fria), originou uma série de estudos relativamente à comunicação, pois seria esta a arma que evitaria situações semelhantes no futuro.

Em pleno século XXI, a internet desempenha um papel preponderante, uma vez que por intermédio dela surgem novas formas e instrumentos que permitem ao ser humano comunicar de forma instantânea, independentemente da localização física dos intervenientes no processo comunicativo.

No seguimento do aprofundamento dos estudos sobre os processos comunicacionais surgem as obras de C. Shannon e Weaver, de N. Wiener e de Lasswell. É neste contexto que surge a primeira teoria sobre comunicação, a «teoria hipodérmica ou da bala mágica», sobre os efeitos da comunicação sobre as massas. Esta teoria defende que o público, recetor da mensagem, reage de igual forma a uma mensagem veiculada pelos media, independentemente da classe social, das suas crenças políticas, religiosas e ideológicas. O melhor exemplo da aplicação prática desta teoria foi na II Grande Guerra Mundial, em que Joseph Goebbels esmiúça todas as formas de comunicação de modo a convencer o público alemão dos ideais de Hitler. Esta teoria foi sendo afastada pois generalizava a sua abrangência e não abordava a importância das particularidades socioculturais e económicas dos indivíduos.

De forma a entendermos a fórmula de comunicação no seu sentido mais explícito é necessário conhecer o estudo de Lasswell (apud Fagen 1971:30) “Quem Diz o Que, Em Que Canal, Para Quem, Com Que Finalidade (...) por outras palavras, a comunicação humana implica uma fonte gerando uma mensagem que percorre um canal para uma plateia.”.

Aquando de épocas de crise é necessário adotar políticas de comunicação adequadas aos objetivos a atingir porque as medidas ditas tradicionais não têm potencial operacional para responder às situações anormais. Atualmente, no panorama político vigente, as elites políticas optam por uma comunicação controlada, com mensagens claras e de fácil compreensão, de modo a que o recetor não precise de um esforço intelectual elevado para decifrar a mensagem.

A população, em geral, está dependente da comunicação das massas veiculada pelos média, pois só assim conseguem conhecer a realidade política que vigora. Os meios de comunicação, com suporte físico ou digital, conseguem difundir as mensagens pretendidas com um grau de eficácia muito elevado, ao contrário do que se verificava no século XX, onde as fontes de informação eram poucas e com reduzida fiabilidade.

O filósofo Eisenstadt (apud Fagen 1971:63) realça a importância dos meios de comunicação: “Eu sempre gosto de ouvir as notícias e o rádio. É muito importante porque só dessa forma é que sinto que sei o que acontece no Estado, que eu sou um cidadão real.”

Na época de eleições, a comunicação é mais intensa e os canais de comunicação mais abundantes. Após esta época, a maioria desses canais são colocados de parte e não voltam a ser usados, até novas eleições. A comunicação em tempo de eleições e em períodos de crise é similar uma vez que se tratam de situações anormais e temporárias, com um propósito extraordinário, seja ganhar as eleições ou resolver uma crise.

Cada vez mais, as organizações políticas possuem indivíduos a produzir, coletar, processar e disseminar notícias e opiniões políticas.

A comunicação de massas é vista como um instrumento para aferir a opinião pública relativamente a um candidato ou opinião política.

O poder local estabelece uma relação mais próxima com os cidadãos. Os autarcas tomam as decisões em nome do município, aprovam e colocam em prática regras de conduta obrigatórias.

Entre outras funções, Amaral (2014:33) destaca as seguintes:

(...) conferir licenças de construção, proibir ou autorizar loteamentos urbanos, ordenar a demolição de edifício que ameacem ruína e aplicam sanções aos funcionários e aos munícipes que violarem ou infringirem as regras em vigor.

O poder político consiste então, em elaborar regras, tomar decisões e aplicar sanções. O Estado assume uma postura de Estado de Direito e Bem- Estar (*Welfare State*) pois, torna-se a autoridade social que evita a anarquia e o caos, garante a paz, a segurança pública e imparcial; mas também combate a pobreza, a incultura e as desigualdades sociais, assegurando o desenvolvimento económico, social, educativo, cultural, científico e a proteção da natureza e do ambiente.

1.1 Comunicação Política

1.1.1 Comunicação Política - definição

A palavra *política* deriva do grego. Na Antiguidade Clássica, a Grécia estava dividida em cidades livres e independentes chamadas *polis*. A política na *polis* designava-se por *politikon*; a administração da cidade denominava-se por *politia*, que mais tarde originaria o termo *polícia*; a lei fundamental das cidades chamava-se *politeia*. O cidadão era o *polites*.

“Política é a atividade desenvolvida pelos políticos, com vista à aquisição, conservação ou exercício do Poder” (Amaral 2014: 47)

A comunicação política do último século até aos dias de hoje agrupa-se em três fases. A primeira fase, ou era pré-moderna, iniciou-se no início do século XX e terminou com a II Grande Guerra Mundial, valorizando a lógica partidária. A segunda fase, ou era moderna, começou na década de 50, vai até aos anos 80 e tem em conta a programação e a personalidade do candidato. A terceira era, ou era moderna, é a que vivemos e baseia-se na lógica de marketing, com campanhas dominadas por consultores ou agências de consultadoria.

Cacciotto (2015: 47) distingue as três fases da comunicação política:

Era da comunicação política	Pré-moderna	Moderna	Pós-moderna
Sistema de comunicação política	Centrada nos partidos	Centrada na televisão	Multicanal, multimédia
Estilo de comunicação política dominante	Mensagens partidárias	<i>Sound bites</i> , construção da imagem	Fragmentação
Meios de comunicação social	Impressões partidárias, cartazes, publicidade nos jornais, programas radiofónicos	Programas televisivos de informação (Telejornais, debates)	Televisões locais ou de nicho, <i>direct mail</i> , mail
Meio publicitário predominante	Publicidade impressa, cartazes, panfletos, comícios	Anúncios televisivos, <i>outdoors</i>	Anúncios mirados, <i>telemarketing</i> , internet
Direção das campanhas	Liderança partidária	Management interno, consultores e especialistas externos	Unidades especializadas e consultores especializados

Paradigma dominante	Lógica de partido	Lógica dos meios de comunicação	Lógica do marketing
Duração	Campanha breve, <i>ad hoc</i>	Campanha longa	Campanha permanente
Despesa eleitoral	Contida	Em aumento	Muito elevada
Eleitorado	Comportamento estável ligado às fraturas sociais de grupo	Erosão da fidelidade-identidade partidária e volatilidade crescente	Comportamento baseado em <i>issues</i> e volatilidade

Tabela 1. As três fases da comunicação política

A comunicação e a sociologia partilham com a Política um problema persistente e de difícil resolução, que é a definição dos constituintes e dos limites do sistema político.

De forma a clarificar os estudos sobre a democracia, Fagen (1971:39-42) divide entre clássica e de compromisso.

Na democracia clássica, a maior parte da comunicação flui de maneira circular pelos cidadãos e entre eles, enquanto têm lugar o debate, a discussão, a crítica pública e, finalmente, a decisão do grupo. Por existir uma diferenciação mínima no poder de tomar decisões entre os cidadãos e seus supervisores eleitos, a comunicação hierarquia abaixo é mais do tipo informativo do que diretivo.

A característica predominante da democracia de compromisso é a sua complexidade. Isso, naturalmente, se reflete nos principais padrões de comunicação que são de cinco tipos, pelo menos. O primeiro é um fluxo ininterrupto dentro dos e entre os vários poderes e repartições do governo à medida que os assuntos políticos são efetuados. O segundo é o fluxo do govêrno para os cidadãos, destinado a obter o apoio e a promulgar e executar política pública. O terceiro é o fluxo entre os cidadãos à medida que se formam agrupamentos políticos e que os que têm problemas e interesses em comum procuram-se mutuamente preparando-se para atividade política. O quarto é o fluxo alternado e de múltiplos canais dos cidadãos para os governantes e funcionários...O quinto é o fluxo tridirecional entre govêrno, cidadãos e comunicação das massas, com esta última atuando como o cão de guarda e a fonte neutra de informações tanto para o govêrno quanto para o povo.

No século XX os regimes fascistas e comunistas proliferaram em alguns das maiores potências económicas e militares. De entre as formas de governação podem-se distinguir a autocracia e o totalitarismo. Fagen (1971:44) relativamente à autocracia:

No seio da elite e dos círculos governamentais de uma autocracia existem fluxos complexos e ininterruptos de comunicação à medida que as facções se batem pelo poder, questões são aventadas e decisões são tomadas. (...) Pelo fato do povo não ter voz ativa no governo e não poder agrupar-se para fins políticos, a comunicação entre cidadãos é muito reduzida.. (...).

Richard R. Fagen (1971: 47) relativamente ao tipo de sistema político, o totalitarismo:

A característica mais evidente do totalitarismo é a quantidade maciça de comunicação que flui da elite partidária e seus agentes para as massas. Todo o aparelho humano e tecnológico sob contróle da liderança destina-se a atingir a máxima cobertura e eficiência públicas. (...) Os guardiães automeados da fé concentram todos os esforços para assegurar-se de que as massas estão completamente absorvidas nas metas do Estado conforme eles, os guardiães, as definem. (...).

A comunicação política é o ingrediente secreto da receita que assegura a eleição, pois é através dela que é adquirida popularidade e consequente votação.

1.1.2 Marketing Político

O marketing político resulta da união do marketing e das ciências políticas. Os princípios orientadores centram-se no valor das ideologias, o papel da cidadania e a natureza da democracia no século XXI. Esta abordagem torna o cidadão em consumidor, inserido num mercado do qual faz parte integrante e participativo, estudando a evolução da relação entre representantes e representados, cujo objetivo é conseguir que o cliente ganhe as eleições a concurso. Aquando da estada no poder, segue-se a manutenção da popularidade.

Esta vertente do marketing aproveita todas as técnicas do marketing tradicional e aplica-as no terreno político, onde o objetivo é ser eleito ou re-eleito, consoante seja a primeira ou segunda eleição. Este marketing torna-se mais difícil de aplicar nos seios das autarquias.

A campanha eleitoral não deve terminar com a eleição, mas deve continuar a vigorar, porque uma relação de empatia permanente com munícipes permite facilmente a reeleição.

Kotler e Levy (1969: 15) aplicam os fundamentos orientadores do marketing na política uma vez que :

Todas as organizações são criadas para servir os interesses de grupos específicos: os hospitais para servir os doentes, as escolas para servir os estudantes, os governos para servir os cidadãos, os sindicatos para servir os sindicalizados (...). O marketing é aquela função da organização que consegue manter um contacto constante com os seus consumidores, interpretar-lhes as necessidades, desenvolver produtos que vão ao encontro dessas necessidades e construir um plano de comunicação para exprimir os objetivos da organização.

O marketing apenas se cinge a examinar um produto em relação a um mercado específico, de forma a valorizar as suas potencialidades. O mercado político engloba os eleitores, mas também as regras eleitorais, os militantes, os adversários e potenciais aliados. Todos estes são os *stakeholders* do mercado político e interessados, ou não, na vitória do candidato e/ou partido.

Newman (1999:3 apud Cacciotto 2015:53) resume da seguinte forma: “na política o produto é a combinação multifacetada do político, da sua imagem e do programa que propõe e que deve ser promovido e feito chegar aos públicos apropriados”.

O objetivo do marketing político não se restringe apenas à vitória na eleição a que se propõe, mas segundo Lees-Marshment (2009 apud Cacciotto 2015:51) os objetivos podem ser tão variados como os seguintes:

Aumentar o número de militantes e o seu envolvimento nas atividades do partido;
promover uma determinada ideologia, causa, política pública ou proposta legislativa;
influenciar a agenda dos meios de comunicação social e da opinião pública; entrar na coligação de governo; encontrar novos segmentos no mercado político e conquistar o consenso.

Atualmente, o marketing político não se limita aos meses que antecedem as eleições, mas sim à criação e manutenção de relações duradouras. Fidelizar os eleitores é a melhor opção de modo a “...não ter que andar atrás deles durante o período da campanha eleitoral” (Lilleker e Negrine 2006: 36-37 apud Cacciotto).

A definição de uma estratégia vencedora para uma campanha eleitoral tem que seguir os «quatro P»

- *Product*
- *Push marketing*
- *Pull marketing*
- *Polling*

1.1.3 Consultadoria Política

Os consultores políticos tornaram-se atores principais na criação e manutenção dos “fast politics”, refere mesmo Cacciotto (2015:16):

Uma política mediatizada que requer uma comunicação permanente, a capacidade de compreender profundamente as características dos diferentes meios de comunicação social e de comunicar e dar resposta de maneira célere num cenários onde a web, os telemóveis e os noticiários contínuos permitem difundir uma mensagem por milhões de pessoas em poucos segundos.

Os primeiros consultores políticos apareceram na década de trinta, nos Estados Unidos da América, e eram responsáveis pela organização de uma campanha política. O objetivo principal dos consultores é fazer com que o candidato, que representa, ganhe as eleições a que se candidata.

Atualmente, a vitória dos “fast politics” poderá dar origem à falta de capacidade em responder às necessidades básicas dos cidadãos, agravando os problemas sociais já existentes.

Pozzi e Rattazzi (1994:265-266 apud Cacciotto 2015:19), define o consultor político como:

Um profissional independente e livre. O seu vínculo a um partido ou a um personagem político é idêntico ao que se tem com um cliente. O seu interesse central é a atividade política, de que conhece bem as estruturas, as instituições, os procedimentos, as pessoas. As suas competências e conhecimentos são amplos e complexos e vão desde a ciência política e da sociologia, até à comunicação de massa, à psicologia social, à dinâmica de grupos e à teoria de liderança. Habitua-se a sua mente à visão sintética e global e ao pensamento estratégico. Educou-se a governar eficazmente grupos de trabalho, inclusivamente numerosos, em situações de stress e emergência. Teve experiências de vida que aperfeiçoaram a sua capacidade de conhecer sem ilusões os homens e as suas emoções. É capaz de ironia e sabe que a sua presença pode ser fundamental para o candidato, mas também tem consciência de que, no fundo, o candidato pode prescindir dele. É um psicoterapeuta espontâneo e, por vezes, profissional, consegue não ser o espelho dos desejos do outro, mas é capaz de ser crítico e realista sem suscitar ansiedade.

Apesar de não serem considerados consultores políticos na definição explícita da palavra, ao longo da história há várias personagens que escreveram obras de referência e que são autênticos manuais de consultadoria, adaptados ao contexto sócio-temporal e cultural, do qual faziam parte integrante. As obras de Nicolau Maquiavel e Quinto Túlio Cícero são verdadeiros manuais de consultadoria.

Em pleno século XXI, a consultadoria está a ganhar um lugar de destaque dentro dos órgãos políticos, sendo considerada uma força motriz de vários sistemas políticos. O caso americano é o mais esmiuçado, uma vez que este é o que mais ocupa os consultores, como refere Kernell (1986: 138 apud Cacciotto 2015:17):

Os consultores políticos são o novo poder no interior do sistema político norte-americano. No fim do dia ficam à espera dos comentários aos seus desempenhos por parte dos vários órgãos de informação. Para o staff da Casa Branca, cada noite é uma noite de eleições que entra em cena na televisão.

Uma pesquisa efetuada por Bowler e Farrell, em 1998, veio evidenciar um elevado crescimento do trabalho de consultadoria, principalmente na Europa, e Plasser (2009) estima que o mercado eleitoral global anual oscile entre os 6 e os 8 mil milhões de dólares, justificando Cacciotto (2015:34), “Naturalmente, uma parte relevante deste orçamento anual é dedicado às despesas para comprar espaço nos meios de comunicação social, para produzir anúncios televisivos e radiofónicos, para imprimir materiais de comunicação e organizar eventos”. Acrescenta ainda, “(...) representa uma importante oportunidade de faturação para profissionais das campanhas eleitorais especialistas do marketing político, institutos de pesquisa e agências de publicidade”. (idem)

As empresas de consultadoria surgem, muitas vezes, na união de vários profissionais, com um objetivo comum, que é a de ganhar as eleições para o seu cliente. A sua durabilidade é muito efémera, uma vez que a mesma agência, salvo raras exceções, não prepara várias campanhas para partidos diferentes, como esclarece Kolodny (2000:116 apud Cacciotto 2015:40) “mais de 80% dos consultores políticos trabalham sempre para clientes pertencentes ao mesmo partido”.

1.2 Comunicação autárquica

Camilo (1998:23) define a autarquia e a sua origem: “Etimologicamente a palavra autarquia deriva do termo grego *autárkeia* que significa a qualidade daquilo ou daquele que se basta a si mesmo.”

A Filosofia sempre dedicou uma especial atenção ao estudo da autarquia, considerando-a um valor ético-moral.

Para Aristóteles, a qualidade autárquica está presente no ideal de Felicidade (atingida no estágio daquele que se basta a si mesmo), para a qual toda a conduta humana, por natureza, tende a atingir. A Felicidade é alcançada de três maneiras: através de uma racionalidade, pois é esta que determina a essência do Homem; pela linguagem, porque o Homem é o único animal detentor da palavra, e através da política, pois a felicidade autárquica do homem só pode ser atingida no âmbito da colectividade e de todas as práticas sociais inscritas no domínio dessa esfera, ou, se quisermos, num espaço público político (*polis*). (Camilo 1998: 23)

Camilo (1998:15) define na sua obra *Estratégias de Comunicação Municipal – Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios* define a comunicação municipal da seguinte forma:

Concebemos a comunicação municipal como um conjunto global, coerente e contínuo de acções comunicacionais caracterizadas pela estrutura institucional do município, a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara Municipal. É uma actividade coerente porque se assume como um recurso que o município, enquanto instituição sócio-local, utiliza para solucionar problemas e atingir objectivos concretos. Por sua vez, é uma acção contínua, na medida em que acompanha directamente as actividades públicas do município, concretizadas de uma forma permanente enquanto as necessidades e as expectativas politico-administrativas que satisfazem, se fizerem sentir quotidianamente.

A comunicação autárquica não se deve centrar, apenas, na publicidade legal e deliberativa, mas deve ser capaz de divulgar resultados e mensagens e sensibilizar para valores e causas comuns, incluindo recorrer a uma comunicação simbólica, no sentido de associação com aquilo que é transmitido. Eduardo Camilo resume da seguinte forma: “(...) a principal função da comunicação simbólica é o desenvolvimento, interiorização e ritualização de uma identidade municipal, assente no ideal de comunidade.”

A imagem do presidente é sempre associada à instituição que representa, o que se pode constatar que quando algo ocorre a nível pessoal vai influenciar a imagem que o público tem da autarquia.

De modo a que a comunicação da autarquia para o exterior ocorra de forma eficaz, os papéis do assessor de imprensa e do relações públicas são cruciais para a autarquia se fazer entender perante os públicos-alvo.

As relações públicas, através da assessoria, informam os públicos sobre atuação da instituição e suas ações.

Monteiro (2002:148) defende a teoria que “um dos efeitos pretendidos pelas instituições, com a presença nos *media*, é a conquista do apoio da opinião pública e, sem consequência, a sobrevivência no mercado”.

Sousa (2003:6) entende as relações públicas como:

Um conjunto de técnicas de investigação e de comunicação integrada e planificada, alicerçadas em conhecimentos científicos e desenvolvidas intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias directivas, que visam, entre outros fins, contribuir para: a criação e gestão de imagens positivas de pessoas, organizações, bens e serviços; a mudança de comportamentos, atitudes e cognições de pessoas e organizações; a resolução de problemas pontuais e de crises; a facilitação de tarefas; a integração social, cultural e profissional; a fluidez de circulação de ideias e informações; a análise de tendências e a previsão de consequências; etc.

O que se constata muitas vezes é que a comunicação autárquica é muito intensa na época que antecede a eleição, mas após a eleição, passa a ser algo acessório, com uma importância muito reduzida. As celebrações e festividades locais servem de palco a campanhas ideológicas e políticas, de forma a salvaguardar votos e apoiantes.

A comunicação municipal assume as seguintes características: contínua, concreta e interativa. Contínua porque “(...) a comunicação municipal acompanha permanentemente as actividades e o ritmo de funcionamento do município.” (Camilo 1998: 27), concreta porque surge “Como forma de responder às interrogações dos munícipes, geralmente em relação à concretização de um serviço, ou à difusão de uma deliberação (...) não pode deixar de ser precisa e rigorosa.” (Camilo 1998:28) e interativa porque “(...) a comunicação municipal se pode assumir também como um espaço de diálogo entre os seus cidadãos e os seus representantes políticos (...)” (Camilo 1998: 29).

Aquando da necessidade de comunicar é necessária ter em conta várias significações cognitivas, afetivas e avaliativas, que se traduzem nos traços identitários da população em questão.

Atualmente, o autarca eleito, deixou de ser visto como um mero presidente a desempenhar um cargo na autarquia e a suprir necessidades básicas, para se tornar um gestor de territórios extensos e recursos escassos.

1.2.1 Conceito

A autarquia é uma entidade autónoma, agregada, mas descentralizada da administração pública, porém padece de fiscalização e é tutelada pelo Estado, com património próprio e cuja finalidade é garantir a disponibilidade de serviços, que satisfaçam as necessidades da população.

Rocha (2005: 58) entende a autarquia como:

Assim, as colectividades territoriais europeias – Regiões, Municípios ou outros da mesma natureza, são hoje, indubitavelmente, o paradigma de políticas personalizadas e concretas, menos ideológicas, estribadas que estão numa relação prolongada de proximidade e confiança recíprocas dos eleitos com os cidadãos, afirmando-se no terreno como a melhor e mais eficaz resposta às políticas demasiado distantes, abstractas e anónimas que a europeização e a globalização trouxeram às nossas sociedades de hoje.

Após a Revolução de Abril de 1974, as autarquias ganham notoriedade, uma vez que até então o poder local era a imagem do poder central.

Atualmente as autarquias são independentes do poder central, mas têm que gerir o orçamento e os serviços a prestar, adaptando-se às novas realidades, prestando auxílio na resolução de problemas, bem como na defesa dos interesses e aspirações da população e na afirmação dos seus direitos.

As autarquias locais devem estar ao dispor das populações como refere Neiva (2012: 1): “A proximidade junto das populações constitui uma realidade inegável que coloca as autarquias locais numa situação privilegiada no que concerne ao desenvolvimento local, regional e nacional.”

1.2.2 Autarquia Local

Após a Revolução de 25 de abril de 1974, o poder político local ou a administração interna local tornou-se o foco de atenção do poder político central. Outrora, o poder local era a imagem do poder central, alienado a um regime ditatorial que vigorou durante, quase, meio século. Durante este tempo, o controlo administrativo e financeiro era tido totalmente pelo Estado Novo.

No início deste novo sistema democrático, a autarquia local tem um papel fulcral na gestão do orçamento e dos serviços do Estado. Sampaio (2010: 11) descreve da seguinte forma: “As câmaras municipais transformaram-se em centros de poder, que vivem em boa parte da imagem que os líderes e as suas equipas, de uma forma cada vez mais sofisticada, conseguem transmitir.”

O papel central da autarquia local é o de ajudar na resolução de problemas em sintonia com as entidades locais (polícia e bombeiros) e defender os interesses e aspirações da população.

No ano de 1976, com a aprovação da Constituição pela Assembleia Constituinte, a 2 de abril, são institucionalizados três níveis de poder político, distintos e autónomos: o Estado, as Regiões Autónomas e o Poder Local, conforme menciona Sampaio (2010: 37). O panorama autárquico local nacional é de tal forma estratificado que está dividido em 18 distritos, 308 municípios, que detêm autonomia sobre 4260 freguesias.

Inicialmente, após a Revolução de Abril, a freguesia, o concelho e o distrito eram autarquias locais, mas esse estatuto é alterado posteriormente. O município passou a ser a autarquia por excelência e os distritos passaram a designar-se circunscrição administrativa.

Segundo a Constituição da República Portuguesa, a autarquia local é definida como sendo uma entidade coletiva pública, que engloba o território físico do município e a população que aí reside. Há, por ventura, quem integre nesta entidade coletiva aqueles que apenas aí trabalham, embora não exerçam nenhuma participação cívica.

A Assembleia da República é o único órgão capaz de criar ou extinguir autarquias, no termo da Lei 142/85, de 18 de Novembro.

Apesar da total independência das autarquias locais face à administração central, existe a Inspeção-Geral de Administração Local para supervisionar e intervir caso a situação assim o exija. Esta intervenção pode ser através da delegação de competências a singularidades capazes de assumir a função ou através da transferência de recursos financeiros.

1.2.3 História das Autarquias Portuguesas

Ao longo dos últimos séculos, o conceito de autarquia em Portugal foi sofrendo várias alterações, não só a nível de conceito, mas a nível estrutural.

No período da Alta Idade Média até à Revolução Liberal o município medieval “(...) é entendido tradicionalmente como uma assembleia de homens livres que se reúnem para decidir os assuntos relevantes da sua vida em comum numa determinada localidade.” (Delgado 2014:16)

Os municípios surgem nesta altura porque há necessidade de um ordenamento do território e de uma organização social abrangente. É no seguimento desta valorização dos municípios, que os reis e os senhores feudais passam a conceder forais de forma a autenticar estes territórios, como explica Delgado (2014:20):

O município, com a concessão do foral por parte do rei ou de um magnate da terra, assegurava o reconhecimento formal da sua existência como comunidade autónoma, bem como, fixava os termos da sua relação com o poder senhorial a quem deveria responder.

Os forais passados por vários representantes das mais altas classes sociais desempenhavam uma lei sólida que orientava e governava a população e que adaptava às necessidades que surgiam. Delgado (2014:21) considera os forais de extrema importância pelo seguinte:

(...) assim sendo, a concessão de um foral passou a ser usada pelos senhores e pelo rei não para reconhecer realidades comunitárias já constituídas, mas sim, para a criação de comunidades de raiz, tentando pela concessão de um foral constituir, agora, uma comunidade vicinal, atraindo para uma determinada zona habitantes, fomentando assim o povoamento de certa região.

Ao mesmo tempo que D. Dinis aproveita a centralização régia, “institucionaliza o poder dos corregedores régios e dos juizes de fora que serviam para controlar os excessos das classes privilegiadas, tinham funções administrativas, judiciais, atuavam junto da população e dos senhores feudais.” (Pinto 2016:22)

As Invasões Filipinas obrigaram os corregedores portugueses a ter uma presença mais intensa sobre a população, que originou numa maior perda de soberania concelhia.

Durante o reinado de D. Maria I há alterações ao papel desempenhado pelos municípios, como esclarece Delgado (2014: 25):

O advento do iluminismo traz consigo a noção de uma soberania una e indivisível, onde se rejeita o pluralismo institucional, com a multiplicação de centros de poder; onde se recusa que o rei partilhe a legitimidade da sua autoridade com outras realidades institucionais, tais como os concelhos ou os senhorios.

A época do liberalismo, entre 1820 e 1919, é uma época em que as ideias centralizadoras começam a ser colocadas de lado e inicia-se a recuperação dos poderes e regalias, por parte dos municípios.

Delgado (2014: 29) sintetiza da seguinte forma:

O período Liberal é um tempo de mudança, de novas ideias, de rutura com o passado. Um tempo onde se procura a racionalização, a técnica e a ciência como conceitos à aplicar a tudo, inclusive à atividade administrativa do Estado, e como não podia deixar de ser, aos concelhos.

A Constituição de 1838 viria atribuir reconhecimento perdido conforme Delgado (2014: 30)

(...) também consagrava uma especial atenção aos municípios dedicando-lhes um título sob a epígrafe «Do Governo Administrativo e Municipal», prevendo no seu artigo 130.º a existência em cada concelho de uma «Câmara Municipal eleita directamente pelo povo.

Apesar de durante a primeira república o país baloiçar numa instabilidade política nunca antes vista, os concelhos continuavam a usufruir de uma autonomia elevada, com um acréscimo de competências. O problema que se verificava era falta de financiamento do concelho de modo a conseguir ser autónomo, consoante se esperava.

Esta realidade depressa se iria alterar com a ditadura militar, que entrou em ação com a Constituição de 1933 e perduraria até à Revolução dos Cravos em 1974.

Durante o estado Novo, o estatuto que as autarquias tinham adquirido iria desvanecer-se como sintetiza Delgado (2014: 36):

No Estado Novo regressa-se à filosofia centralizadora, onde os municípios transformam-se em administrações indirectas do Estado Central, fruto da doutrina autoritária e tendencialmente controladora do novo regime. Regime esse que há de vigorar por quase 50 anos, até à Revolução de Abril.

Este Estado Novo, que deveria ser responsável pelo bem-comum e satisfação das necessidades básicas da população, assumir-se-ia como o carrasco ditatorial que perduraria até ao terceiro quartil do século XX.

Após a revolução de Abril, “o poder local é reconhecido no novo ordenamento político-administrativo e passa a ser fundamental para a mobilização social e política do novo cenário governativo da Nação.” (Pinto 2016:25)

O Poder Local passou de acessório para protagonista, com a Revolução, como é resumido por Bilhim (2004: 10) “A 25 de Abril de 1974, o município era uma instituição administrativa e politicamente diminuída e desacreditada, resultado do modelo centralizador que presidiu à organização administrativa do Estado Novo”, quebrando-se com as eleições autárquicas de 12 de dezembro de 1976, onde os cidadãos tornam-se atores da cena política.

Esta perda e ganho de autonomia, por parte dos municípios, deveu-se, muito, ao regime governativo que vigorava na época, uma vez que o Poder Central via o Poder Local como um inimigo que levaria o primeiro a perder influência e poder.

A Revolução tornou os municípios autónomos o suficiente para atender às necessidades dos munícipes, como afirma Bilhim (2004: 12):

As autarquias alcançaram uma dinâmica muito própria e deram um salto qualitativo, estando patente a emergência de um Novo Município que em nada se parece àquele que vigorou no Estado Novo. É o contra-ciclo do Estado Novo. Agora é a periferia a assumir o seu destino e até a querer já controlar ou pelo menos influenciar fortemente o centro (Governo).

1.2.4 Comunicação interna e externa na organização

O ser humano sempre se agrupou em pequenos grupos ou organizações de modo haver uma vida quotidiana controlada e livre de problemas. As famílias assumiram-se como a primeira organização social da qual o ser humano faz parte, normalmente agrupando as pessoas que fazem parte do agregado com algum tipo de ligação sanguínea. Paralelamente surgem as tribos como entidades reguladoras da vida social das aldeias, a que as pessoas pertenciam. Posteriormente, devido à aglomeração elevada de pessoas no mesmo espaço, surgem as cidades.

Uma organização, independentemente da especificidade, deve possuir valores, Sousa (2008: 505) define organização da seguinte forma:

A organização é actor socio cultural e económico que terá de perceber o que a rodeia, compreender os seus actos passados e conseguir orientar os seus actos futuros. A organização deverá ser encarada na sua globalidade, uma entidade com objectivos próprios e uma missão a cumprir, na definição de objectivos gerais e das estratégias que desenvolve, no difícil exercício das escolhas conducentes à concretização daqueles objectivos, perseguindo resultados.

Uma organização, independentemente da especificidade, deve englobar: valores, objetivos e cultura; pessoas; conhecimento e tecnologias, que a distinguem dos outros atores intervenientes da teia organizacional.

Bertrand e Guillemet (1998: 12) distinguem as cinco dimensões da organização:

1. O comportamento de uma organização é orientado: antes de mais, é determinado, em boa parte, por uma cultura, uma missão, por finalidades, intenções e objectivos. É o que se quer dizer quando se escreve que uma organização tem um comportamento cultural – Subsistema cultural
2. A organização recorre a conhecimentos, a técnicas, a tecnologias, à experiência adquirida e ao «savoir-faire» para cumprir as tarefas previstas e atingir os objectivos previstos – Subsistema tecnocognitivo
3. A organização supõe uma estruturação e uma integração das actividades: divisão formal do trabalho, atribuição de responsabilidades, coordenação, integração, centralização ou descentralização, etc. – Subsistema estrutural
4. A organização baseia-se na participação de pessoas e nas suas características: inteligência, sensibilidade, motivação, personalidade, etc. – Subsistema psicossocial
5. A organização é uma totalidade que possui um centro «nervoso» que organiza e controla o conjunto de actividades – Subsistema de gestão

A organização assume-se como a junção dos subsistemas anteriores, que formam o todo organizacional.

As organizações públicas estão de tal forma enraizadas no meio a que pertencem que na quase totalidade dos casos não há concorrência direta ou indireta, uma vez que são estas as únicas a prestar o serviço que o cidadão necessita.

Segundo Cremer e Monteil (1981:84 apud Bertrand e Guillemet 1998), o meio, da qual as organizações fazem parte, caracterizam-se pelas seguintes forças:

- A Cultura “(...) todos os valores sociais, as normas, as convicções, o âmago histórico, as ideologias, os modelos de comportamentos, o modo de vida.”
- O Sistema Político “o clima político geral, as leis nacionais, provincianas e locais, a regulamentação, os serviços governamentais, os partidos políticos, a natureza da organização política”
- O Sistema Económico “O sistema económico compreende os recursos, a estrutura do mercado, a centralização e a descentralização da planificação económica, o sistema bancário e as políticas fiscais.”
- A Tecnologia “(...) nível de conhecimentos técnicos e a capacidade da sociedade para desenvolver o conhecimento tecnológico.”)
- A Organização Social (“...natureza dos recursos humanos disponíveis, a distribuição da população nas concentrações urbanas e rurais e a presença de diferentes grupos étnicos...a natureza das organizações sociais e o nível de desenvolvimento das instituições sociais.”)

Bertrand e Guillemet (1988: 53-54) identificam as dez principais características de uma estrutura organizacional:

1. A abertura (...) um sistema aberto existe e só pode existir se trocar algo com o seu meio;
2. A complexidade (...) um sistema é complexo quando é composto por uma grande variedade de elementos que possuem funções diversas;
3. A finalidade (...) dimensão significativa numa organização ... traduz a relação entre o meio e a organização;
4. O tratamento (...) os empregados ocupam-se a analisar o mercado, o comportamento da clientela e a difundir a informação sobre os produtos...outros estão interessados em analisar o comportamento da empresa, a recolher os dados que serão convertidos em informação com a intenção de assistir à tomada de decisão;
5. A globalidade (...) uma organização seleciona certas características dos seus elementos para formar um todo e deixa os outros elementos de lado;
6. O fluxo (...) a comunicação tem um papel vital pelo que seria possível considerar a organização como uma estrutura de trocas de informações;

7. A regulação (...) quem pensa em estrutura organizacional pensa em regulação e controlo, aplicação de normas e regras...A noção de controlo está no âmago da regulação de uma organização...Estes mecanismos estruturais de regulação são cada vez mais importantes, porque as organizações têm tendência para se complexificar e se diversificar;
8. A retroação (...) a expressão *feed-back* ou retroacção é geralmente utilizada neste sentido: informação transmitida para fins de correcção (...) um tal sistema define-se como um sistema que tende a manter uma relação previamente determinada entre duas variantes, ao comparar as suas actividades e ao utilizar a diferença como meio de controlo;
9. O equilíbrio (...) o funcionamento de um sistema aberto caracteriza-se, essencialmente, pela procura de um equilíbrio interno e de uma relação «equilibrada» com o seu meio;
10. A entropia (...) as organizações têm um ciclo de vida que se reduz a quatro fases: nascimento, crescimento, maturação e morte (...) as organizações procuram fundamentalmente sobreviver, importam o máximo de energia para o fazer...

Bertrand (apud Bettignies 1984:17) esclarece da seguinte forma:

Pascale e Athos descreveram-nos como o seu modelo das culturas organizacionais como a qualidade de interdependência entre os sete elementos contribui para determinar a eficácia do sistema (cultural). Colocam também em evidência a transacção entre os valores do meio social e os sete subsistemas, sublinhando o papel crítico da coerência entre os valores externos, sociais e outros componentes do sistema.

Peters e Waterman (apud Bertrand e Guilemet) explicam a importância da cultura organizacional no sucesso da organização. Esta obra, que viria a tornar-se a bíblia dos analistas e dos gestores das organizações. Os autores concluem da seguinte forma:

Se nos pedissem um conselho de ordem geral em matéria de gestão, inspirado no nosso inquérito sobre as melhores empresas, seríamos tentados a responder «Definam o vosso próprio sistema de valores. Determinem o que defende a vossa empresa e o que dá mais orgulho a cada um. Projectem-se dez ou vinte anos para o futuro: qual seria respectivamente, o objecto da vossa maior satisfação?

O que Peter e Waterman pretendem dizer é que, para uma organização, o mais importante a manter e a cuidar são os valores partilhados pelos membros e a sua cultura.

A organização deve ter um objetivo organizacional mensurável e atingível pois só assim é que os colaboradores têm motivação para alcançá-lo. Há teóricos, como Weick, que defendem que os objetivos da organização resultam da interpretação dos resultados obtidos pela organização *à posteriori*.

Uma organização quando define objetivos é necessário distinguir entre objetivos superiores e objetivos operacionais. Os objetivos superiores podem traduzir-se na aplicação dos valores e das crenças da organização, enquanto os operacionais traduzem-se em algo mais concreto, como vendas.

A cultura da organização é algo que deve existir e deve ser fomentada. Nadine Lemaître (apud Bertrand e Guillemet 1998: 81) define cultura organizacional da seguinte forma:

A cultura é um sistema de representações e de valores partilhados por todos os membros da empresa, adere a uma visão comum do que é a empresa. Isto significa que cada um, na empresa, adere a uma visão comum do que é a empresa, do seu papel económico e social, do lugar que ocupa em relação aos seus concorrentes, da sua missão face aos seus clientes, do seu pessoal e dos seus accionistas.

Saint Arnaud (1978: 12-13 apud Bertrand e Guillemet) enumera as principais características de como um grupo deve ser:

- Relações que se estabelecem entre os membros e os objectivos do grupo de um lado, e entre os próprios membros, em termos de interdependência, do outro lado;
- A percepção da existência do grupo que permite distinguir os membros dos não-membros, sendo esta identidade reconhecida dos não-membros;
- Funções diferenciadas no seio do grupo, assim como uma rede de atracções interpessoais;
- Um conjunto de normas que orienta e limita as suas actividades;
- Relações significativas de interdependência com outros grupos.

A planificação é indispensável para a boa gestão da organização pois só através desta é que é possível focalizar as atenções nas linhas de ação. (H. Ozbekhan 1964: 115 cita Bertrand e Guillemet 1988: 200) define planificação como “o método pelo qual se analisam e definem os valores, se elabora a política geral, se escolhem as soluções e se traduzem estas decisões em acções”.

Etapas de planificação, segundo Bertrand e Guillemet (1988: 258):

1. Descrição da situação actual da organização e das suas relações com o meio.
2. Descrição da situação antecipada da organização.
3. Descrição da situação desejada da organização.
4. Comparação das três descrições obtidas nas etapas precedentes.
5. Elaboração de uma síntese e elaboração de um plano.

Fases da Planificação, segundo Bertrand e Guillemet (1988: 268):

1. A determinação dos objectivos
2. A programação
3. A avaliação
4. A retro-informação

As instituições públicas, assim como as privadas, têm uma grande preocupação com a comunicação e usam os meios disponíveis para atingir os efeitos pretendidos, como descreve Bahia (1995:9) “o que se domina comunicação empresarial, é assim o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e para se fazer ouvir. Interna ou externamente, a comunicação utilizada por ela corresponde a uma estratégia”.

A comunicação organizacional deve ser uma relação unificada entre todos os intervenientes no contexto existencial da organização (público interno e externo), mas que deve ser construída de dentro para fora e veiculada por uma uniformidade de comportamentos.

A comunicação organizacional pode subdividir-se em formal e informal. Rego (2010:99) distingue da seguinte forma: “(...) denomina-se comunicação formal a que é oficial, sancionada pelas autoridades organizacionais. Normalmente (mas não necessariamente), esta comunicação é escrita (...) a restante é informal – é mais espontânea e ocorre independentemente dos canais oficiais”.

Titoe (2012: 18) conclui que “para garantir um fluxo de informação saudável dentro da organização é fundamental que a comunicação utiliza os canais formais e informais.”

(Kast e Rosenzweig 1985:185 cita Bertrand e Guillemet 1998) define as funções que os objetivos vêm dar aos representantes organizacionais na gestão da organização:

1. Legitimar as actividades que justificam o papel da organização na sociedade;
2. Identificar os diferentes grupos de interesse e assinalar a natureza das suas coacções e das suas contribuições nas actividades organizacionais;
3. Orientar as actividades focalizando a atenção e o comportamento da organização nas direcções úteis;
4. Favorecer o nascimento do contrato dos indivíduos e dos grupos na organização;
5. Servir de modelo para avaliar o êxito da organização;
6. Reduzir a incerteza nos processos decisoriais;
7. Avaliar a mudança quando serve de base à aprendizagem e à adaptação da organização
8. Fornecer uma base para o *design* estrutural e para o estabelecimento das coacções iniciais na fase de determinação da estrutura apropriada;

9. Fornecer uma base para a planificação e para o controlo: actividades que servem de guia e de coordenação das actividades organizacionais;
10. Estabelecer uma base sistemática para a motivação e para a recompensa dos participantes pelas suas acções no seio da organização.

Durante o século XX vários foram os estudos sobre a teoria das organizações:

- De 1900 a 1930 existiam modelos racionais fechados, marcados pelos estudos de Taylor (1911), Weber (1925), Fayol (1916), Gullick e Urwick (1932). Este tempo resume-se à ideia que a burocracia é a forma mais eficaz da organização humana.
- De 1930 a 1960 passaram para modelos sociais fechados, onde se distinguem os estudos de Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939), Mayo (1945), Selznick (1949) e McGregor (1960)
- De 1960 a 1970 estudam-se os modelos racionais abertos, através das investigações de Udy (1959), Woodward (1965), Thompson (1967), Perrow (1967), Blau e Schoenherr (1971). Neste modelo é defendido a estrutura e a planificação em detrimento da pessoa humana.
- De 1970 até aos nossos dias retorna-se aos modelos sociais abertos e de entre os principais investigadores destacam-se os seguintes: Hickson (1971), March e Olsen (1976), Weick (1979), Peters e Waterman (1982). Neste modelo a organização encontra-se num meio complexo e dinâmico, despidido de formalismo e com espaço para a iniciativa individual.

A comunicação interna assume-se como o pilar estrutural de qualquer organização pública ou privada porque é daí que advém todo o esforço para transmitir o valor cultural e social de e para a organização.

A troca de mensagens é deveras importante no contexto interno da autarquia local, uma vez que, segundo uma estimativa nacional da Direção Geral das Autarquias Locais, em 2008, contam-se cerca de 126.863 pessoas a trabalhar diretamente nos municípios, logo deve assumir-se como uma das ferramentas mais úteis na gestão de uma organização.

A organização não necessita de ser obrigatoriamente uma empresa, pode, no entanto, ser uma instituição sem fins lucrativos ou um serviço público, como é o caso das autarquias.

Ventura (2012: 17) define da seguinte forma:

A comunicação interna deverá assim, na nossa opinião, conseguir: informar e integrar todos os colaboradores; proporcionar a todos os conhecimentos das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; envolver os colaboradores no andamento dos negócios; e facilitar a interação com todos os sectores a laborar de forma a tornar possível o envolvimento de todos os colaboradores com os objectivos da organização.

A comunicação deve ser bem estruturada de modo a surtir os efeitos desejados no público interno porque só assim os objetivos delineados serão cumpridos. De modo a motivar a participação dos colaboradores na comunicação interna é necessário mobilizar os recursos humanos numa estratégia direcionada para a integração de todos os indivíduos, aplicando o plano de Marketing Interno.

Lionel Brault (1993 apud Sales 2011:29) identifica as sete funções cruciais da comunicação interna das organizações:

- Função Informativa: faz com que a informação se torne conhecida, veicula conhecimento;
- Função de Integração: cria um espírito de pertença, de partilha dos mesmos objectivos, comum a todos os funcionários;
- Função de Retroação: fomenta o diálogo entre todos os trabalhadores;
- Função de Sinal: significa a partilha de mensagens de forma homogénea;
- Função Comportamental: Tem como objectivo incutir em todos os funcionários a movimentação dos mesmos num único sentido;
- Função de Mudança: prepara os trabalhadores para possíveis cenários de mudança;
- Função Imagem: habilita os funcionários de informações fundamentais para que estes assegurem a comunicação de uma imagem positiva da organização.

Estas funções só surtirão os efeitos desejados caso haja a valorização da opinião individual na construção de um todo coeso.

As autarquias devem funcionar como qualquer outra organização e ter a comunicação interna bem definida através de um manual de acolhimento. Este manual deve ser divulgado a todos os novos funcionários para conhecimento da missão, da cultura, dos valores e do plano de atuação da autarquia. As iniciativas para solidificar a relação interna devem passar por uma relação interpessoal muito estreita das hierarquias superiores para as descendentes, fomentar o espírito de equipa, criar confiança nos colaboradores e estimular o positivismo psicológico.

O marketing interno, na maior parte das organizações, é aplicado de forma informal na forma oral, mas deve contemplar planos escritos, bem como o uso de comunicação audiovisual e dos meios de comunicação tecnológicos como plataforma para divulgação.

A comunicação é, sem dúvida nenhuma, uma das ferramentas mais importantes numa organização. É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorrecta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correcta divulgação dos valores da marca e contribui para um correcto posicionamento dos produtos e serviços da empresa. (Inforpress 2007:2 apud Ventura 2012: 9)

No momento em que a comunicação não é coesa poderá dar origem a boatos que distorcem a imagem da autarquia e assumem proporções gigantescas, dando azo à descredibilização da imagem perante o público externo – munícipes.

A valorização da participação de todos os trabalhadores e o seu comprometimento com a organização leva a que os objetivos profissionais sejam atingidos, fortalecendo a comunicação externa.

Para Ventura (2012:39 apud Inforpress 2007:2) “a comunicação interna e externa, contribui para aproximar as pessoas à empresa, ajudando-as a entenderem as decisões e estratégias, aumentando assim a credibilidade”.

A política de comunicação interna deve estar em sintonia com a estratégia global de comunicação da organização que deve envolver todos os departamentos da empresa, não se resumindo à transmissão de informações e de decisões.

A comunicação interna deve ser entendida como um investimento e não como um setor de reduzida importância que acarreta custos dispensáveis. Através da comunicação interna cria-se um comprometimento e integração de todos, aumentando a motivação e consequentemente a produtividade. Resumindo, é necessário potencializar os recursos humanos da organização.

Borrini (1997 apud Serrano 2001:22) esclarece da seguinte forma: “os empregados são o primeiro público da empresa e em consequência nenhum programa de comunicação externa pode prosperar de maneira permanente a menos que primeiramente consiga convencer os que partilham o mesmo tecto”. Só assim é que o público se sente motivado e pertencente ao projeto.

A motivação é um elemento fulcral na gestão de uma organização, seja ela pública ou privada. No contexto autárquico, os colaboradores são os protagonistas da relação com o público pois são estes que estabelecem o contacto.

Abraham Maslow (1943: 370-396 apud Bertrand e Guillemet) define uma pirâmide com necessidades, organizadas consoante a prioridade das mesmas:



Legenda 1: Pirâmida das Necessidades de Maslow

O papel da comunicação externa de uma instituição consiste em transmitir ao público-alvo todas as mensagens e informações pertinentes. Este tipo de comunicação deve ser algo presente nos planos das autarquias pois é através dela que o público cria a imagem da instituição pública.

Segundo Fernandes (2008:18) a comunicação externa de um município destina-se a “munícipes, colaboradores, fornecedores, governantes, média, autoridades locais, empresas ou instituições locais”.

A comunicação deve incidir nos sucessos da instituição, nos serviços disponibilizados, na evolução da autarquia, contribuindo assim para a construção da imagem corporativa. A imagem da autarquia vai basear-se nas experiências e informações do munícipe.

Lopes (2007 apud Fernandes 2011:9) explica como uma comunicação externa eficaz deve ser:

(...) deve ser global, integrada, constante, planificada e honesta. Global uma vez que deve contemplar todos os instrumentos de comunicação possíveis. Integrada porque deve garantir que as mensagens sejam coerentes nos diferentes canais e que respeitem uma planificação previamente definida. Constante uma vez que a eficácia da comunicação vai depender do envolvimento do nosso público, que deve estar sempre informado.

Planificada porque as acções a desempenhar vão ter como objectivo atingir as metas previamente estipuladas pela liderança. E, por fim, honesta por considerar que as mensagens falsas acabam por ser descobertas e quebram a confiança entre público e organização.

As estratégias de comunicação externas devem ser adaptadas ao público-alvo e colocadas em prática por meio da imprensa (periódicos e boletins locais, rádio e tv), do serviço de atendimento, dos *sites* e dos eventos promocionais. O tipo de estratégia aplicar varia consoante a idade, a condição social, financeira e as crenças do público, uma vez que este não é, de todo, homogéneo

1.2.5 Serviço Público e Poder Local

Desde os primórdios da vivência do homem em sociedade houve necessidade de uma organização para uma harmonia coletiva de todos os residentes.

A primeira organização pública que se pode identificar é a família que se agrupa através de laços de sangue. Segundo Amaral (2014: 32), “os pais têm o dever de educar e orientar os filhos, e estes devem respeitá-los e obedecer-lhes”, constituindo a “autoridade natural na comunidade familiar” (idem).

Aquando da fixação dos grupos familiares num certo espaço surgem as tribos e os clãs, com as suas leis e chefes. “As fronteiras, quando respeitadas, os povos mantinham a paz; quando violadas entravam em guerra” (idem)

Segundo Aristóteles, o homem é por natureza um ser sociável, destinado a viver em sociedade, não se bastando a si próprio.

Por sua vez Amaral (2014: 28) identifica cinco razões para o homem viver em sociedade, que são:

- Razão natural (em grupo, os homens interagem e criam laços afetivos mútuos, o que satisfaz a necessidade humana);
- Razão autodefesa (em grupo, os homens protegem-se contra os perigos adversos, o que satisfaz a necessidade de segurança individual);
- Razão militar (em grupo, os homens preparam-se melhor contra os ataques dos inimigos, o que satisfaz a necessidade de segurança coletiva);
- Razão de organização (em grupo, os homens estabelecem uma “divisão de trabalho” onde há uma cooperação a nível de recursos e saberes que satisfaz a necessidade económica);
- Razão social (em grupo os homens sentem-se elementos constitutivos de um projeto coletivo ocupando cargos de liderança e contribuindo para uma sã e harmoniosa vivência o que satisfaz a necessidade política).

“A vida em sociedade desenvolve-se, assim, em torno de grupos e instituições sociais bem determinados – a família, o município, o Estado e tantos outros (igrejas, associações, clubes, fundações, escolas, empresas)”. (Amaral 2014: 32)

O poder local estabelece uma relação mais próxima com os cidadãos. Os autarcas tomam as decisões em nome do município, aprovam e colocam em prática regras de conduta obrigatórias.

Os serviços públicos, ao serviço da população em geral, devem promover o bem-estar das populações e não a maximização do lucro, regendo-se pelos princípios da equidade, igualdade e justiça. De forma a promover boas relações de trabalho, aumentar o grau de satisfação dos funcionários e a produtividade é necessário um marketing interno intenso.

No início da década de 30 do século XX surgiu um novo modelo de atuação do Estado, o *Welfare State*. De acordo com este modelo, o Estado deve intervir e atuar de forma constante, impulsionando a atividade económica e a proteção social, de forma a garantir níveis de bem-estar mínimos.

Cada vez mais a administração pública preocupa-se com a eficácia e a eficiência dos seus serviços, baseando-se nos princípios reguladores do setor privado e valorizando a participação dos cidadãos na gestão dos serviços. Os cidadãos não podem ser clientes, como no setor privado, são «cidadãos-clientes», uma vez que os serviços públicos, são em norma, gratuitos, tendo retorno para a instituição através dos impostos. A não existência do objetivo da maximização do lucro substitui-se pela distribuição de benefícios de bem-estar social dos cidadãos.

Em 1999 é instituído o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos e surgiram os seguintes programas:

- O PRACE – Programa de Reestruturação da Administração do Estado, em 2006, que extinguiu, fundiu e reestruturou um grande conjunto de organismos públicos.
- O SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, em 2004, sendo completada a sua implementação em 2009.
- O SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, em 2006, que pretende desburocratizar as relações entre a administração e os cidadãos e empresas.

Brito e Lencastre (2014:231)

Kotler e Lee (2007 apud Brito e Lencastre 2014:18) enumeram as os seguintes benefícios da aplicação das ferramentas do marketing na administração pública:

- Comunica eficazmente com os seus públicos-alvo, motivando os cidadãos a agirem voluntariamente em conformidade com a lei;
- Influencia comportamentos positivos, através do marketing social;
- Incrementa o nível do serviço e a satisfação do cidadão-cliente;
- Ajuda a criar e a manter a identidade de marca desejada;
- Desenvolve e dá visibilidade a novos produtos, programas e serviços;
- Auxilia na definição de preços, incentivos e desincentivos;

- Otimiza os canais de distribuição;
- Incentiva a formação de parcerias estratégicas entre serviços públicos ou mesmo com serviços de natureza privada.

No marketing dos serviços públicos o marketing social assume-se como o mais importante no apelo à consciência social, cívica e solidária dos cidadãos. Através da publicidade, das relações públicas, de estudos de mercado e de satisfação do cidadão o marketing social consegue surtir os efeitos pretendidos no público-alvo.

A comunicação nos serviços públicos faz-se com os seguintes objetivos, segundo Brito e Lencastre (2014:25)

- Criar um certo tipo de imagem;
- Justificar determinadas situações;
- Promover os interesses sociais ou para aumentar o voluntariado;
- Informar da existência de novos serviços ou da alteração dos existentes;
- Alterar comportamentos;
- Gerar fundos.

Os serviços públicos têm que ter um plano de marketing estruturado de modo atingir o público-alvo pretendido (cidadão, munícipes, contribuintes, clientes e parceiros), através de uma comunicação segmentada, consoante as especificidades de cada público.

A valorização da avaliação feita pelo «cidadão-cliente» sobre o serviço prestado na entidade pública identifica uma série de fraquezas que podem ser transformadas em focos de melhoria. A auscultação da opinião dos intervenientes (internos e externos) é indispensável para que se tenha conhecimento do trabalho que é feito, de como é feito e assim aumentar a satisfação daqueles que atendem e são atendidos.

A vantagem de um órgão governativo o mais descentralizado possível do poder central terá uma série de vantagens. A maior parte do financiamento do orçamento da autarquia poderá vir diretamente do eleitor – contribuinte, através, por exemplo de um imposto de propriedade – IMI (2000), como meio de financiamento dos bens públicos, conforme refere (Bravo 2000:23). Por outro lado existem despesas e certos encargos que teriam de ser suportados pela autarquia a nível local, como por exemplo a reforma.

O utilizador dos bens públicos pode escolher o local onde se vai estabelecer, tendo por base os impostos que irá pagar nesse município.

No tabela seguinte, Bravo expõe as vantagens e desvantagens da descentralização:

Vantagens	Desvantagens
a. Eficiência: 1 – Decisão local/ preferências locais 2 – Financiamento local/ autonomia local 3 – Subsidiariedade	a. Do ponto de vista da eficiência: 1 – Não compensação de efeitos externos; 2 – Não aproveitamento de economia de escala; 3 – Ineficiência dos impostos s/ propriedades
b. Responsabilização política local: 1 – Princípio do utilizador-contribuinte 2 – Discricionariedade na fixação de receitas	b. Distorções interautarquias derivado da discricionariedade local: 1 – Incentivos à mobilidade de factores
c. Fragmentação jurisdicional – concorrência: 1 – Redução do poder de monopólio das autarquias locais 2 – Favorece níveis ótimos de provisão	c. Desigualdade orçamental interautarquias: 1 – Ausência de níveis uniformes de provisão de bens e serviços 2 – Não-respeito pelo princípio de equidade horizontal

Tabela 2: Vantagens e Desvantagens da descentralização (Bravo 2000:25)

Segundo Bravo (2000:46), a gestão financeira de um município é conseguida através das seguintes fontes de rendimento

- Taxas, multas e coimas;
- Transferências do Orçamento do Estado;
- Transferências da Comunidade Europeia;
- Recurso ao crédito;
- Outros (tarifas, vendas de bens e serviços etc.).

O poder local tem que ser capaz de auto gerir com o financiamento mencionado, não podendo criar qualquer tipo de imposto ou taxa, que não tenha sido aprovado na Assembleia da República.

O artigo 8º do Capítulo II do DL nº77/84 enumerou as áreas de atuação das autarquias, mas só no artigo 13º da Lei nº: 159/99 é que fica completa com a sua ratificação. Do artigo 16º até ao 20º de ordem ascendente respetivamente:

1- Equipamento rural e urbano:

- a) Espaços verdes;
- b) Ruas e arruamentos;
- c) Cemitérios municipais;
- d) Instalação dos serviços públicos dos municípios.
- e) Mercados e feiras municipais;

2- Energia:

- a) Distribuição de energia elétrica em baixa tensão;
- b) Iluminação pública urbana e rural;
- c) Licenciamento e fiscalização de elevadores;
- d) Licenciamento e fiscalização de instalações de armazenamento e abastecimento de combustíveis salvo as localizadas nas redes viárias regional e nacional;
- e) Licenciamento de áreas de serviço que se pretenda instalar na rede viária municipal;
- f) Emissão de parecer sobre a localização de áreas de serviço nas redes viárias regional e nacional.

3- Transportes e comunicações:

- a. Rede viária de Âmbito municipal;
- b. Rede de transportes regulares urbanos;
- c. Rede de transportes regulares locais que se desenvolvam exclusivamente na área do município;
- d. Estruturas de apoio aos transportes rodoviários;
- e. Passagens desniveladas em linhas de caminho de ferro ou em estradas nacionais e regionais;
- f. Aeródromos e heliportos municipais.

4- Educação:

- a. Construção, apetrechamento e manutenção dos estabelecimentos de educação pré-escolar;
- b. Construção, apetrechamento e manutenção dos estabelecimentos das escolas do ensino básico;
- c. Elaborar a carta escolar a integrar nos planos directores municipais;
- d. Criar os conselhos locais de educação;
- e. Assegurar os transportes escolares;
- f. Assegurar a gestão dos refeitórios dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico;
- g. Garantir o alojamento aos alunos que frequentam o ensino básico, como alternativa ao transporte escolar, nomeadamente em residências, centros de alojamento e colocação familiar;

- h. Participar no apoio às crianças da educação pré-escolar e aos alunos do ensino básico, no domínio da acção social escolar;
- i. Apoiar o desenvolvimento de actividades complementares de acção educativa na educação pré-escolar e no ensino básico;
- j. Participar no apoio à educação extra-escolar;
- k. Gerir o pessoal não docente de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico.

5- Património, cultura e ciência

É da competência dos órgãos municipais o planeamento, a gestão e a realização de investimentos públicos nos seguintes domínios:

- a) Centros de cultura, centros de ciência, bibliotecas, teatros e museus municipais;
- b) Património cultural, paisagístico e urbanístico do município;
- c) Propor a classificação de imóveis, conjuntos ou sítios nos termos legais;
- d) Proceder à classificação de imóveis conjuntos ou sítios considerados de interesse municipal e assegurar a sua manutenção e recuperação;
- e) Participar, mediante a celebração de protocolos com entidades públicas, particulares ou cooperativas, na conservação e recuperação do património e das áreas classificadas;
- f) Organizar e manter actualizado um inventário do património cultural, urbanístico e paisagístico existente na área do município;
- g) Gerir museus, edifícios e sítios classificados, nos termos a definir por lei;
- h) Apoiar projectos e agentes culturais não profissionais;
- i) Apoiar actividades culturais de interesse municipal;
- j) Apoiar a construção e conservação de equipamentos culturais de âmbito local.

A Lei Quadro das Regiões Administrativas nº56/91 define regionalização como “a criação de pessoas colectivas territoriais de direito público, supramunicipais dotadas de autonomia administrativa e financeira e de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respectivas, como fator de coesão nacional e de promoção do desenvolvimento.”

Dayries (1996 apud Bravo 2000:96) resume que as regiões podem organizar-se, não tendo por base apenas características históricas, geográficas ou culturais, mas o “duplo imperativo económico e técnico e não apenas de uma vontade política para reconhecer uma qualquer identidade regional”

Através da passagem de competências ao município contribui para uma partilha mais democrática do poder.

As Comissões de Coordenação Regional tiveram um papel preponderante na desconcentração do poder da administração central para atribuição à administração local. Criadas em 1979, foram as agências que orientaram a passagem gradual de atribuições às autarquias. As CCR deveriam ter servido para a redução das assimetrias regionais mas não realizou a reforma administrativa que se esperava.

1.2.6 Associação de Municípios

As associações de municípios são uma realidade que existe desde a Revolução de 1974, altura em que os municípios ganham autonomia económica, política e social. Estas associações de municípios, comunidades intermunicipais e comunidades urbanas existem para que a organização territorial consiga tomar decisões rapidamente, de forma eficaz, de acordo com as necessidades regionais da população.

Estas associações foram criadas devido a vários problemas estruturais, nomeadamente ao nível das infraestruturas viárias e comunicações.

Silva (2006: 80) resume a necessidade de associação da seguinte forma: “A busca da Associação como solução está relacionada com a necessidade de colmatar as limitações de escala existentes ao nível dos municípios considerados singularmente.” Acrescenta Bilhim (2004: 17): “A associação de municípios é uma pessoa colectiva de direito público criada para a realização de interesses específicos.”

De modo a ter uma existência legal jurídica, as associações de municípios têm a primeira lei de direito público na Lei nº266/81 de 15 de setembro.

Segundo a Associação Nacional de Municípios Portugueses (no site www.anmp.pt) existem trinta associações de municípios no país, incluindo ilhas.

A proposta de adesão de Portugal à CEE acelerou o posicionamento nos municípios a fim de receberem fundos estruturais da atual UE.

Silva (2006: 94) sintetiza essa ideia:

A partir destas Associações os municípios procuraram concretizar os objectivos a que se propunham, essencialmente relacionados com a implementação nas suas áreas de actuação de infra-estrutura pesada, saneamento, captação de água, vias de comunicação e como em geral as associações de municípios coincidem com as NUT's III isso possibilitou a candidatura a fundos comunitários, bem como um maior poder reivindicativo relativamente a nível dos apoios governamentais.

Graças a estas associações de municípios foi possível a afirmação de zonas mais isoladas e débeis do país, como é o caso do Norte Interior. Estas associações foram criadas para encurtar as assimetrias relativamente ao desenvolvimento verificado no resto do país.

1.2.7 Ferramentas de comunicação autárquica

Existem uma série de ferramentas que estão ao serviço das autarquias para fazer chegar as mensagens pretendidas ao público-alvo, seja ele interno ou externo, o cidadão-eleitor. Internamente, dentro do seio das autarquias, a comunicação deve ser desprendida de todas as formalidades e ser algo frente-a-frente, sem estereótipos e focada na imagem e nos objetivos da organização. A forma de passar informação pertinente sobre a organização para a organização é através de *Newsletters* ou *Mailinglists* internas com a informação selecionada e catalogada, de forma a ter uma compreensão e fácil acesso.

O Edital ou o Boletim Municipal são das ferramentas mais comuns para difundir mensagens e conteúdos porque é de fácil distribuição à população (nos municípios mais pequenos) e de fácil compreensão. Este Edital pode apenas conter apenas mensagens informativas, mas pode considerar-se uma ferramenta administrativa, pois é através dela que o órgão governativo apresenta resultados à população.

O que se pode verificar muitas vezes, é a apropriação dos meios de comunicação, como elucida Camilo: “(...)a comunicação política dificilmente se distingue de um mero sistema de propaganda político-eleitoral municipal que tende a conceber os munícipes como consumidores de produtos políticos, unilateralmente concebidos pelos chefes autárquicos.”

A imprensa escrita e audiovisual são dois focos de incidência da atenção das autarquias porque é através dela que a população constrói a imagem dos seus representantes. A imprensa escrita nacional não realça com tanta veemência as ações das autarquias, mas as publicações periódicas locais atribuem um elevado destaque porque é algo que é refletido no quotidiano da região em questão. As publicações periódicas locais dispõem de separadores próprios para o Município de Lamego.

A comunicação através de *outdoors*, sejam painéis ou cartazes, mas também através de rádios locais e jornais permite que a comunicação se faça continuamente e não apenas na periodicidade do Boletim ou Edital.

A Autarquia de Lamego marca presença nas plataformas online através de publicações sobre as ações realizadas e a realizar pela comitativa municipal. A rede social *Facebook* do Município de Lamego mostra como a Autarquia está inserida numa época em que a presença online é crucial para que o público tenha acesso a uma série de informações que só assim conseguem ser adquiridas.

O site da Câmara Municipal de Lamego tem uma série de informações sobre o Município, onde consta a história do mesmo e características sobre as freguesias que o constituem. A constituição dos órgãos autárquicos (Assembleia Municipal e Câmara Municipal) está visível de forma a que todos os interessados saibam a constituição dos mesmos.

A agenda do município está acessível, bem como as notícias sobre o mesmo. As áreas de intervenção do Município, assim como os serviços municipais existentes têm lugar de destaque nesta página *web*. A página dispõe de uma área de contactos de modo que a comunicação com os responsáveis da comunicação consigam encaminhar para os respetivos departamentos. O arquivo multimédia dispõe de uma série de videos e fotos dos eventos de maior destaque ocorridos.

2. ESTUDO DE CASO

2.1 Metodologia

A investigação que se seguirá será do tipo quantitativo e utilizará o instrumento estatístico, o inquérito como forma de conhecer a realidade da satisfação autárquica da cidade de Lamego. A utilização de inquéritos é uma maneira cada vez mais utilizada de auferir a opinião de uma certa amostra, funcionando como um termómetro da opinião da população.

O inquérito ainda é entendido como o simples ato de colocar questões e analisa-las, pelo senso comum, mas é algo que trespassa essa visão limitada do processo de recolha de dados científicos.

O estudo de caso será a opção mais adequada de encontrar os dados que necessitamos aplicado à população da cidade de Lamego.

A utilização de uma amostra não representativa do universo é a forma possível para se conseguir dar seguimento ao estudo, uma vez que caso fosse feito o estudo da população total, seria um censo, que não é possível por questões práticas e económicas, devido aos custos que acarreta.

O Concelho de Lamego tem 26691 habitantes (segundo os Censos 2011), distribuídos por 18 freguesias, dos quais algumas sofreram agrupamentos com Lei nº11-A/2013, de 28 de janeiro. Anteriormente a esta reorganização territorial existiam 24 freguesias, algumas das quais com menos de uma centena de habitantes.

De modo a responder ao problema de investigação é necessária escolher a metodologia adequada para a recolha e análise dos dados.

O método a utilizar será o quantitativo por meio de inquéritos como de forma de recolher dados para posterior análise. Através da informação que será recolhida, irá ser possível agrupar essa informação em dados estatísticos de fácil compreensão e análise. Relativamente ao objeto da pesquisa será de cariz bibliográfica e de campo. De modo a auferir os dados pretendidos foi usado um inquérito já existente, que se encontra no anexo três. Posteriormente os dados serão tratados via SPSS versão 24.

De modo a se conseguir facilitar os resultados foram traçados os seguintes objetivos:

- Conhecer a opinião dos munícipes sobre a imagem e reputação;
- Auferir as áreas onde existe desacordo;
- Identificar as áreas de atuação da autarquia onde há maior satisfação e insatisfação;
- Conhecer o grau de satisfação dos munícipes relativamente à estrutura autárquica e seu funcionamento.

O problema de investigação, ao qual se pretende dar uma resposta é o seguinte:

- Em que medida os munícipes estão satisfeitos com a comunicação e o funcionamento da autarquia de Lamego?

2.2. Hipóteses de investigação

Em suma, os munícipes valorizam a comunicação das autarquias como instrumento de ligação aos seus representantes políticos, de forma mais intensa durante a época eleitoral, porém os meios de comunicação que divulgam as atividades realizadas ou a realizar não estão disponíveis a toda a população:

H1 - Os munícipes sentem-se parte integrante da autarquia;

H2 – A notoriedade do município é pouca;

H3 – O município é pouco transparente na informação que divulga;

H4 – A satisfação relativamente aos serviços públicos é baixa.

.

2.3 Instrumento de Recolha de dados

A aplicação do instrumento estatístico na cidade de Lamego ocorreu entre os meses de maio e agosto de 2017, a munícipes do sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre os dezoito e os setenta e cinco.

A amostra probabilística estratificada de 174 inquiridos preencheu um inquérito longitudinal do tipo painel, funcionando como um termostato que evidencia a opinião da população da cidade relativamente à autarquia, da qual o inquirido faz parte. Através da resposta da amostra é possível ter uma ideia do grau de satisfação e da ideia contida relativamente à autarquia e aos serviços municipais. Os inquiridos da cidade têm um contacto maior com o município e com os seus serviços.

De forma a haver dados verdadeiros foi necessário que os inquiridos sejam cidadãos ativos, interessados e conscientes do funcionamento da autarquia, de modo a que os dados não sejam enviesados e se obtenham respostas inconclusivas.

O inquérito utilizado para o estudo de caso com 58 variáveis de resposta fechada, com vista à estimação das variáveis do modelo geral de satisfação, através da escala de Likert.

O inquérito utilizado para o estudo de caso contém 58 variáveis de resposta fechada, com vista à estimação das variáveis do modelo geral de satisfação, através da escala de Lickert. As primeiras vinte variáveis têm uma escala de 1 a 5 em que 1 é Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente. Por sua vez, as restantes variáveis utilizam a mesma numeração, no entanto 1 significa Totalmente Insatisfeito e 5 Totalmente Satisfeito.

No anexo um está o inquérito aplicado ao estudo em questão e as possíveis respostas, tendo por base a escala supramencionada.

2.4 Aplicação do instrumento estatístico

Gênero

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	80	46,0	46,0	46,0
	Masculino	94	54,0	54,0	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 4 – Distribuição da amostra em gênero.

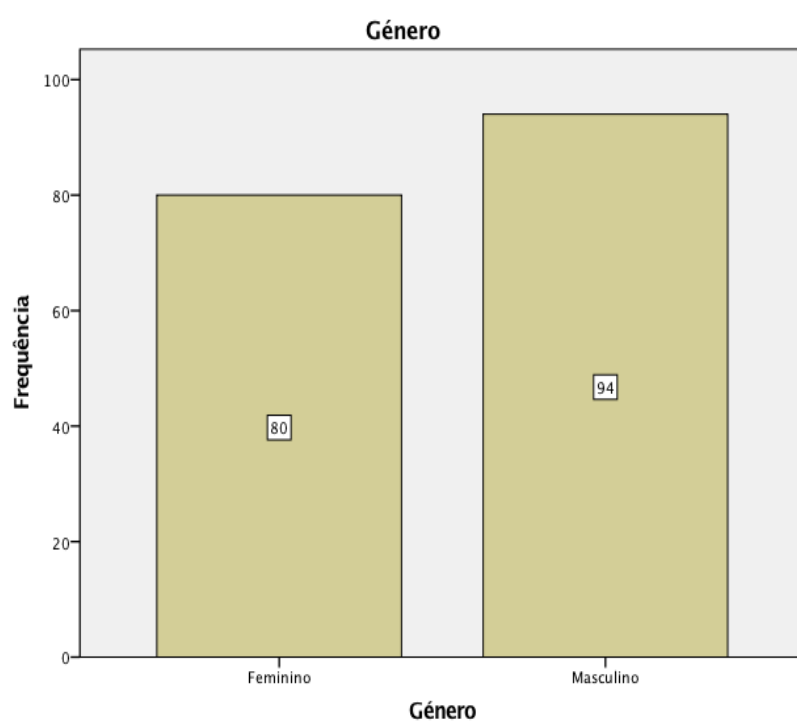


Gráfico 1 – Distribuição da amostra em gênero.

Idade

Média – 40

Mediana – 40

Valor mínimo – 18

Valor máximo - 75

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18	4	2,3	2,3	2,3
	19	2	1,1	1,1	3,4
	20	5	2,9	2,9	6,3
	21	2	1,1	1,1	7,5
	22	4	2,3	2,3	9,8
	23	7	4,0	4,0	13,8
	24	3	1,7	1,7	15,5
	25	6	3,4	3,4	19,0
	26	4	2,3	2,3	21,3
	27	2	1,1	1,1	22,4
	28	6	3,4	3,4	25,9
	29	1	0,6	0,6	26,4
	30	2	1,1	1,1	27,6
	31	5	2,9	2,9	30,5
	32	3	1,7	1,7	32,2
	33	7	4,0	4,0	36,2
	34	5	2,9	2,9	39,1
	35	3	1,7	1,7	40,8
	36	5	2,9	2,9	43,7
	37	2	1,1	1,1	44,8
	38	3	1,7	1,7	46,6
	39	4	2,3	2,3	48,9
	40	8	4,6	4,6	53,4
	41	1	0,6	0,6	54,0
	42	6	3,4	3,4	57,5
	43	3	1,7	1,7	59,2
	44	6	3,4	3,4	62,6
	45	4	2,3	2,3	64,9
	46	3	1,7	1,7	66,7
	47	1	0,6	0,6	67,2
	48	2	1,1	1,1	68,4
	49	5	2,9	2,9	71,3
	50	7	4,0	4,0	75,3
	51	1	0,6	0,6	75,9
	52	4	2,3	2,3	78,2
	53	1	0,6	0,6	78,7
	54	8	4,6	4,6	83,3
	55	5	2,9	2,9	86,2
	56	1	0,6	0,6	86,8
	57	4	2,3	2,3	89,1
	58	3	1,7	1,7	90,8
	59	1	0,6	0,6	91,4
	60	2	1,1	1,1	92,5
	63	2	1,1	1,1	93,7
	65	1	0,6	0,6	94,3
	66	1	0,6	0,6	94,8
	67	1	0,6	0,6	95,4
	68	1	0,6	0,6	96,0
	69	3	1,7	1,7	97,7
	70	1	0,6	0,6	98,3
	72	1	0,6	0,6	98,9
	73	1	0,6	0,6	99,4
	75	1	0,6	0,6	100,0
Total		174	100,0	100,0	

Tabela 5 – Idades dos inquiridos.

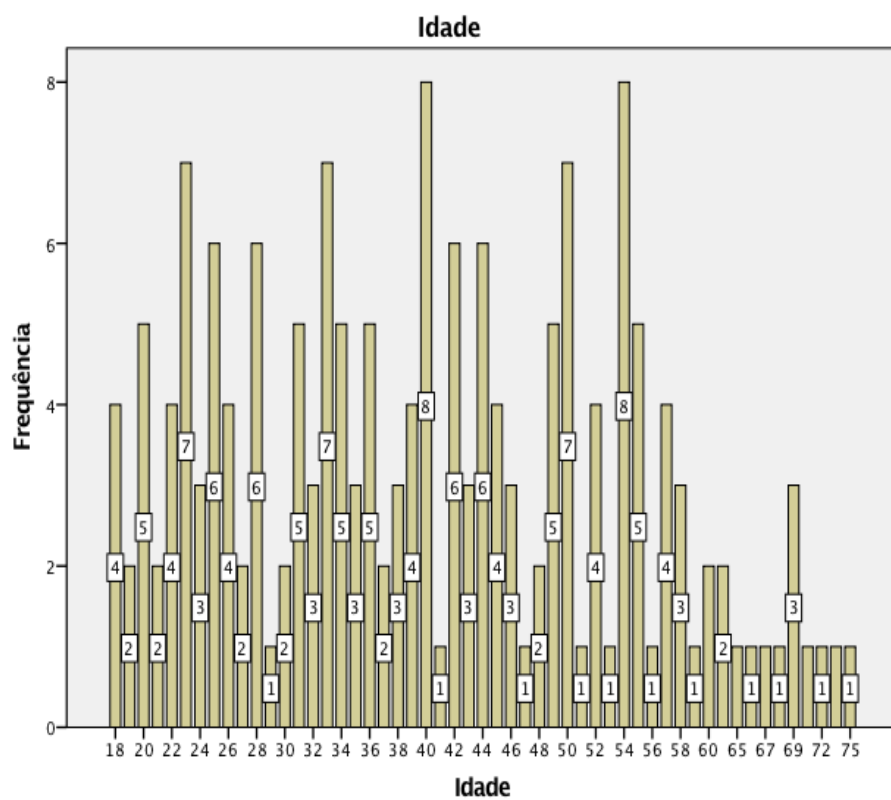


Gráfico 2 – Idades dos inquiridos.

Variável 1.1 - A Câmara Municipal é honesta e verdadeira.

Média – 2,40

Mediana – 2

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,978

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1	39	22,4	22,4	22,4
	2	49	28,2	28,2	50,6
	3	65	37,4	37,4	87,9
	4	20	11,5	11,5	99,4
	5	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 6 – Frequência da variável 1.1.

Variável 1.2 - A Câmara Municipal é credível e séria na relação com o cidadão.

Média – 2.552

Mediana – 3

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9405

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	23	13,2	13,2	13,2
	2,0	63	36,2	36,2	49,4
	3,0	58	33,3	33,3	82,8
	4,0	29	16,7	16,7	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 7 – Frequência da variável 1.2

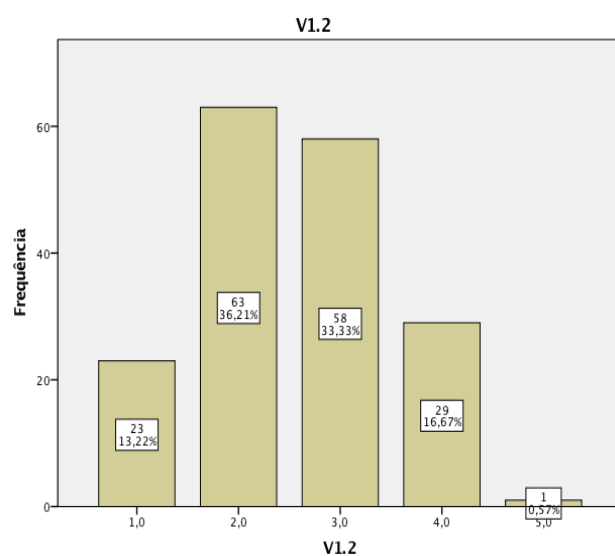


Gráfico 3 – Frequência da variável 1.2

Variável 1.3 - A Câmara Municipal é responsável com o ambiente.

Média – 3,029

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 1,0721

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	18	10,3	10,3	10,3
	2,0	36	20,7	20,7	31,0
	3,0	50	28,7	28,7	59,8
	4,0	63	36,2	36,2	96,0
	5,0	7	4,0	4,0	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 8 – Frequência da variável 1.3.

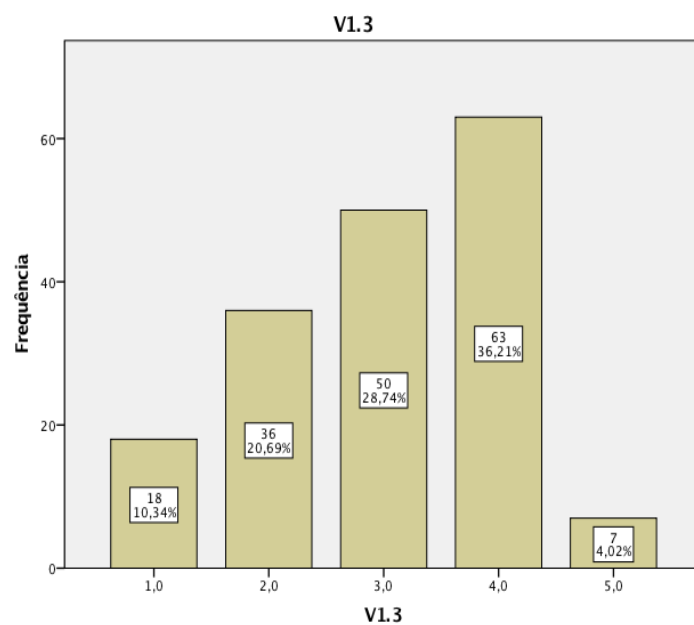


Gráfico 4 – Frequência da variável 1.3.

Variável 1.4 - A Câmara Municipal é humana e sensível às dificuldades da população.

Média – 2,511

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,8914

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	24	13,8	13,8	13,8
	2,0	59	33,9	33,9	47,7
	3,0	70	40,2	40,2	87,9
	4,0	20	11,5	11,5	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 9 – Frequência da variável 1.4.

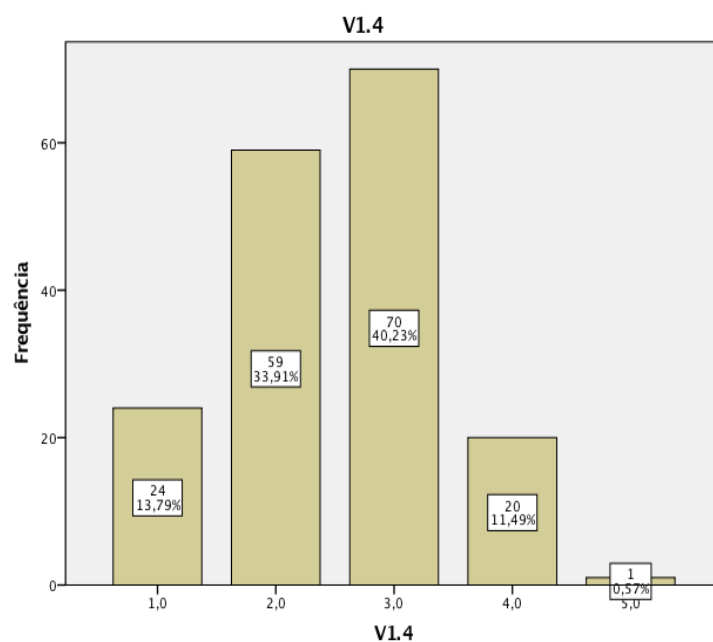


Gráfico 5 – Frequência da variável 1.4.

Variável 1.5 - A Câmara Municipal é estável e bem gerida.

Média – 2.274

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.8890

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	27	15,5	15,5	15,5
	2,0	73	42,0	42,0	57,5
	3,0	59	33,9	33,9	91,4
	4,0	12	6,9	6,9	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 10 – Frequência da variável 1.5

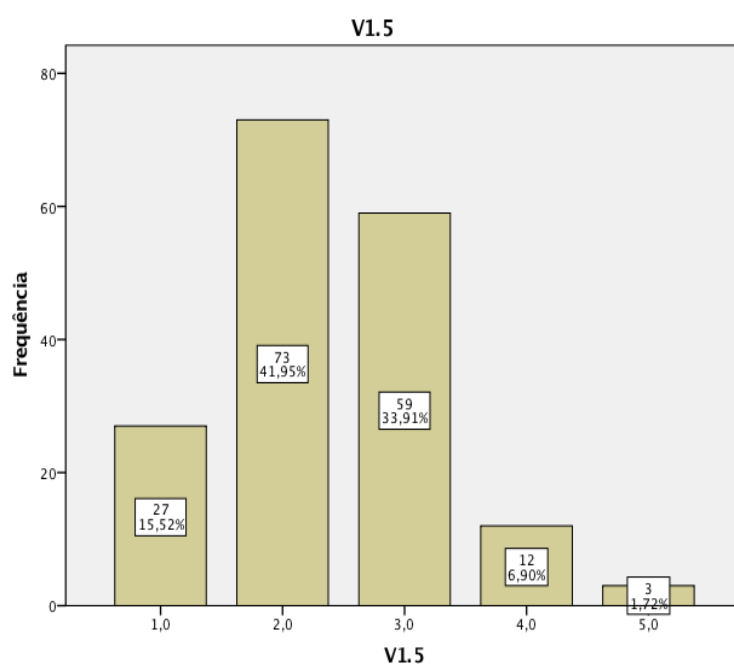


Gráfico 6 – Frequência da variável 1.5

Variável 1.6 - A Câmara Municipal possui serviços de qualidade.

Média – 2.833

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9065

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	11	6,3	6,3	6,3
	2,0	54	31,0	31,0	37,4
	3,0	63	36,2	36,2	73,6
	4,0	45	25,9	25,9	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 11 – Frequência da variável 1.6

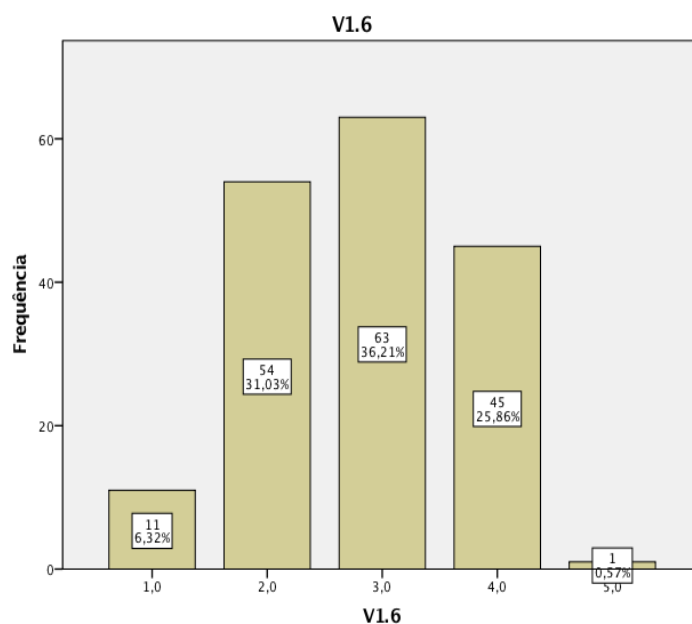


Gráfico 7 – Frequência da variável 1.6

Variável 1.7 - A Câmara Municipal é transparente.

Média – 2.259

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9415

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	41	23,6	23,6	23,6
	2,0	65	37,4	37,4	60,9
	3,0	51	29,3	29,3	90,2
	4,0	16	9,2	9,2	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 12 – Frequência da variável 1.7

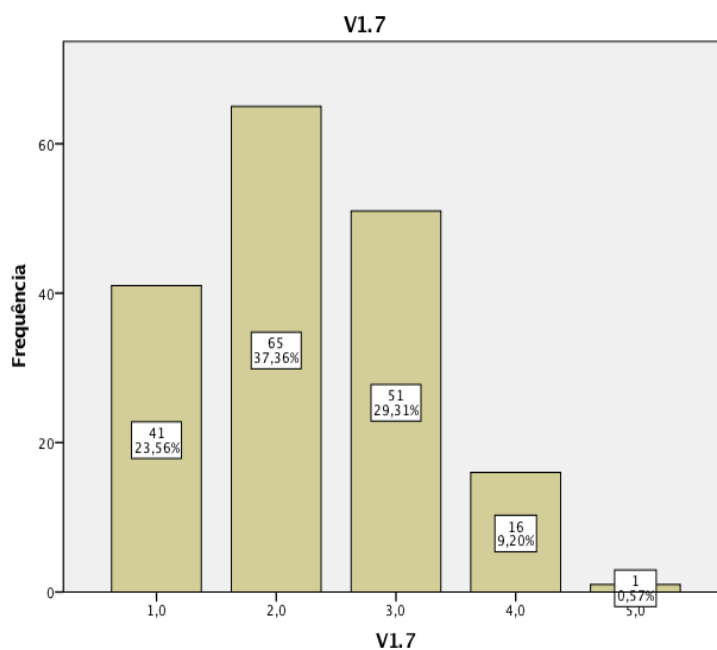


Gráfico 8- Frequência da variável 1.7

Variável 1.8 - A Câmara Municipal apresenta excelência no atendimento.

Média – 2.943

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8649

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	9	5,2	5,2	5,2
	2,0	40	23,0	23,0	28,2
	3,0	80	46,0	46,0	74,1
	4,0	42	24,1	24,1	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 13 – Frequência da variável 1.8

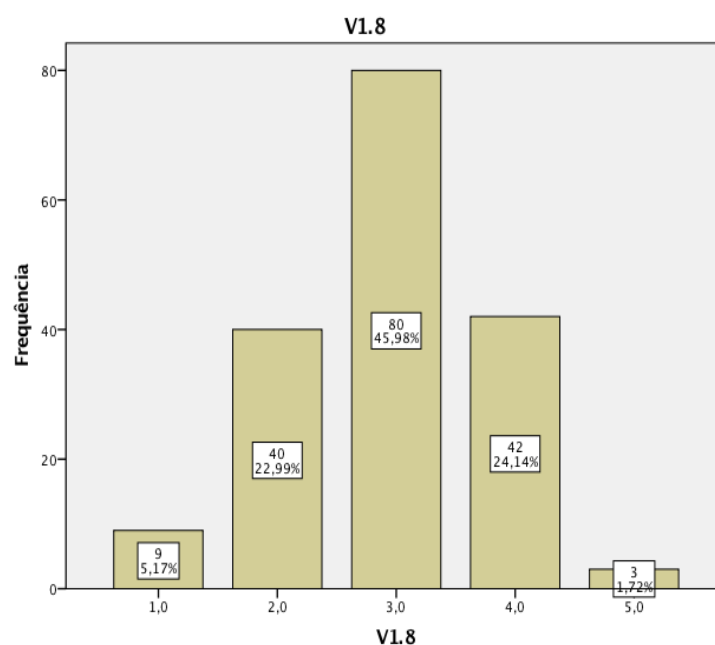


Gráfico 9 – Frequência da variável 1.8

Variável 1.9 - A Câmara Municipal contribui para o desenvolvimento social, económico e cultural.

Média – 3,057

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9478

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	9	5,2	5,2	5,2
	2,0	41	23,6	23,6	28,7
	3,0	60	34,5	34,5	63,2
	4,0	59	33,9	33,9	97,1
	5,0	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 14 – Frequência da variável 1.9

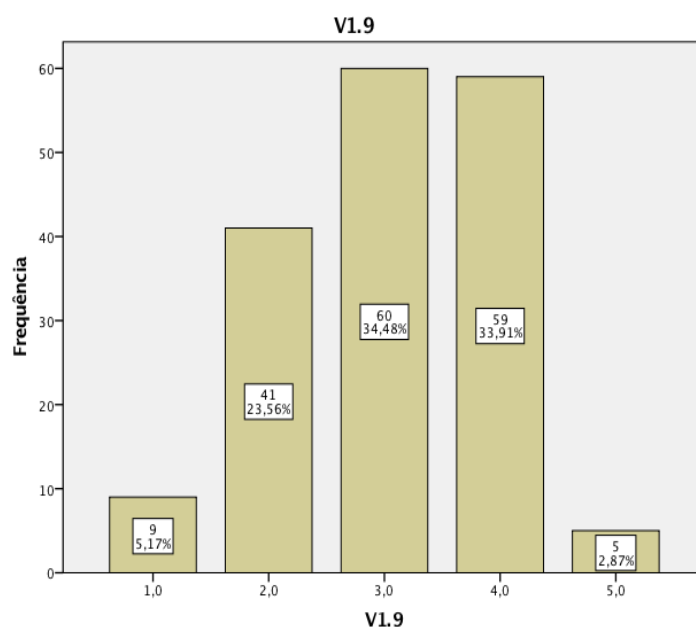


Gráfico 10 – Frequência da variável 1.9

Variável 1.10 - A Câmara Municipal é inovadora e virada para o futuro.

Média – 2.816

Mediana – 3

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9377

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	9	5,2	5,2	5,2
	2,0	63	36,2	36,2	41,4
	3,0	58	33,3	33,3	74,7
	4,0	39	22,4	22,4	97,1
	5,0	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 15 – Frequência da variável 1.10

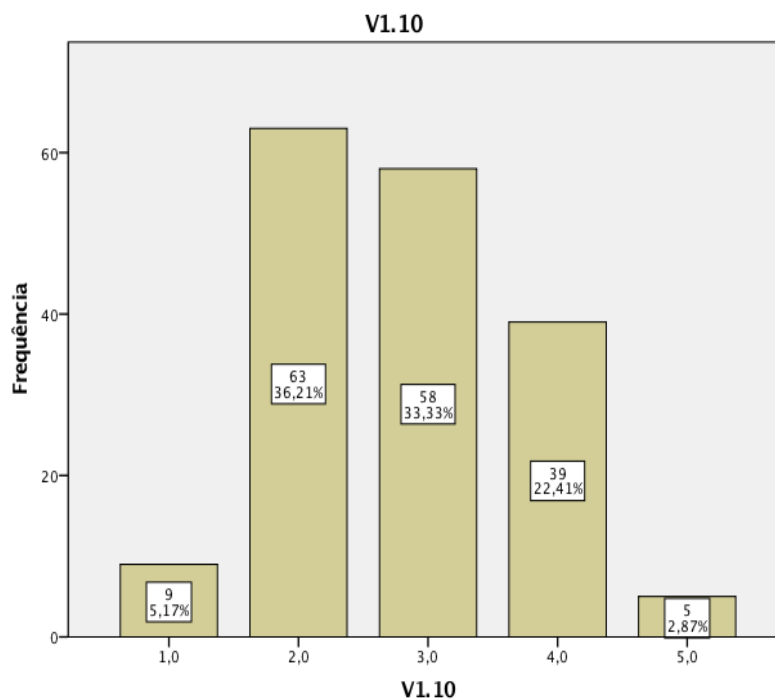


Gráfico 11 – Frequência da variável 1.10.

Variável 1.11 - A Câmara Municipal é criativa nas suas intervenções e soluções.

Média – 2.546

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.8015

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	12	6,9	6,9	6,9
	2,0	76	43,7	43,7	50,6
	3,0	66	37,9	37,9	88,5
	4,0	19	10,9	10,9	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 16– Frequência da variável 1.11

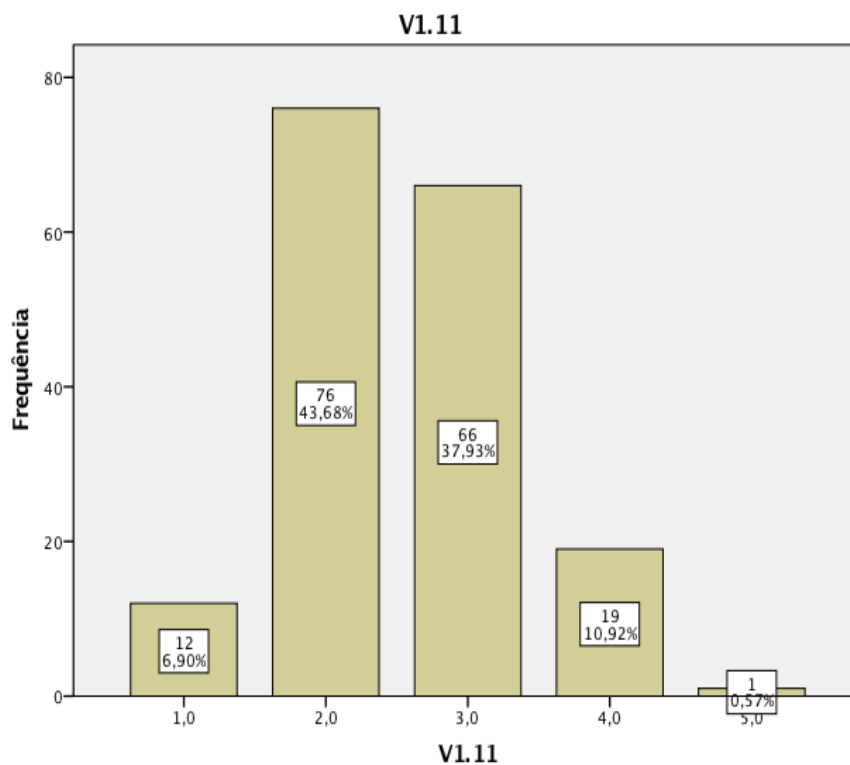


Gráfico 12 – Frequência da variável 1.11

Variável 1.12 - A Câmara Municipal é potenciadora e integra a inteligência coletiva.

Média – 2.557

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8291

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	20	11,5	11,5	11,5
	2,0	54	31,0	31,0	42,5
	3,0	84	48,3	48,3	90,8
	4,0	15	8,6	8,6	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 17 – Frequência da variável 1.12

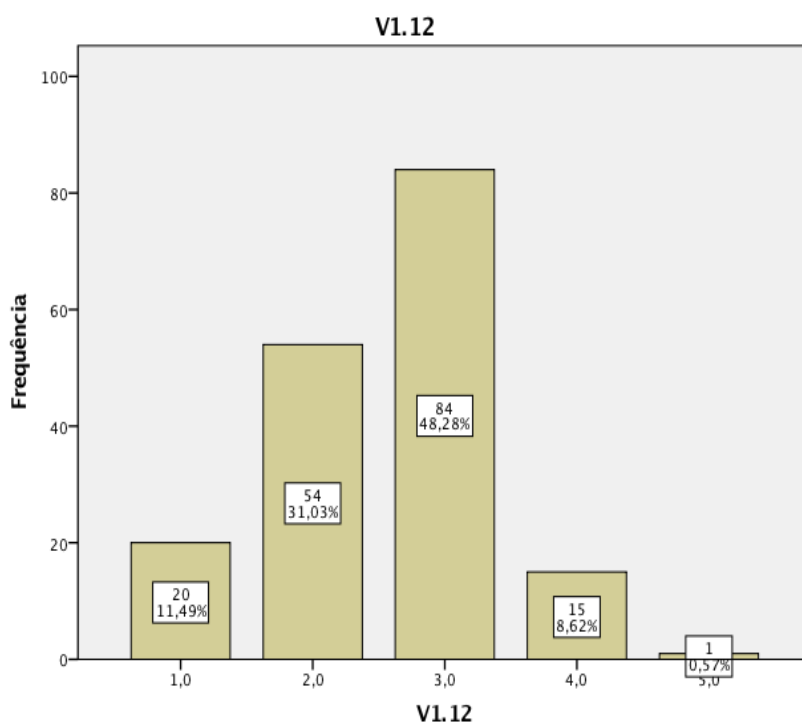


Gráfico 13 – Frequência da variável 1.12

Variável 1.13 – A Câmara Municipal tem visibilidade pública.

Média – 2.948

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9752

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	10	5,7	5,7	5,7
	2,0	49	28,2	28,2	33,9
	3,0	63	36,2	36,2	70,1
	4,0	44	25,3	25,3	95,4
	5,0	8	4,6	4,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 18 – Frequência da variável 1.13

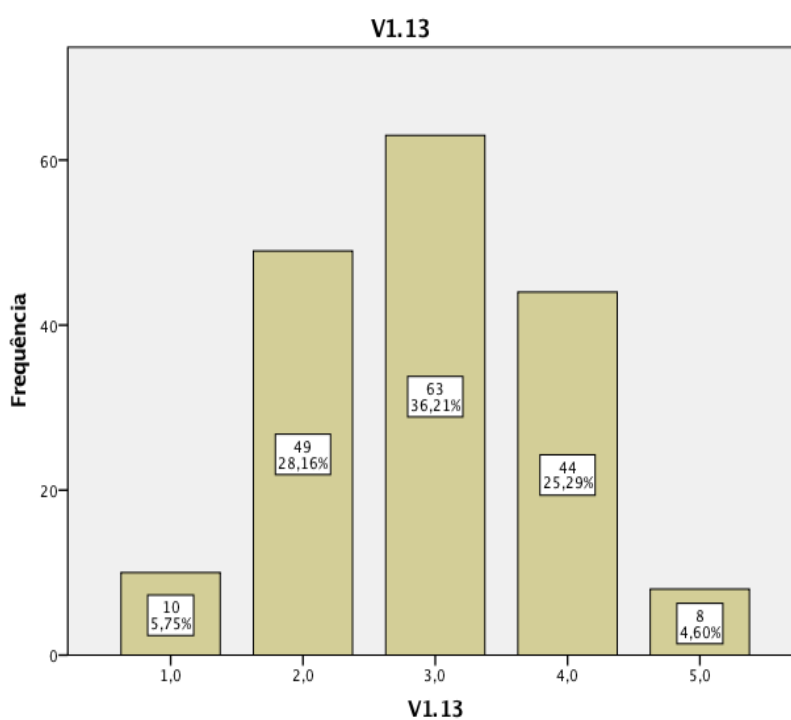


Gráfico 14 - Frequência da variável 1.13

Variável 1.14 – A Câmara Municipal é conhecida no plano nacional e internacional.

Média – 2.931

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8905

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	7	4,0	4,0	4,0
	2,0	51	29,3	29,3	33,3
	3,0	66	37,9	37,9	71,3
	4,0	47	27,0	27,0	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 19 – Frequência da variável 1.4

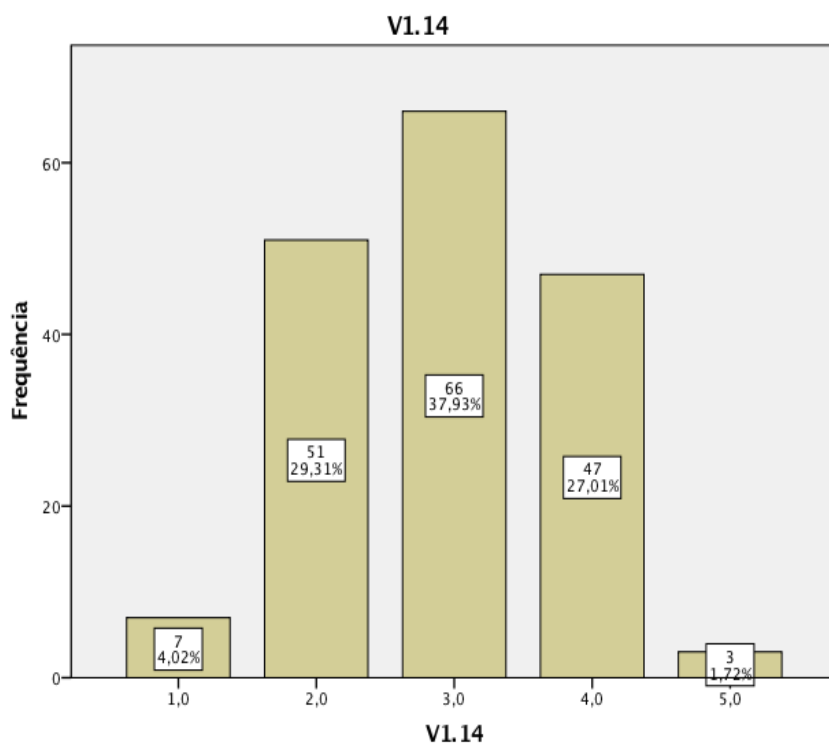


Gráfico 15 – Frequência da variável 1.14

Variável 1.15 - A Câmara Municipal tem presença e força mediática.

Média – 2.822

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9419

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	10	5,7	5,7	5,7
	2,0	59	33,9	33,9	39,7
	3,0	63	36,2	36,2	75,9
	4,0	36	20,7	20,7	96,6
	5,0	6	3,4	3,4	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 20 – Frequência da variável 1.15

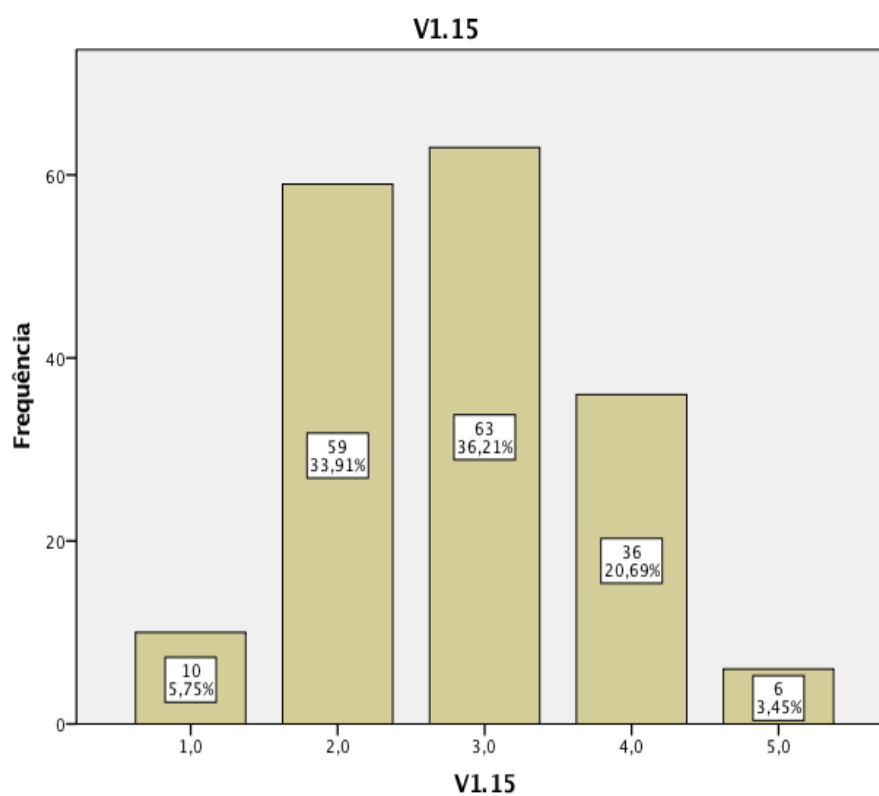


Gráfico 16 – Frequência da variável 1.15

Variável 1.16 - A Câmara Municipal faz a gestão da comunicação nas redes sociais.

Média – 3,195

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9292

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	9	5,2	5,2	5,2
	2,0	26	14,9	14,9	20,1
	3,0	69	39,7	39,7	59,8
	4,0	62	35,6	35,6	95,4
	5,0	8	4,6	4,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 21 – Frequência da variável 1.16

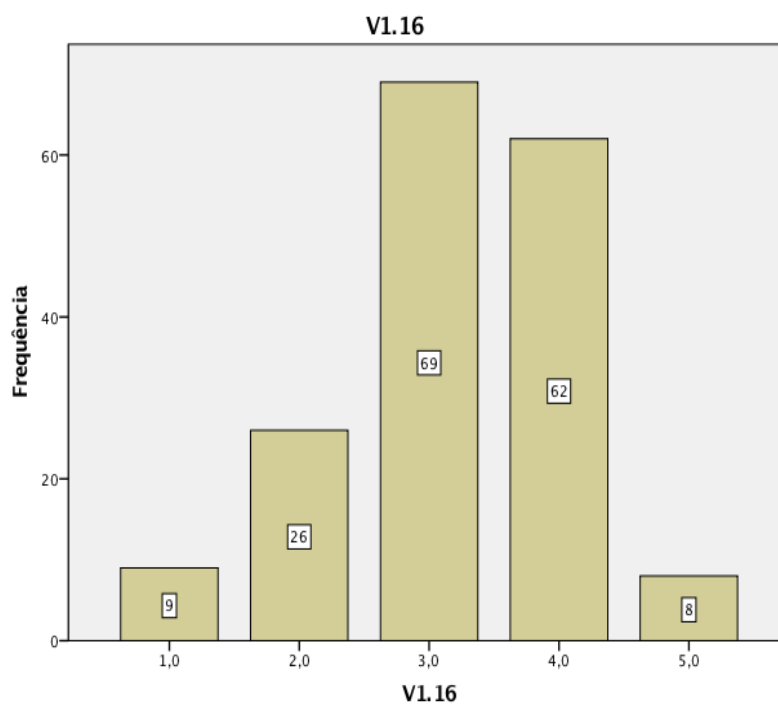


Gráfico 17 – Frequência da variável 1.16

Variável 1.17 - A Câmara Municipal é organizada no âmbito da gestão da comunicação pública e política.

Média – 2.810

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8693

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	8	4,6	4,6	4,6
	2,0	57	32,8	32,8	37,4
	3,0	73	42,0	42,0	79,3
	4,0	32	18,4	18,4	97,7
	5,0	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 22– Frequência da variável 1.17

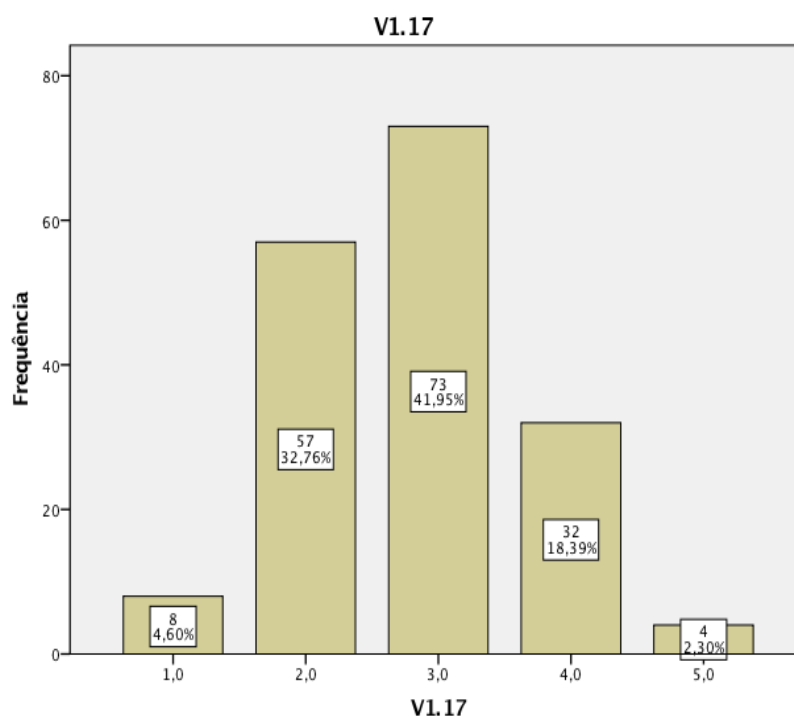


Gráfico 18 – Frequência da variável 1.17

Variável 1.18 - A Câmara Municipal é correta e de confiança.

Média – 2.448

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9708

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	31	17,8	17,8	17,8
	2,0	60	34,5	34,5	52,3
	3,0	60	34,5	34,5	86,8
	4,0	20	11,5	11,5	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 23– Frequência da variável 1.18

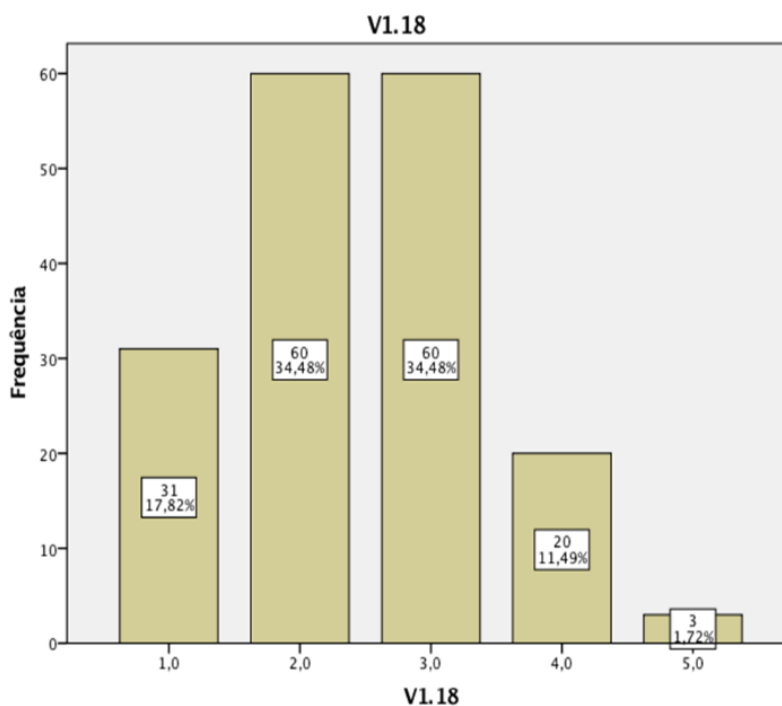


Gráfico 19 – Frequência da variável 1.18

Variável 1.19 - A Câmara Municipal cumpre o que promete aos munícipes.

Média – 2.362

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9066

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	31	17,8	17,8	17,8
	2,0	68	39,1	39,1	56,9
	3,0	57	32,8	32,8	89,7
	4,0	17	9,8	9,8	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 24 – Frequência da variável 1.19.

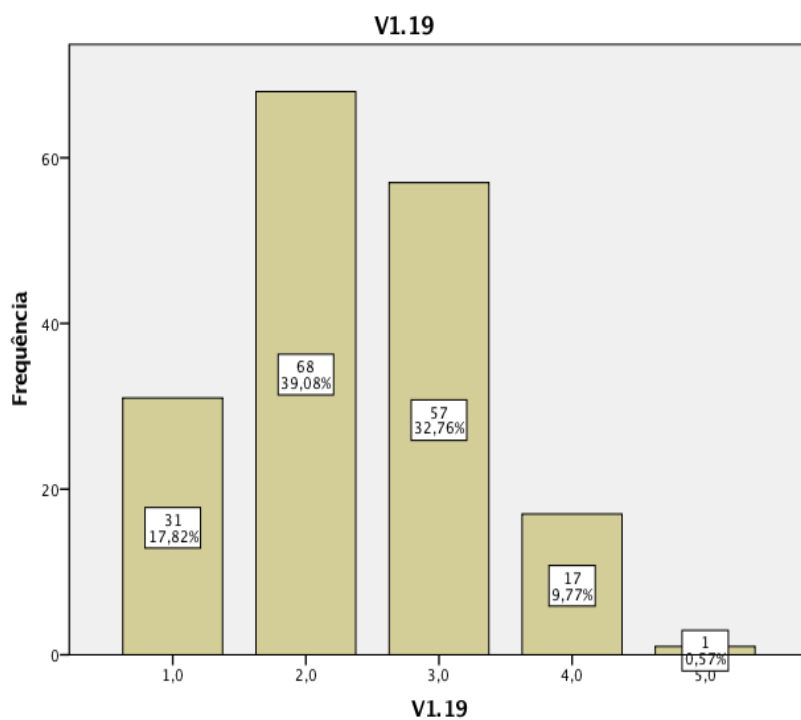


Gráfico 20 – Frequência da variável 1.19

Variável 1.20 - A Câmara Municipal dá igualdade de tratamento para todos os munícipes.

Média – 2.385

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0.9948

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	37	21,3	21,3	21,3
	2,0	58	33,3	33,3	54,6
	3,0	57	32,8	32,8	87,4
	4,0	19	10,9	10,9	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 25 – Frequência da variável 1.20

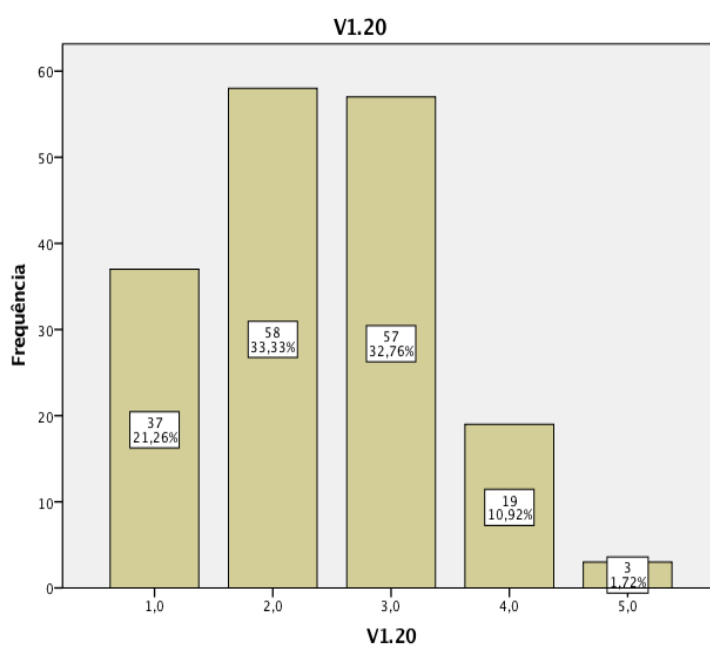


Gráfico 21 – Frequência da variável 1.20

Variável 2.1 – Ação Social

Média – 2.868

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8396

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	10	5,7	5,7	5,7
	2,0	40	23,0	23,0	28,7
	3,0	91	52,3	52,3	81,0
	4,0	29	16,7	16,7	97,7
	5,0	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 26 – Frequência da variável 2.1.

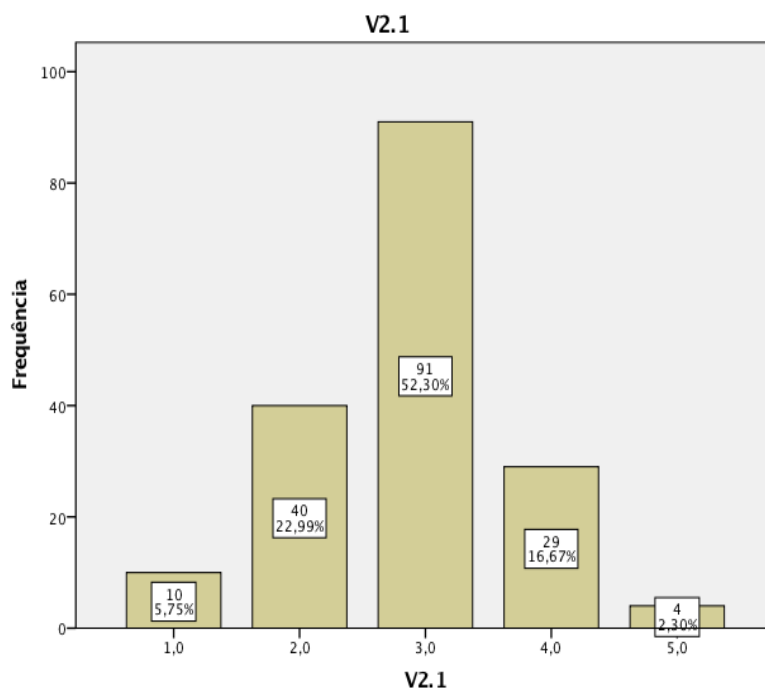


Gráfico 22 – Frequência da variável 2.1.

Variável 2.2 – Apoio ao emigrante

Média – 2.856

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8025

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	15	8,6	8,6	8,6
	2,0	23	13,2	13,2	21,8
	3,0	110	63,2	63,2	85,1
	4,0	24	13,8	13,8	98,9
	5,0	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 27 – Frequência da variável 2.2.

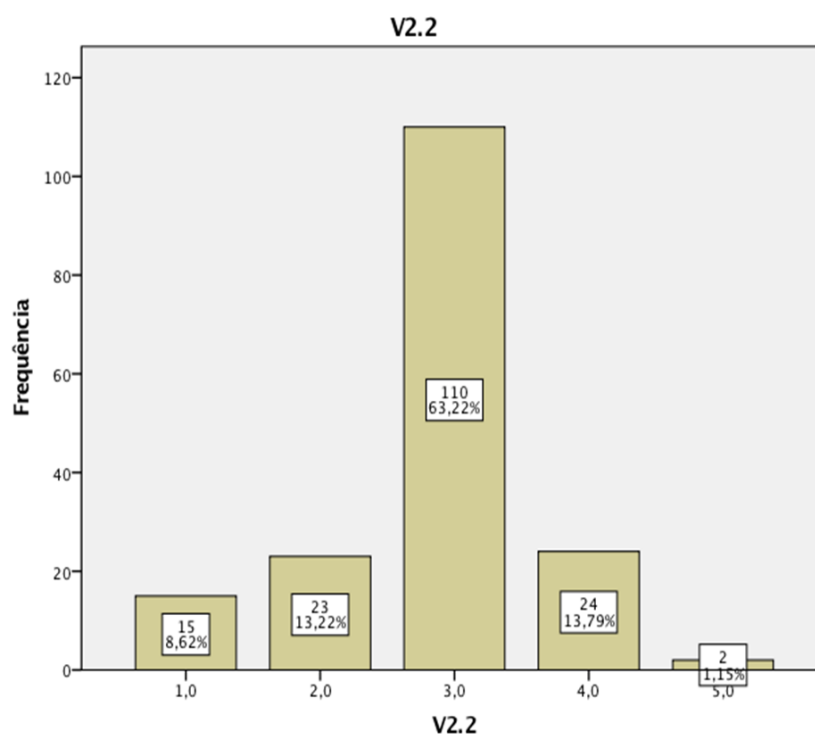


Gráfico 23 – Frequência da variável 2.2.

Variável 2.3 – Águas e saneamento

Média – 2.828

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 1,0503

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	22	12,6	12,6	12,6
	2,0	44	25,3	25,3	37,9
	3,0	53	30,5	30,5	68,4
	4,0	52	29,9	29,9	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 28 – Frequência da variável 2.3.

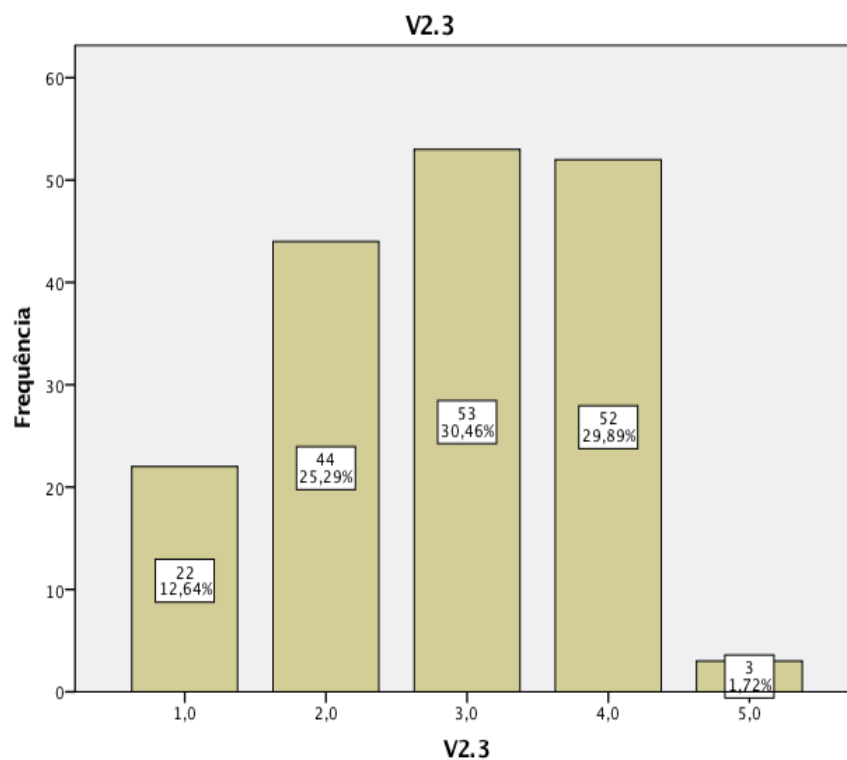


Gráfico 24 – Frequência da variável 2.3.

Variável 2.4 – Ambiente

Média – 2,971

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.9821

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	15	8,6	8,6	8,6
	2,0	37	21,3	21,3	29,9
	3,0	64	36,8	36,8	66,7
	4,0	54	31,0	31,0	97,7
	5,0	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 29 – Frequência da variável 2.4.

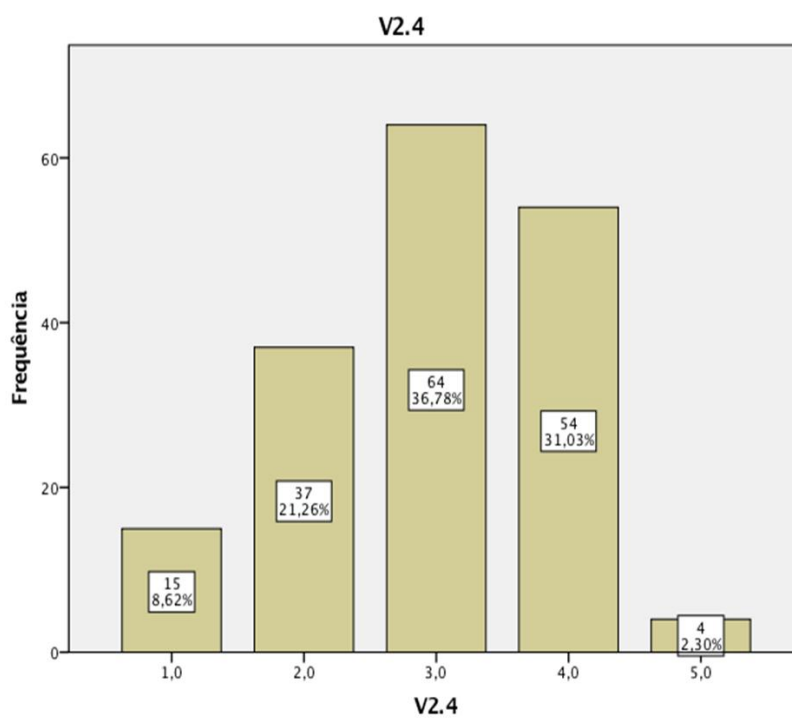


Gráfico 25 – Frequência da variável 2.4.

Variável 2.5 – Arquivo

Média – 2,914

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,7742

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	9	5,2	5,2	5,2
	2,0	31	17,8	17,8	23,0
	3,0	102	58,6	58,6	81,6
	4,0	30	17,2	17,2	98,9
	5,0	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 30 – Frequência da variável 2.5.

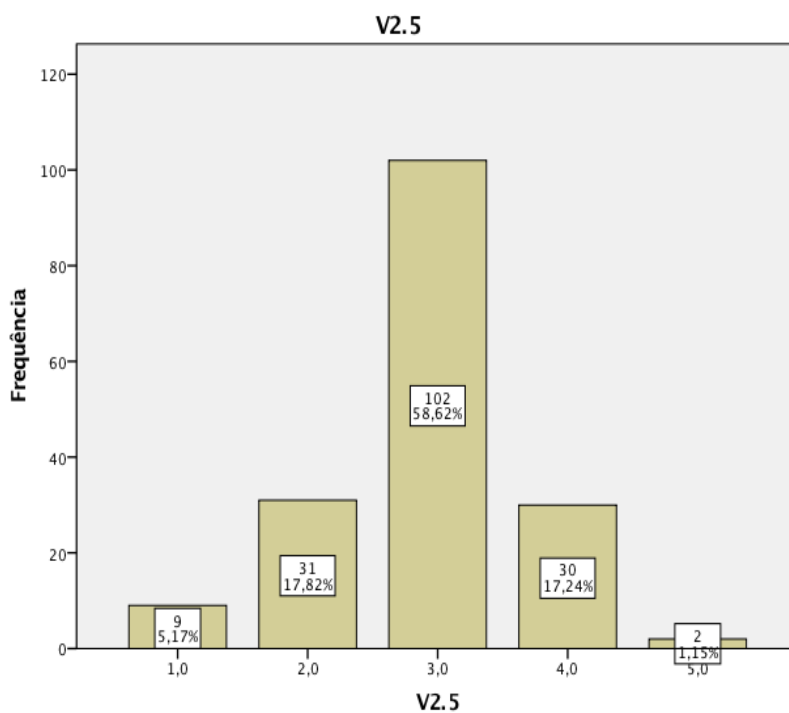


Gráfico 26 – Frequência da variável 2.5.

Variável 2.6 – Cemitérios

Média – 3,201

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,8465

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	7	4,0	4,0	4,0
	2,0	21	12,1	12,1	16,1
	3,0	82	47,1	47,1	63,2
	4,0	58	33,3	33,3	96,6
	5,0	6	3,4	3,4	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 31 – Frequência da variável 2.6.

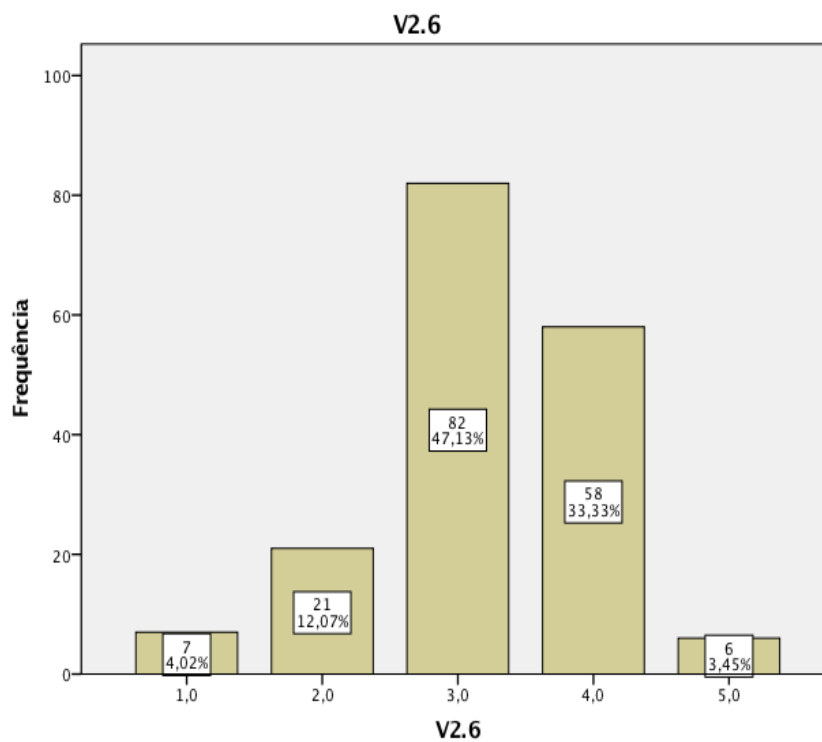


Gráfico 27 – Frequência da variável 2.6.

Variável 2.7 – Cobranças e fiscalização

Média – 2,856

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,9168

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	16	9,2	9,2	9,2
	2,0	38	21,8	21,8	31,0
	3,0	76	43,7	43,7	74,7
	4,0	43	24,7	24,7	99,4
	5,0	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 32– Frequência da variável 2.7.

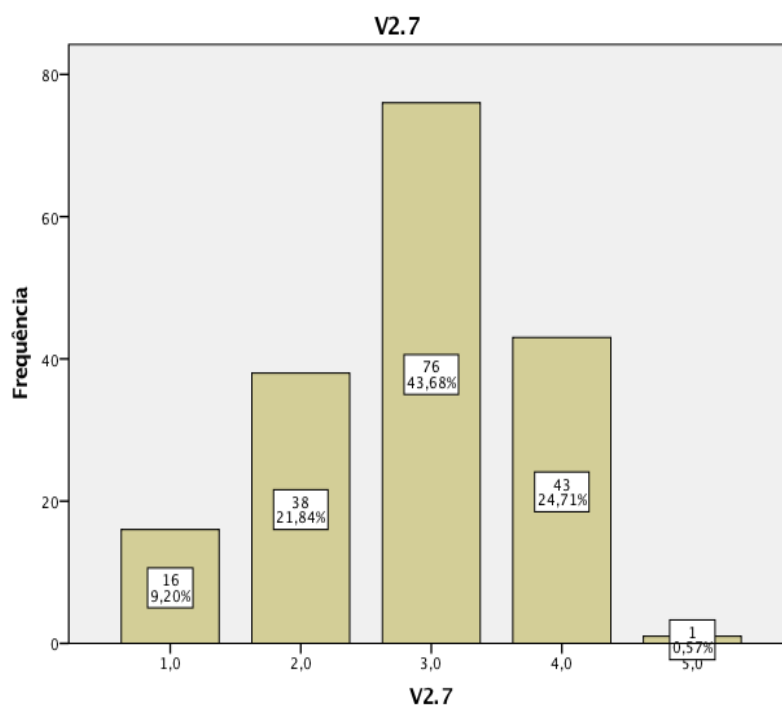


Gráfico 28 – Frequência da variável 2.7.

Variável 2.8 – Contabilidade e tesouraria

Média – 2,845

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,9149

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	19	10,9	10,9	10,9
	2,0	29	16,7	16,7	27,6
	3,0	88	50,6	50,6	78,2
	4,0	36	20,7	20,7	98,9
	5,0	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 33 – Frequência da variável 2.8.

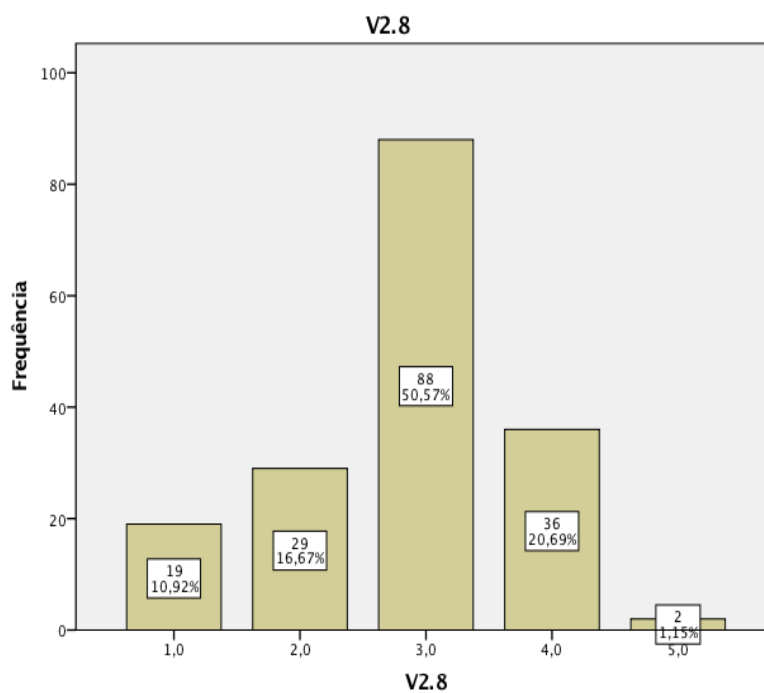


Gráfico 29 – Frequência da variável 2.8.

Variável 2.9 – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

Média – 3,107

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.8633

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	4	2,3	5,3	5,3
	2,0	10	5,7	13,3	18,7
	3,0	37	21,3	49,3	68,0
	4,0	22	12,6	29,3	97,3
	5,0	2	1,1	2,7	100,0
	Total	75	43,1	100,0	
Omisso	Sistema	99	56,9		
Total		174	100,0		

Tabela 34 – Frequência da variável 2.9.

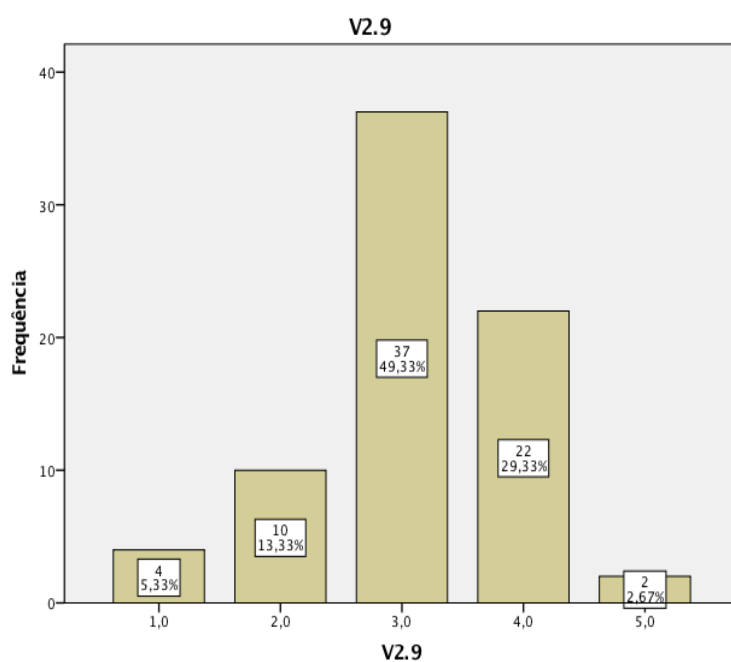


Gráfico 30 – Frequência da variável 2.9.

Variável 2.10 – Cultura

Média – 2,931

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,9947

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	16	9,2	9,2	9,2
	2,0	39	22,4	22,4	31,6
	3,0	65	37,4	37,4	69,0
	4,0	49	28,2	28,2	97,1
	5,0	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 35 – Frequência da variável 2.10.

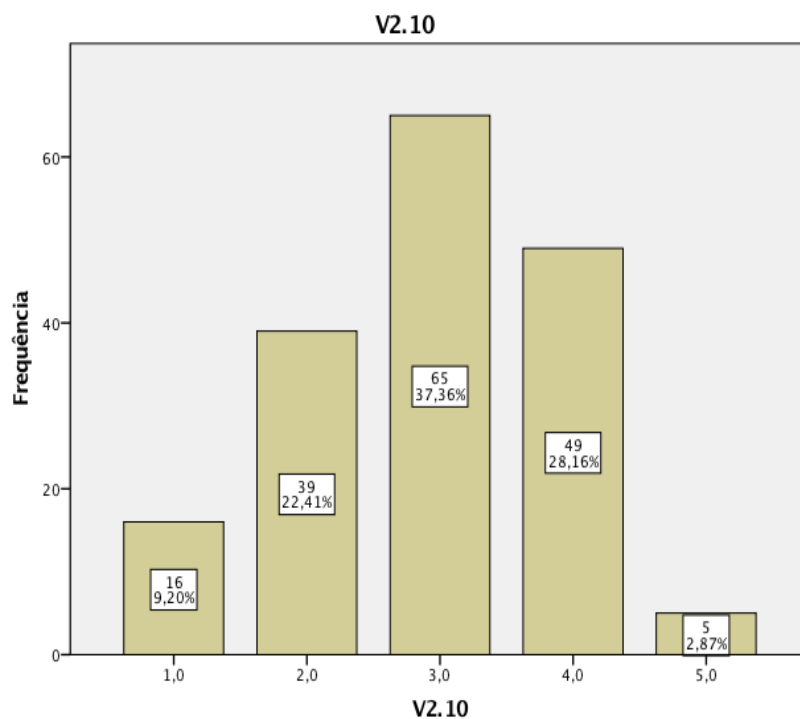


Gráfico 31 – Frequência da variável 2.10.

Variável 2.11 – Desporto

Média – 3,0115

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,93108

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	8	4,6	4,6	4,6
	2,00	45	25,9	25,9	30,5
	3,00	63	36,2	36,2	66,7
	4,00	53	30,5	30,5	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 36 – Frequência da variável 2.11.

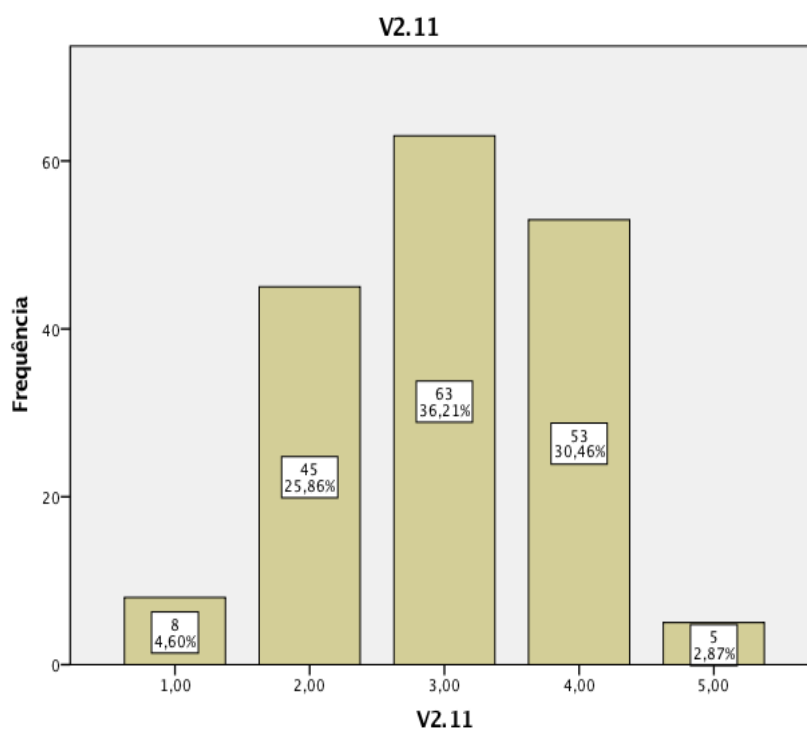


Gráfico 32 – Frequência da variável 2.11.

Variável 2.12 – Educação e formação

Média – 2,0435

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.92937

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	10	5,7	5,7	5,7
	2,00	47	27,0	27,0	32,8
	3,00	63	36,2	36,2	69,0
	4,00	51	29,3	29,3	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 37 – Frequência da variável 2.12.

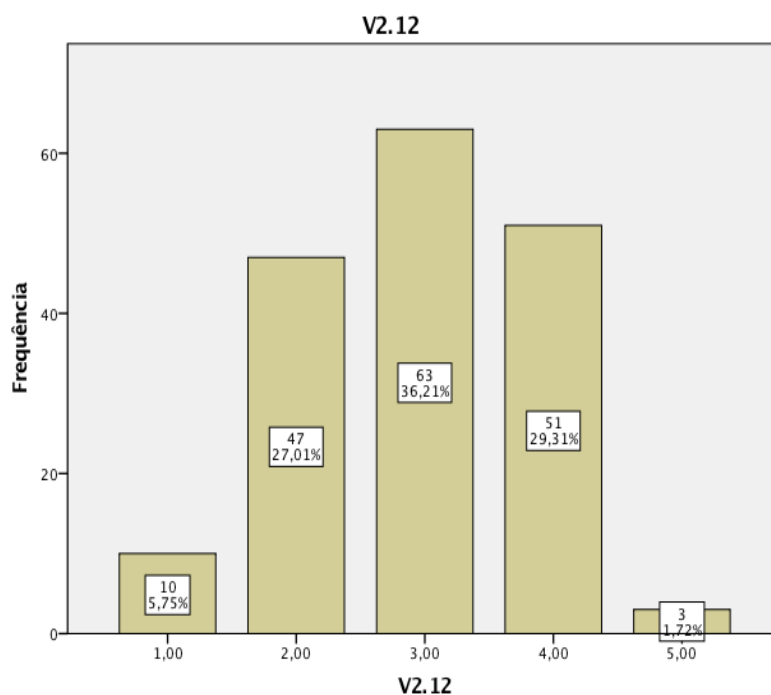


Gráfico 33 – Frequência da variável 2.12.

Variável 2.13 – Escolas

Média – 3,1379

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 1,01061

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	12	6,9	6,9	6,9
	2,00	37	21,3	21,3	28,2
	3,00	45	25,9	25,9	54,0
	4,00	75	43,1	43,1	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 38 – Frequência da variável 2.13.

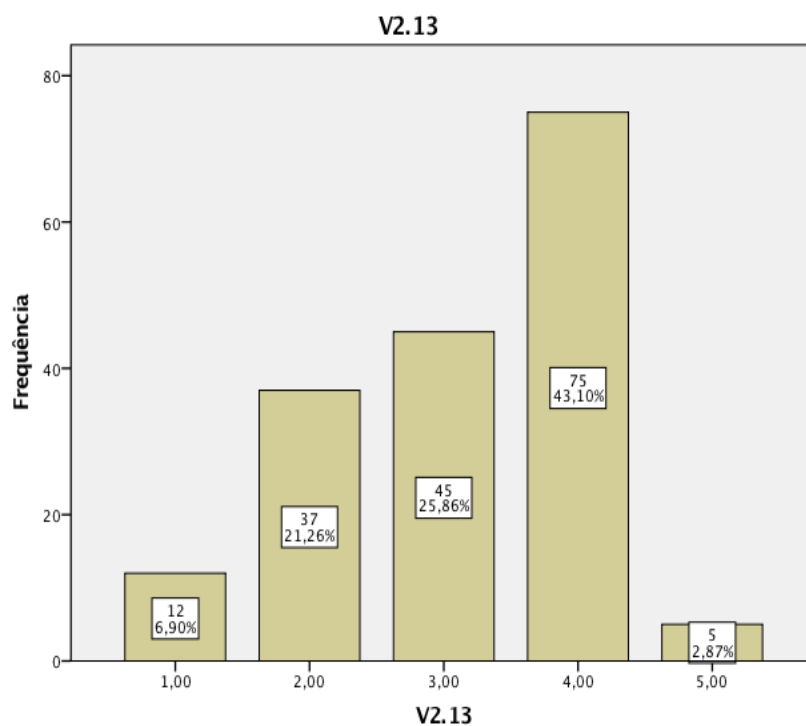


Gráfico 34 – Frequência da variável 2.13.

Variável 2.14 – Higiene e limpeza urbana

Média – 3,1092

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 1,01128

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	13	7,5	7,5	7,5
	2,00	36	20,7	20,7	28,2
	3,00	49	28,2	28,2	56,3
	4,00	71	40,8	40,8	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 39 – Frequência da variável 2.14.

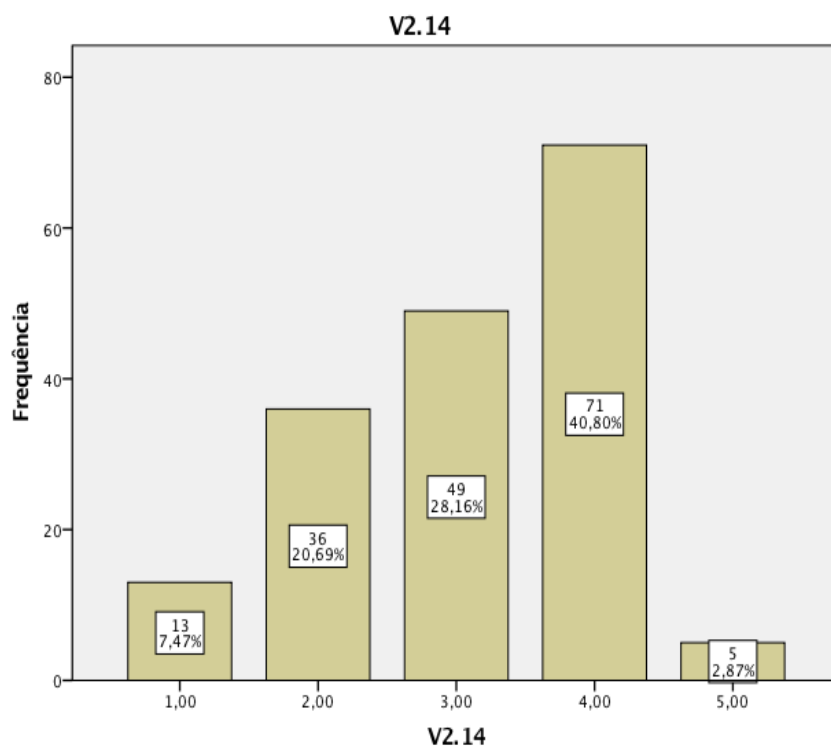


Gráfico 35 – Frequência da variável 2.14.

Variável 2.15 – Loteamento e obras particulares

Média – 2,8678

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0.89945

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	14	8,0	8,0	8,0
	2,00	36	20,7	20,7	28,7
	3,00	88	50,6	50,6	79,3
	4,00	31	17,8	17,8	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 40 – Frequência da variável 2.15.

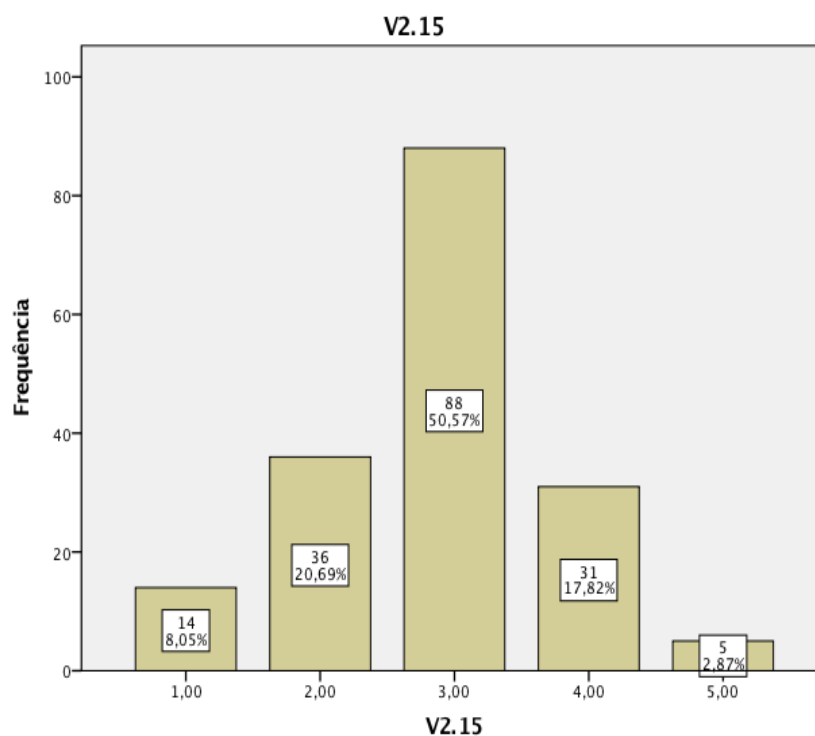


Gráfico 36 – Frequência da variável 2.15.

Variável 2.16 – Mercados e feiras

Média – 2,8391

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 1,03548

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	20	11,5	11,5	11,5
	2,00	45	25,9	25,9	37,4
	3,00	56	32,2	32,2	69,5
	4,00	49	28,2	28,2	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 41 – Frequência da variável 2.16.

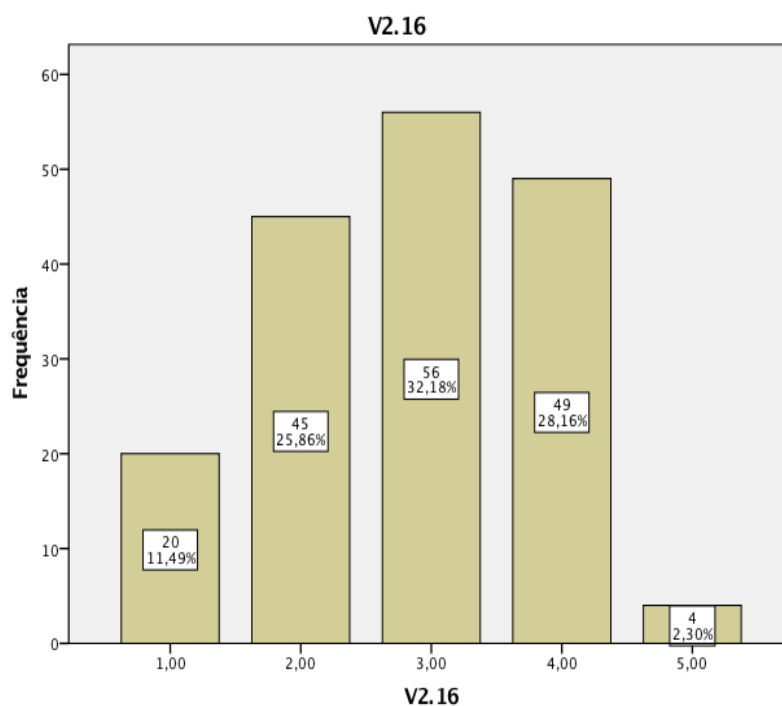


Gráfico 37 – Frequência da variável 2.16.

Variável 2.17 – Parques e Jardins

Média – 3,1034

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 0,96810

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	9	5,2	5,2	5,2
	2,00	41	23,6	23,6	28,7
	3,00	52	29,9	29,9	58,6
	4,00	67	38,5	38,5	97,1
	5,00	5	2,9	2,9	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 42 – Frequência da variável 2.17.

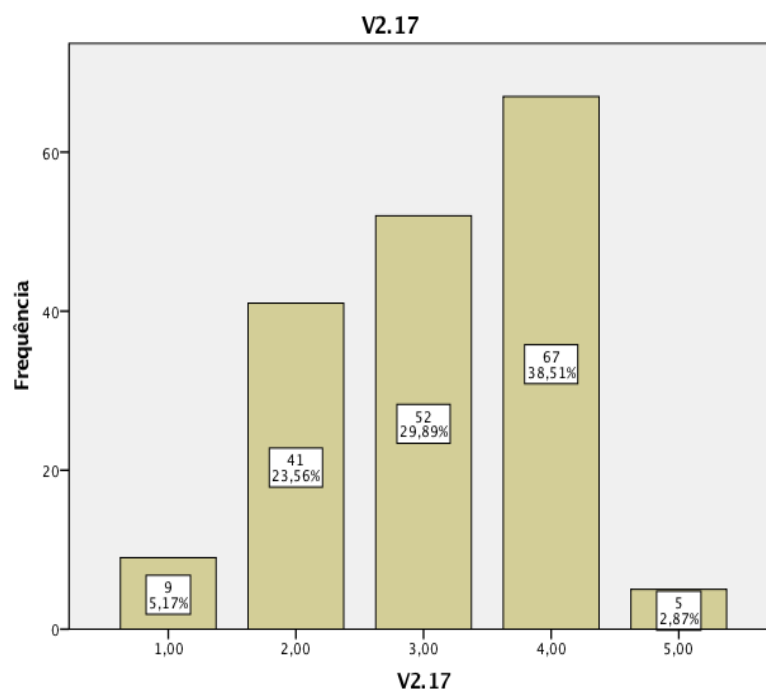


Gráfico 38 – Frequência da variável 2.17.

Variável 2.18 – Patrimônio

Média – 3,1379

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 1,03323

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	13	7,5	7,5	7,5
	2,00	32	18,4	18,4	25,9
	3,00	58	33,3	33,3	59,2
	4,00	60	34,5	34,5	93,7
	5,00	11	6,3	6,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 43 – Frequência da variável 2.18.

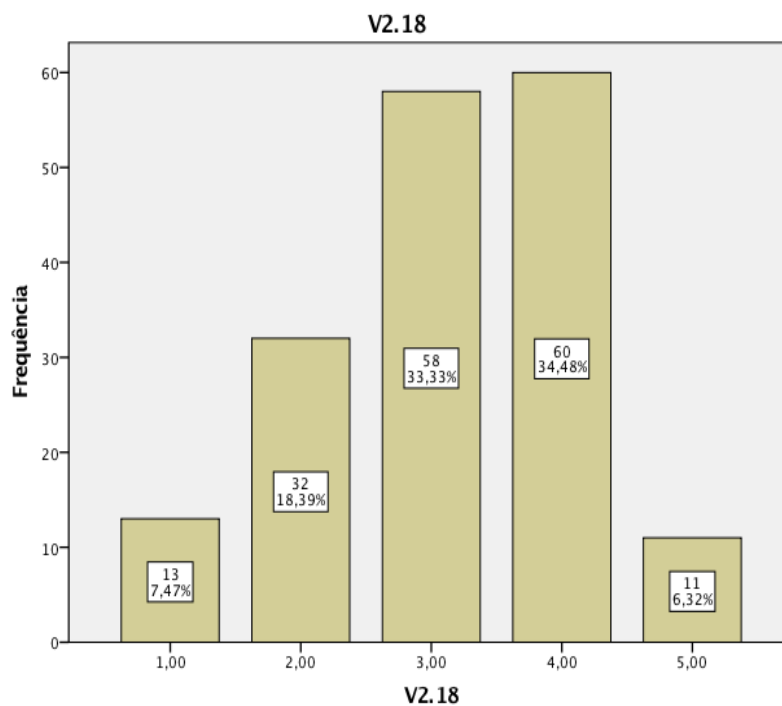


Gráfico 39 – Frequência da variável 2.18.

Variável 2.19 – Serviços veterinários

Média – 2,9422

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,91950

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	15	8,6	8,7	8,7
	2,00	29	16,7	16,8	25,4
	3,00	84	48,3	48,6	74,0
	4,00	41	23,6	23,7	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	173	99,4	100,0	
Omisso	Sistema	1	0,6		
Total		174	100,0		

Tabela 44 – Frequência da variável 2.19.

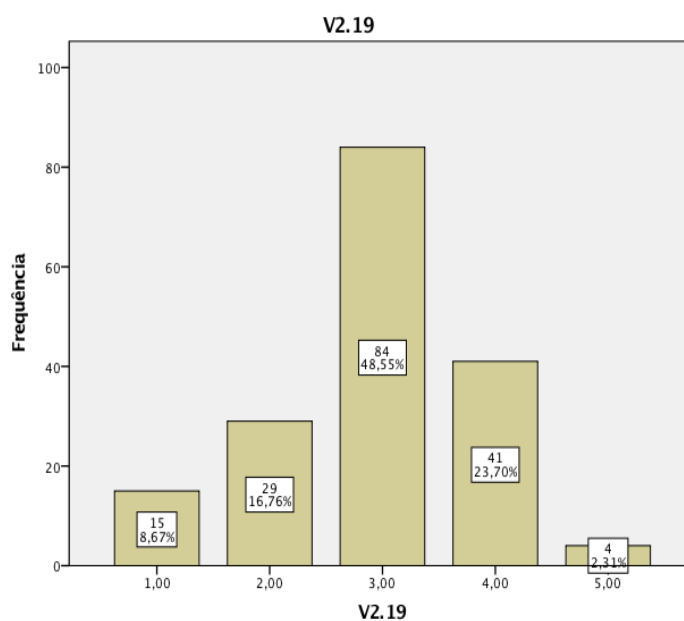


Gráfico 40 – Frequência da variável 2.19.

Variável 2.20 – Trânsito e rede viária

Média – 2,546

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 1,0456

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	30	17,2	17,2	17,2
	2,0	59	33,9	33,9	51,1
	3,0	48	27,6	27,6	78,7
	4,0	34	19,5	19,5	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 45 – Frequência da variável 2.20.

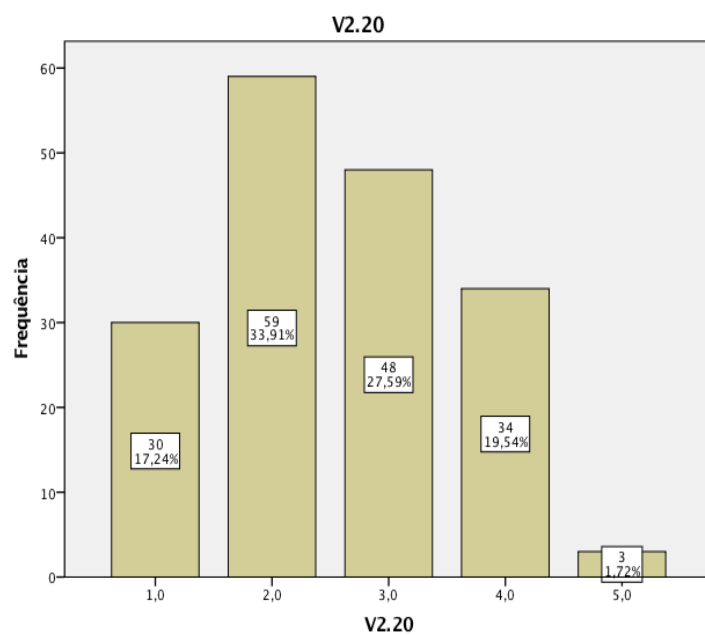


Gráfico 41 – Frequência da variável 2.20.

Variável 2.21 – Ambiente: revitalizar espaços públicos, racionalizar recursos naturais, preservar o ambiente, qualidade do ar...

Média – 2,8103

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,98174

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	15	8,6	8,6	8,6
	2,00	54	31,0	31,0	39,7
	3,00	58	33,3	33,3	73,0
	4,00	43	24,7	24,7	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 46 – Frequência da variável 2.21.

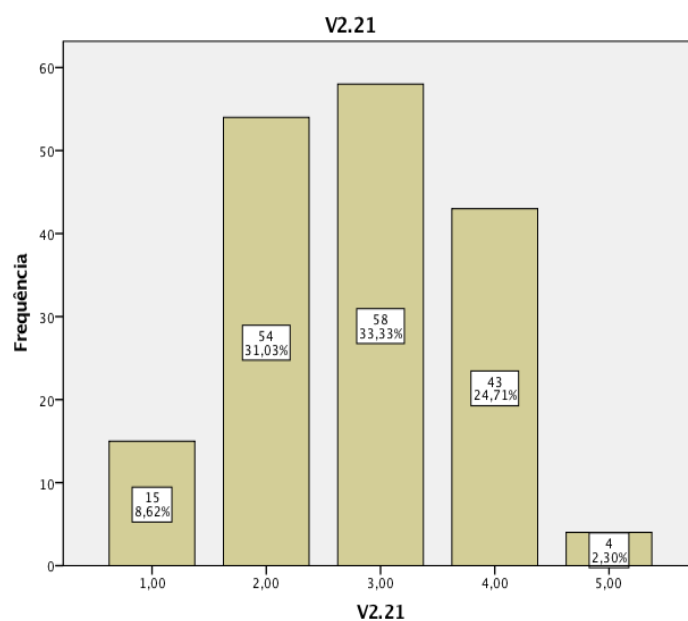


Gráfico 42 – Frequência da variável 2.21.

Variável 2.22 – Cultura e lazer: congressos, museus, espetáculos, festas...

Média – 2,9884

Mediana – 3

Moda – 4

Desvio Padrão – 1,00573

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	12	6,9	6,9	6,9
	2,00	46	26,4	26,6	33,5
	3,00	53	30,5	30,6	64,2
	4,00	56	32,2	32,4	96,5
	5,00	6	3,4	3,5	100,0
	Total	173	99,4	100,0	
Omisso	Sistema	1	0,6		
Total		174	100,0		

Tabela 47 – Frequência da variável 2.22.

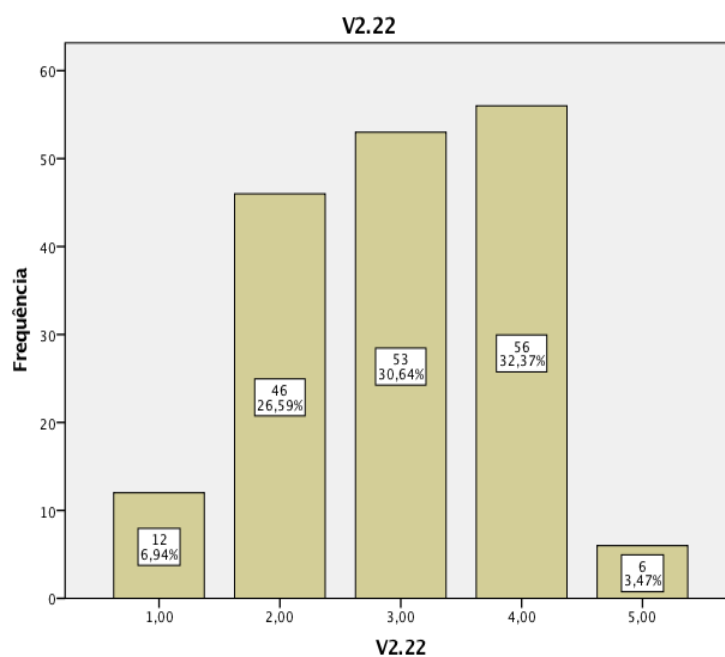


Gráfico 43 – Frequência da variável 2.22.

Variável 2.23 – Desporto: existência de equipamentos desportivos e de lazer, promoção de atividade desportiva (escolar), atividade física como ocupação dos tempos livres/ férias escolares...

Média – 2,8966

Mediana – 3

Moda – 2

Desvio Padrão – 1,01474

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	11	6,3	6,3	6,3
	2,00	59	33,9	33,9	40,2
	3,00	48	27,6	27,6	67,8
	4,00	49	28,2	28,2	96,0
	5,00	7	4,0	4,0	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 48 – Frequência da variável 2.23.

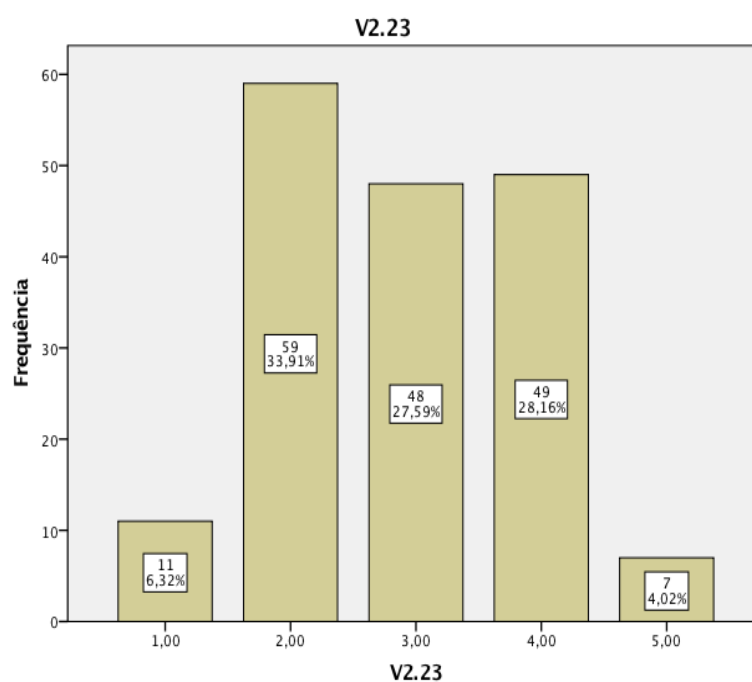


Gráfico 44 – Frequência da variável 2.23.

Variável 2.24 – Economia e empreendedorismo: desenvolvimento da atividade económica do município, parques empresariais/ industriais, incubadoras de empresas, parques de ciência e tecnologia...

Média – 2,5920

Mediana – 3

Moda – 2

Desvio Padrão – 0,98553

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	23	13,2	13,2	13,2
	2,00	61	35,1	35,1	48,3
	3,00	58	33,3	33,3	81,6
	4,00	28	16,1	16,1	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 49 – Frequência da variável 2.24.

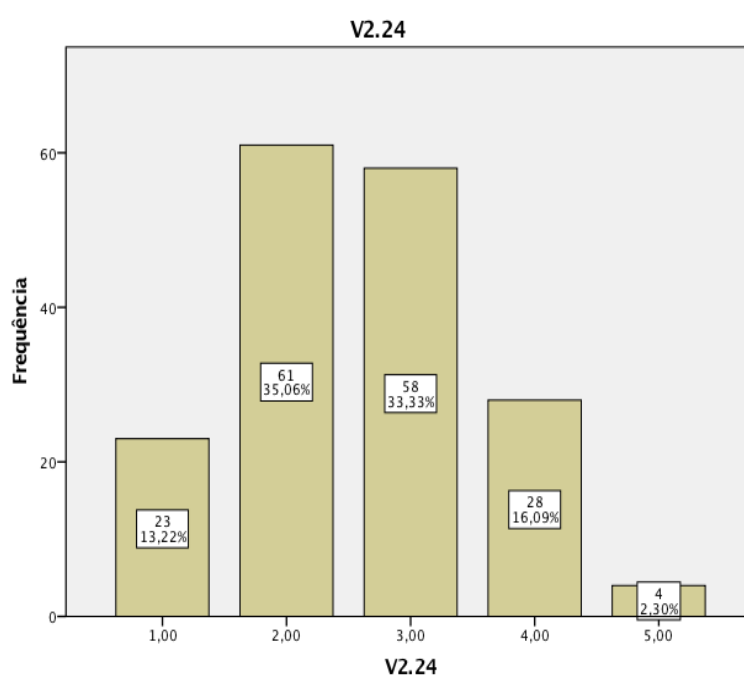


Gráfico 45 – Frequência da variável 2.24.

Variável 2.25 – Educação: rede escolar (gestão dos agrupamentos escolares dos diversos ciclos, refeições escolares...)

Média – 3,0287

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,90871

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	8	4,6	4,6	4,6
	2,00	42	24,1	24,1	28,7
	3,00	64	36,8	36,8	65,5
	4,00	57	32,8	32,8	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 50 – Frequência da variável 2.25.

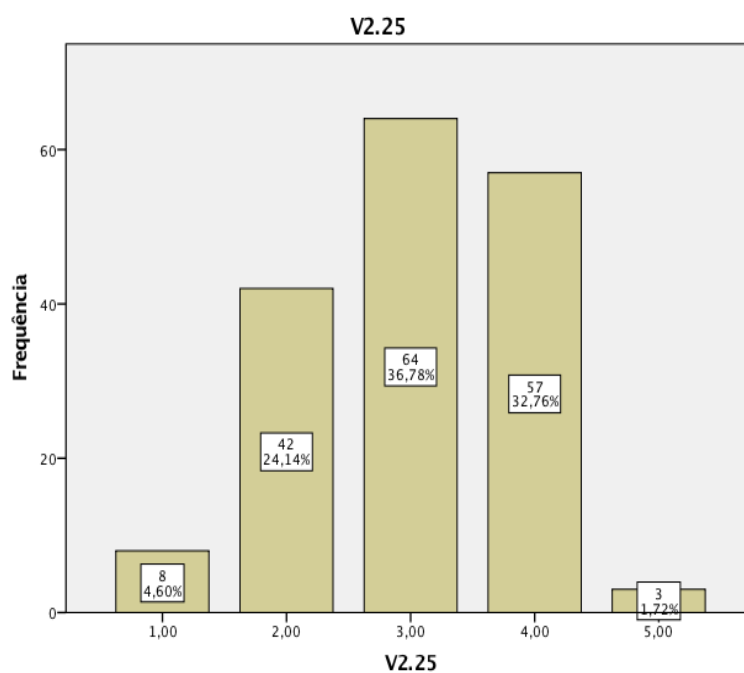


Gráfico 46 – Frequência da variável 2.25.

Variável 2.26 – Higiene urbana: limpeza urbana, higienização de edifícios e equipamentos públicos...

Média – 3,0287

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,89590

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	6	3,4	3,4	3,4
	2,00	46	26,4	26,4	29,9
	3,00	62	35,6	35,6	65,5
	4,00	57	32,8	32,8	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 51 – Frequência da variável 2.26.

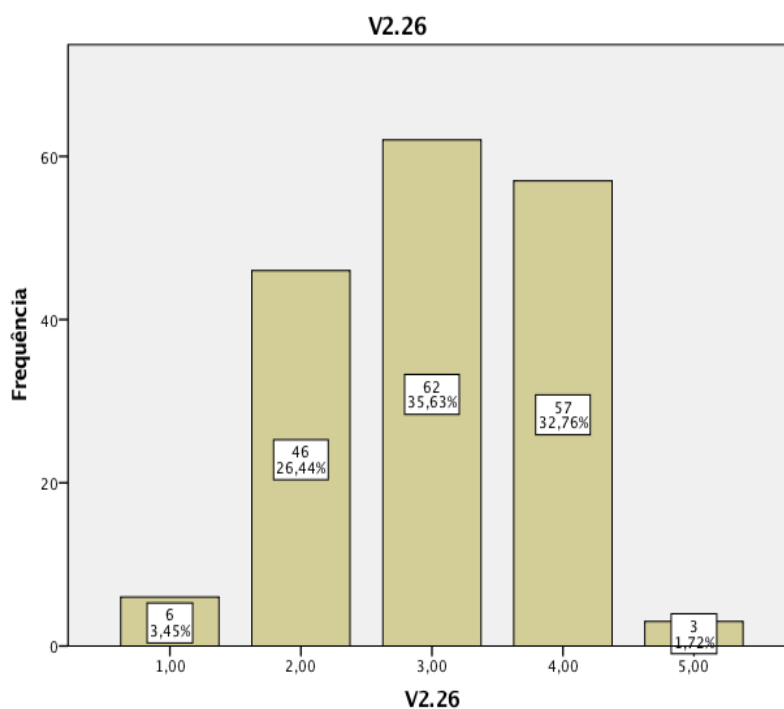


Gráfico 47 – Frequência da variável 2.26.

Variável 2.27 – Internacionalização: promoção internacional do município, de atividades lúdico-desportivas ou empresarial...

Média – 2,7471

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,82893

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	11	6,3	6,3	6,3
	2,00	52	29,9	29,9	36,2
	3,00	83	47,7	47,7	83,9
	4,00	26	14,9	14,9	98,9
	5,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 52 – Frequência da variável 2.27.

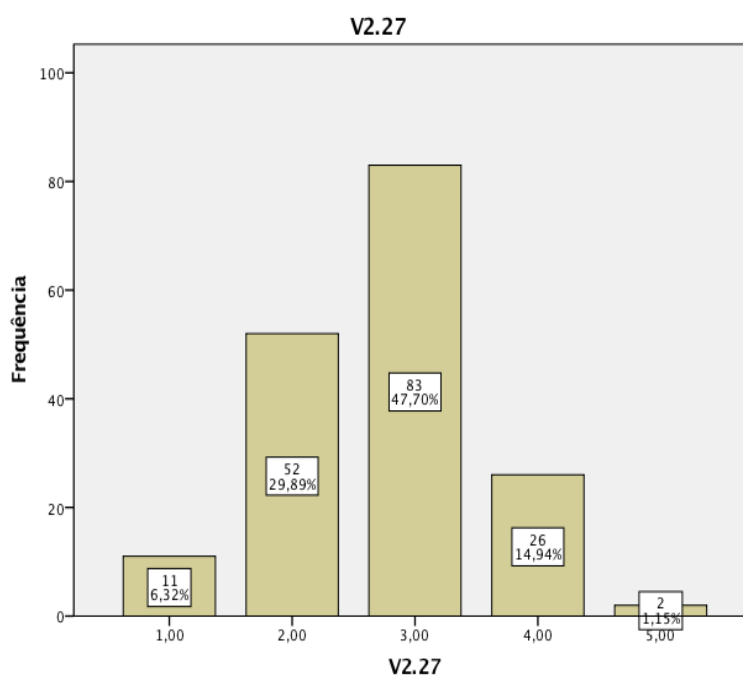


Gráfico 48 – Frequência da variável 2.27.

Variável 2.28 – Intervenção social: infância, juventude, 3ª idade, emprego, formação, precariedade, economia, saúde...

Média – 2,7184

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,91614

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	15	8,6	8,6	8,6
	2,00	56	32,2	32,2	40,8
	3,00	69	39,7	39,7	80,5
	4,00	31	17,8	17,8	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 54 – Frequência da variável 2.28.

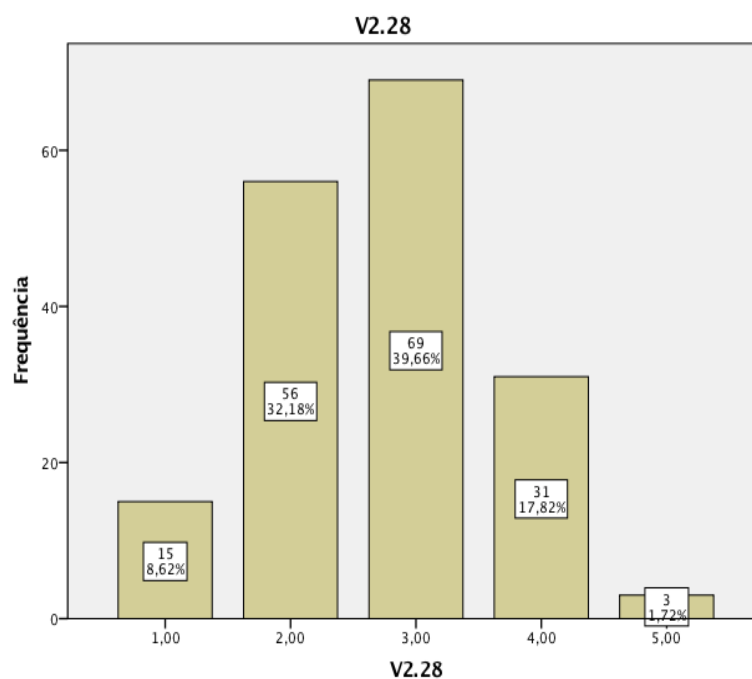


Gráfico 49 – Frequência da variável 2.28.

Variável 2.29 – Juventude: gestão das casas da juventude, promoção cultural...

Média – 2,6322

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,82047

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	14	8,0	8,0	8,0
	2,00	59	33,9	33,9	42,0
	3,00	79	45,4	45,4	87,4
	4,00	21	12,1	12,1	99,4
	5,00	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 55 – Frequência da variável 2.29.

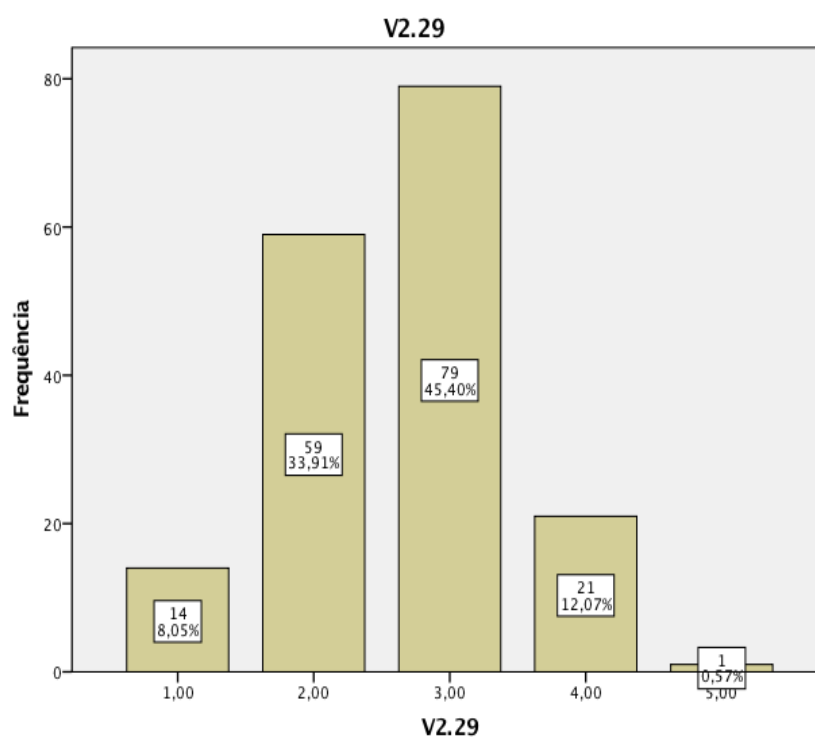


Gráfico 50 – Frequência da variável 2.29.

Variável 2.30 – Mobilidade e transportes: mobilidade/ rede pública de transportes, estacionamento, vias de indução de tráfego pesado, segurança rodoviária...

Média – 2,506

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0,9419

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,0	22	12,6	12,6	12,6
	2,0	72	41,4	41,4	54,0
	3,0	53	30,5	30,5	84,5
	4,0	24	13,8	13,8	98,3
	5,0	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 56 – Frequência da variável 2.30.

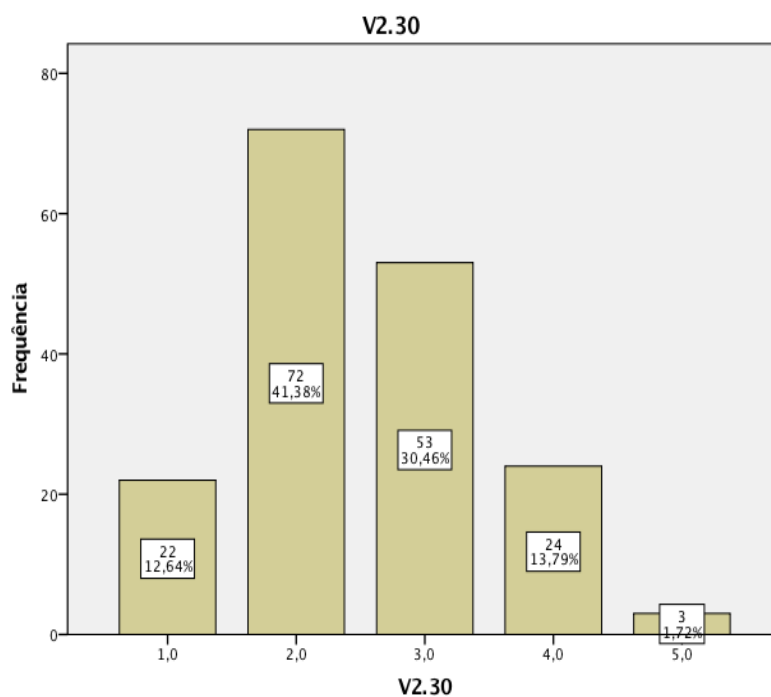


Gráfico 51 – Frequência da variável 2.30.

Variável 2.31 – Segurança: prevenção e fiscalização rodoviária, segurança e monitorização da 3ª idade, policiamento (ambiente fiscalização comercial espaço público, vigilância e diligências...

Média – 2,6474

Mediana – 3

Moda – 2

Desvio Padrão – 0,95080

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	18	10,3	10,4	10,4
	2,00	63	36,2	36,4	46,8
	3,00	56	32,2	32,4	79,2
	4,00	34	19,5	19,7	98,8
	5,00	2	1,1	1,2	100,0
	Total	173	99,4	100,0	
Omisso	Sistema	1	0,6		
Total		174	100,0		

Tabela 57 – Frequência da variável 2.31.

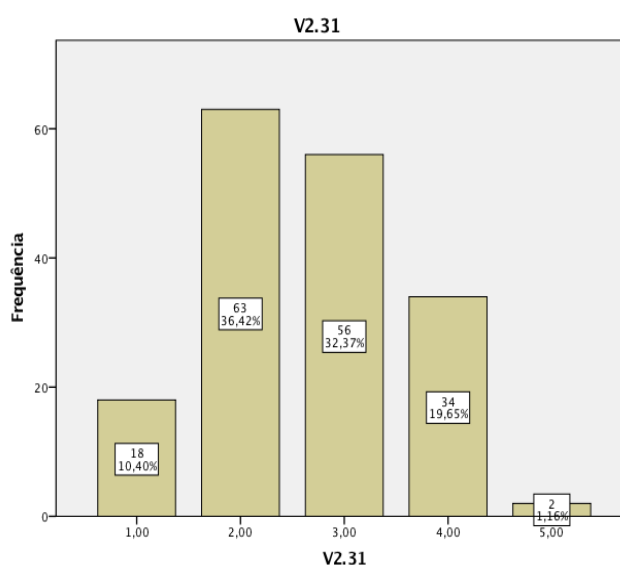


Gráfico 52 – Frequência da variável 2.31.

Variável 2.32 – Turismo: postos de informação, roteiros turísticos...

Média – 3,0690

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,94707

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	13	7,5	7,5	7,5
	2,00	29	16,7	16,7	24,1
	3,00	69	39,7	39,7	63,8
	4,00	59	33,9	33,9	97,7
	5,00	4	2,3	2,3	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 58 – Frequência da variável 2.32.

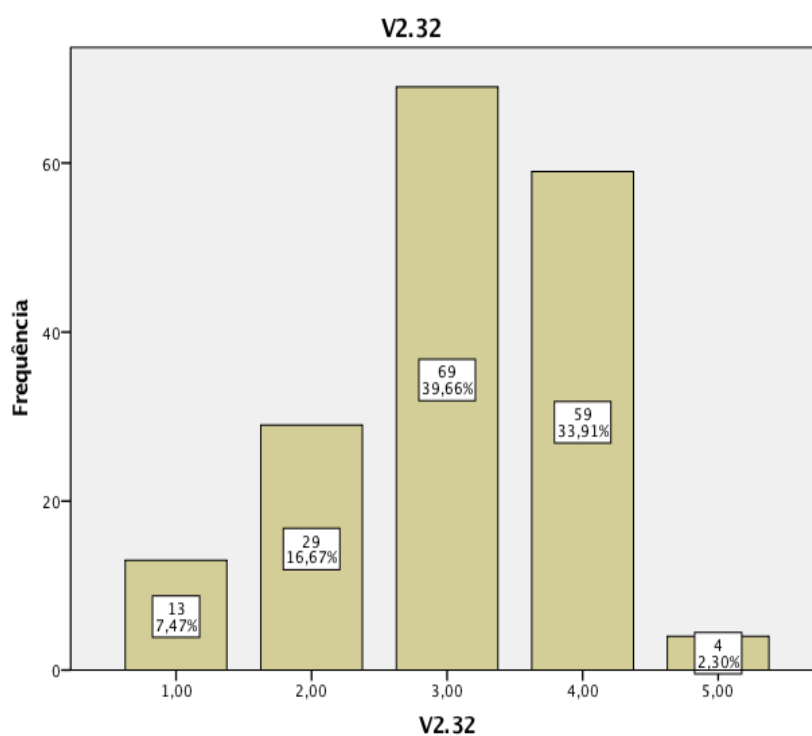


Gráfico 53 – Frequência da variável 2.32.

Variável 2.33 – Urbanismo: gestão do espaço público, manutenção do património público, licenciamentos, infra-estruturas...

Média – 2,8276

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,89581

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	14	8,0	8,0	8,0
	2,00	42	24,1	24,1	32,2
	3,00	81	46,6	46,6	78,7
	4,00	34	19,5	19,5	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 59– Frequência da variável 2.33.

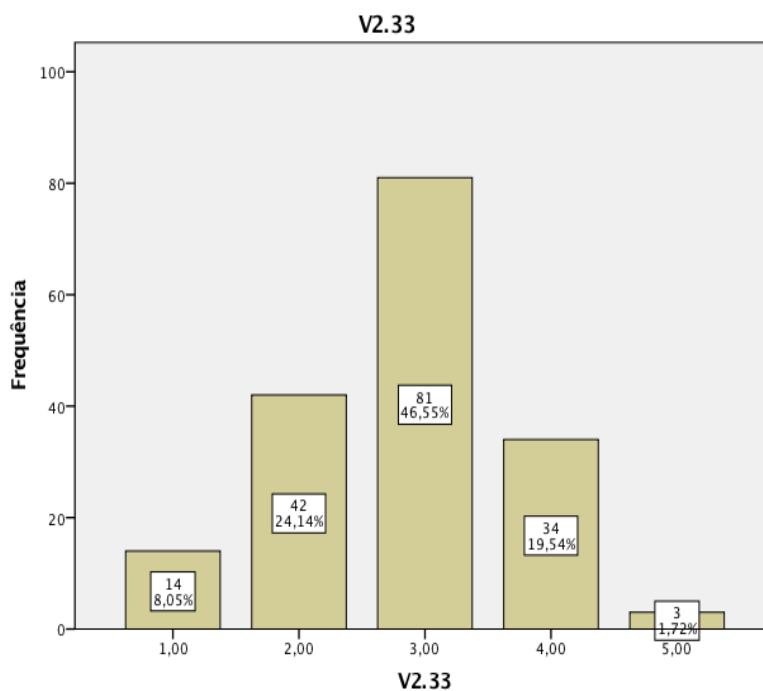


Gráfico 54 – Frequência da variável 2.33.

Variável 2.34 – Está satisfeito com a notoriedade, imagem e reputação da Câmara Municipal.

Média – 2,6207

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,93415

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	14	8,0	8,0	8,0
	2,00	42	24,1	24,1	32,2
	3,00	81	46,6	46,6	78,7
	4,00	34	19,5	19,5	98,3
	5,00	3	1,7	1,7	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 60– Frequência da variável 2.34.

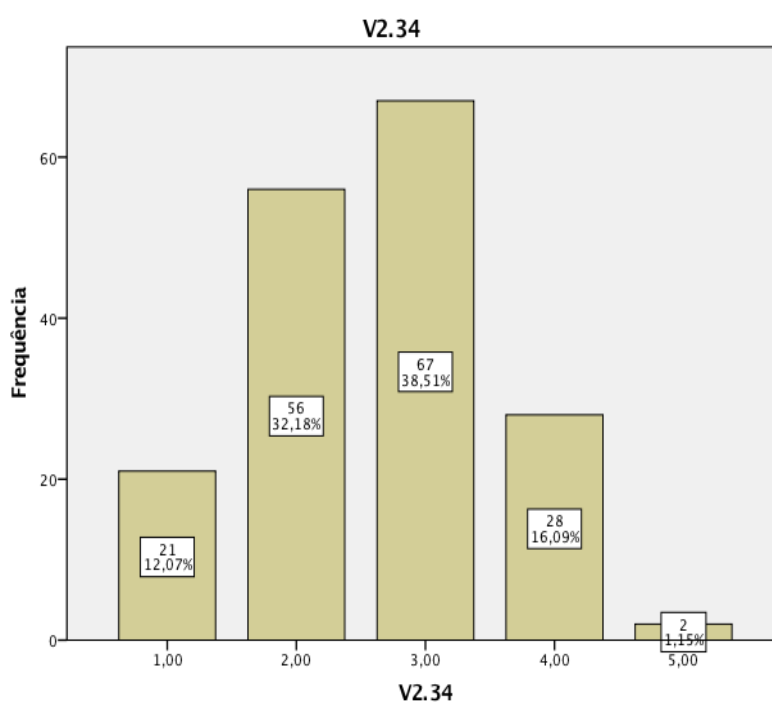


Gráfico 55 – Frequência da variável 2.34.

Variável 2.35 – Está satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal dá aos munícipes.

Média – 2,4828

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0,92944

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	21	12,1	12,1	12,1
	2,00	56	32,2	32,2	44,3
	3,00	67	38,5	38,5	82,8
	4,00	28	16,1	16,1	98,9
	5,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 61– Frequência da variável 2.35.

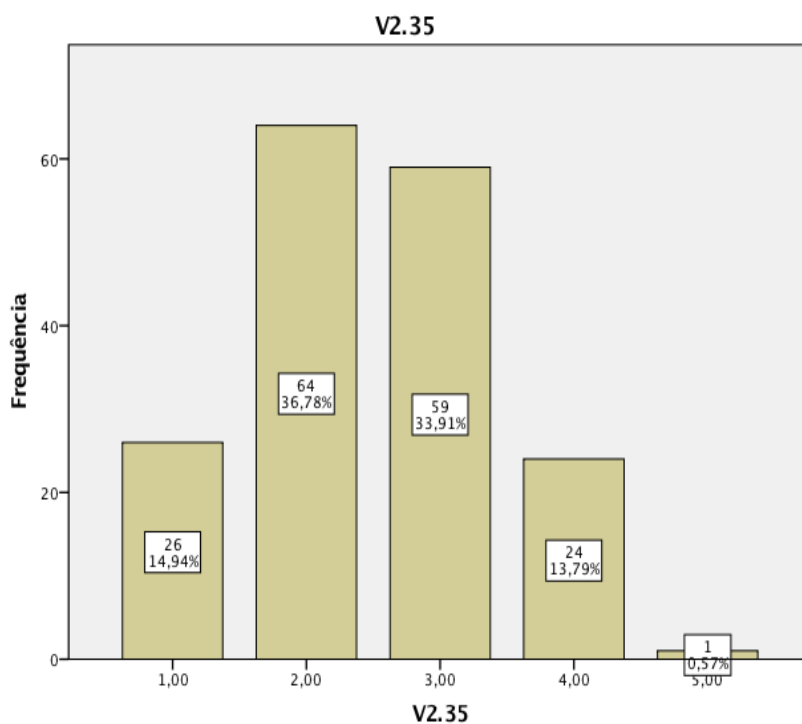


Gráfico 56 – Frequência da variável 2.35.

Variável 2.36 – Está satisfeito com o funcionamento dos serviços municipais.

Média – 2,6782

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 0,91227

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	26	14,9	14,9	14,9
	2,00	64	36,8	36,8	51,7
	3,00	59	33,9	33,9	85,6
	4,00	24	13,8	13,8	99,4
	5,00	1	0,6	0,6	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 62– Frequência da variável 2.36.

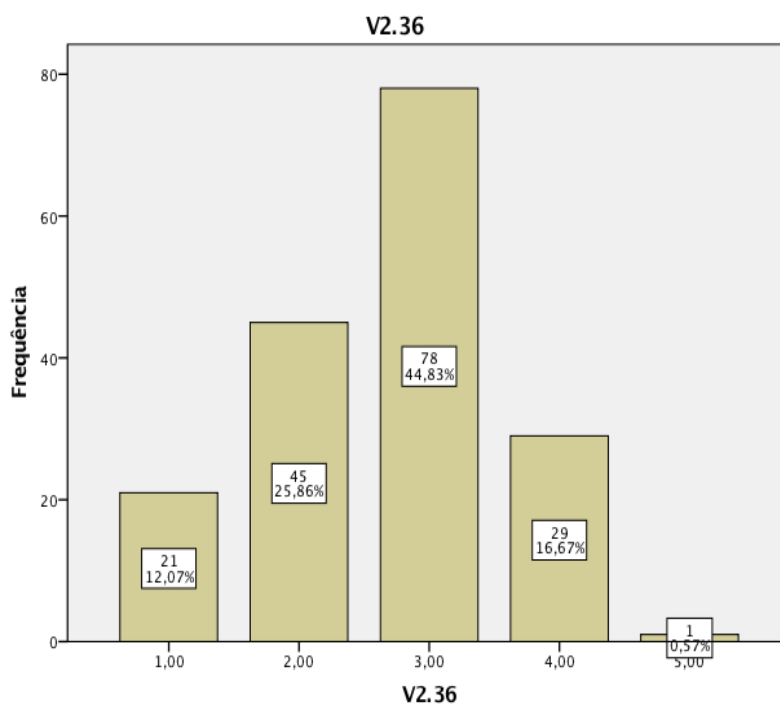


Gráfico 57 – Frequência da variável 2.36.

Variável 2.37 – Está satisfeito com o funcionamento da Câmara Municipal.

Média – 2,1437

Mediana – 2

Moda – 2

Desvio Padrão – 0,96592

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	50	28,7	28,7	28,7
	2,00	67	38,5	38,5	67,2
	3,00	41	23,6	23,6	90,8
	4,00	14	8,0	8,0	98,9
	5,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 63– Frequência da variável 2.37.

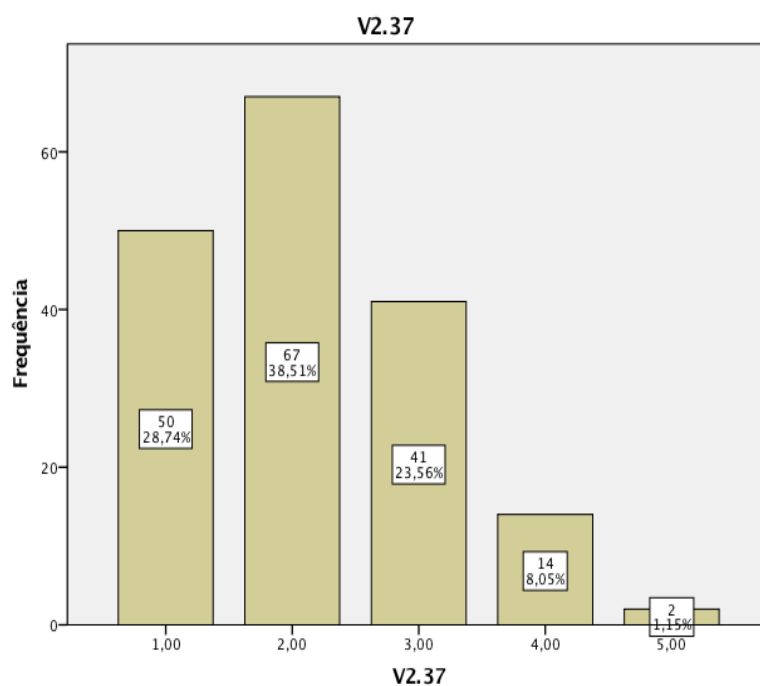


Gráfico 58 – Frequência da variável 2.37.

Variável 2.38 – Globalmente, está satisfeito com o funcionamento da Câmara Municipal.

Média – 2,5115

Mediana – 3

Moda – 3

Desvio Padrão – 1,01286

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	1,00	33	19,0	19,0	19,0
	2,00	51	29,3	29,3	48,3
	3,00	60	34,5	34,5	82,8
	4,00	28	16,1	16,1	98,9
	5,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	100,0	100,0	

Tabela 64– Frequência da variável 2.38.

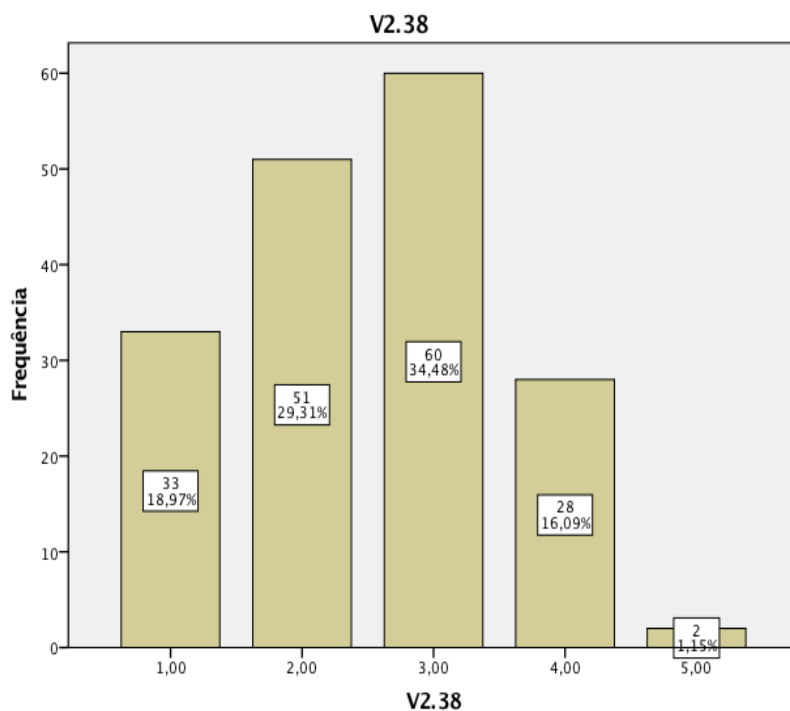


Gráfico 59 – Frequência da variável 2.38.

2.5 Análise e discussão dos resultados

A análise ao questionário “Notoriedade, Imagem, Reputação e Satisfação do Município” divide-se em duas grandes dimensões: a Notoriedade, Imagem e Reputação e a Satisfação do Município. Dos 174 inquiridos, 54% são do sexo masculino e 46 do sexo feminino. A idade média do inquirido é de 40.38 anos, a mediana de idades é 40 e os seus valores mínimos e máximos são de 18 e 75 anos respetivamente.

Análise dimensão 1: Notoriedade, Imagem e Reputação

Relativamente à primeira dimensão em análise, verifica-se que o “Nem concordo nem discordo” obteve 55% das respostas. Seguido pelo “Discordo” com 40%, completando com “Concordo” em 5% das respostas. A variável “1.3 – A Câmara Municipal é responsável com o ambiente” é a única variável com a moda no número 4, que equivale a dizer “Concordo” com a responsabilidade ambiental praticada pela autarquia.

Ao analisar as médias de resposta desta primeira dimensão constata-se que as médias de resposta às variáveis 1.3, 1.9 e 1.16 são de 3,029; 3,057 e 3,195 respetivamente, sendo as restantes inferiores a 3. As médias mais baixas são referentes às variáveis 1.7, 1.19, 1.5, 1.20 e 1.1 com os valores de 2,259; 2,362; 2,374; 2,385 e 2,40 respetivamente.

A variável com um desvio-padrão da média maior é a 1.3. As variáveis com um desvio-padrão inferior são a 1.11, 1.12 e 1.17 com 0,8015; 0,8291 e 0,8693 respetivamente. Estes desvios-padrão baixos comprovam que a opinião dos inquiridos face à variável em questão é menos disforme.

Do total de 20 variáveis, 8 identificam áreas cruciais da estrutura autárquica das quais as pessoas discordam do seu funcionamento. As variáveis “A Câmara Municipal é credível e séria na relação com o cidadão”, “A Câmara Municipal é correta e de confiança” e “A Câmara Municipal é estável e bem gerida” assumem-se como pilares do funcionamento autárquico e obtiveram uma moda de resposta de desacordo. A variável “A Câmara Municipal é transparente” também obteve o desacordo.

Análise dimensão 2: Satisfação do munícipe

Relativamente à segunda dimensão em análise verifica-se que em 64% das variáveis analisadas a moda de resposta foi 3 – “Nem insatisfeito nem satisfeito”, “Insatisfeito” aparece como moda em 26% das variáveis e 10% das variáveis obtêm a moda de “Satisfeito”.

De um total de 38 variáveis analisadas apenas as 2.13, 2.14, 2.17, 2.18 e 2.22 obtêm uma resposta satisfatória por parte dos inquiridos, contrastando com as variáveis 2.20, 2.23, 2.24, 2.30, 2.31, 2.35 e 2.37 pela insatisfação das respostas obtidas.

No geral verifica-se uma predominância de “Nem insatisfeito nem satisfeito”.

As médias de resposta mais elevadas encontram-se nas seguintes variáveis: 2.6, 2.9, 2.11, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18, 2.25, 2.26 e 2.32. Todas estas variáveis obtiveram média de resposta superior a 3 “Nem insatisfeito nem satisfeito”. A média de resposta mais baixa foi a da variável 2.37 com 2,1437.

As variáveis com um desvio-padrão mais baixo são: 2.1, 2.2, 2.5, 2.27 e 2.29, com os valores de 0,8396; 0,8025; 0,7742; 0,82893 e 0,82047 respetivamente. As variáveis 2.3, 2.13, 2.14, 2.16, 2.18, 2.20, 2.22, 2.23 e 2.28 obtiveram um desvio-padrão da média superior a 1.

Das trinta e oito variáveis analisadas, sete evidenciam uma opinião de insatisfação.

A variável 2.9 obteve 99 respostas omissas e as variáveis 2.19, 2.22 e 2.31 obtiveram uma.

Discussão dos resultados

No que diz respeito às duas dimensões, não é possível tirar conclusões transversais sobre todas as variáveis. Relativamente à primeira dimensão “Notoriedade, Imagem e Reputação” há uma divisão da opinião dos inquiridos entre o nível dois e três da escala de Likert. O que se constata é que a opinião dos inquiridos relativamente às variáveis é de desacordo ou nem acordo nem desacordo, usando a moda como objeto de análise.

Deste modo é necessário analisar cada uma das variáveis que obtiveram uma resposta de desacordo. As variáveis 1.2 A Câmara Municipal é credível e séria na relação com o cidadão; 1.5 A Câmara Municipal é estável e bem gerida; 1.7 A Câmara Municipal é transparente; 1.10 A Câmara Municipal é inovadora e virada para o futuro; 1.11 A Câmara Municipal é criativa nas suas intervenções e soluções; 1.18 A Câmara Municipal é correta e de confiança; 1.19 A Câmara Municipal cumpre o que promete aos munícipes e 1.20 A Câmara Municipal dá igualdade de tratamento para todos os munícipes, que deveriam ser os princípios orientadores do elo autárquico entre representantes políticos e eleitores e tal não acontece. Os inquiridos não sentem qualquer tipo de afeição com o órgão autárquico, descredibilizando o seu funcionamento e a sua imagem pública. A variável 1.7 e o desacordo na resposta origina desconhecimento e por conseguinte perda de confiança, não só na administração, mas também em toda a estrutura. É fulcral a instituição autárquica e os seus representantes possuírem uma imagem e reputação fidedigna, credível e de confiança, pois só assim o rumo do município é assumido como um bem comum com intervenção pessoal. Quando a imagem da autarquia não é trabalhada de forma fazer-se entender pelo munícipe, a reputação é abalada.

As áreas onde existe um desacordo comum relativamente à imagem e reputação já foram mencionadas, mas interessa mencionar que o *modus operandi* da autarquia nas seguintes áreas podem e devem ser melhoradas. A autarquia de Lamego não aposta na inovação, nem tem uma vertente de orientação para o futuro. As suas intervenções são marcadas pela falta de criatividade nas palavras e nos atos. No tema das promessas, não só eleitorais, os inquiridos demonstram que a Câmara não só não cumpre o que promete, como não presta um tratamento igualitário a todos os munícipes.

Interessa realçar a variável 1.3 A Câmara Municipal é responsável com o ambiente, que obteve moda de 4 – Concordo, o que significa que o trabalho da autarquia nesta área surtiu efeitos.

De forma a que a “Notoriedade, Imagem e Reputação” da Câmara Municipal seja positiva é necessário apostar na comunicação autárquica como instrumento de exposição do que é realizado e como forma de identificar as necessidades reais dos cidadãos da cidade de Lamego.

Quanto à segunda dimensão verifica-se uma generalização da resposta 3 – Nem insatisfeito nem satisfeito em vinte e seis das trinta e oito variáveis em análise. Relativamente a estas variáveis é necessário a autarquia continuar a trabalhar nelas de forma a que futuramente os munícipes fiquem satisfeitos com as suas práticas.

As áreas de atuação da autarquia em que os inquiridos demonstraram a sua insatisfação foram as seguintes:

- Trânsito, rede viária, mobilidade e transportes: o trânsito no centro da cidade, bem como uma rede viária degradada pela erosão do tempo, falta de ciclovias e de parques de estacionamento para veículos ligeiros e pesados;
- Desporto: falta de promoção do exercício físico nos tempos livres;
- Economia e empreendedorismo: parque empresarial/ industrial muito deficitário, ausência de parques de ciência e tecnologia e inexistência de atividades potencializadoras da economia local;
- Segurança: prevenção e fiscalização rodoviária quase inexistente;

A circulação rodoviária é uma das temáticas de maior relevo no panorama político local de Lamego porque o trânsito no centro da cidade é caótico e não há alternativas ou soluções viáveis. A autarquia tem uma rede viária de acessos à cidade boa, mas pequenas ruas e acessos nas ruas históricas estão necessitadas de uma intervenção. Não existe qualquer tipo de ciclovias ou espaços destinados a correr pela cidade. Apesar da existência de infraestruturas capaz de albergar os mais variados desportos ou exercícios, falta propaganda de incentivo à prática de exercício físico. Ao nível económico ou industrial a cidade está estagnada há alguns anos, faltando uma dinâmica de incentivo à fixação de empresas na autarquia.

As áreas de atuação da autarquia que obtiveram satisfação por parte dos inquiridos foram as seguintes:

- Escolas: edifícios, professores e programa letivo.
- Higiene e limpeza urbana: a cidade é higienizada e as ruas limpas;
- Parques e jardins: empenho da autarquia nesta área;
- Património: cuidado e abertura ao público;
- Cultura e lazer: oferta cultural através do museu, teatro e afins.

As escolas existentes na cidade sofreram ou estão a sofrer obras de reestruturação de modo adequar as novas necessidades aos tempos recentes. A higiene urbana e a limpeza da cidade só é conseguida graças às dezenas de funcionários camarários encarregues desta função. Os parques e jardins, assim como o património histórico-religioso, são o emblema do centro da cidade que atraem milhares de visitantes anualmente. O apoio ao Museu e ao Teatro de Teatro de Lamego torna possível a existência de uma oferta cultural e lúdica diversificada e adequada aos diversos públicos.

No que se refere ao grau de satisfação dos munícipes relativamente à autarquia e seu funcionamento é de destacar a insatisfação sobre a atenção dada pela Câmara e as taxas cobradas que estão superiores ao desejado. Nomeadamente aos aspetos assinalados na insatisfação dos inquiridos, podem ser melhorados de forma a que os munícipes fiquem satisfeitos com as práticas autárquicas.

No geral verifica-se que referente ao funcionamento dos serviços municipais a avaliação dos inquiridos é de nem insatisfação nem satisfação, o que obriga a repensar estas mesmas variáveis.

Em suma, apenas duas das quatro hipóteses operativas se verificaram, tendo sido as restantes refutadas pelos dados mencionados e explicados anteriormente. No que se refere à H1: Os munícipes sentem-se parte integrante da autarquia, os mesmos não sentem qualquer tipo de ligação ou afeição com a autarquia, havendo mesmo um défice de atenção a estes. Relativamente à H2: A notoriedade do município é baixa, esta verifica-se pois os inquiridos acham a Câmara e a sua estrutura pouco séria e credível. No que diz respeito à H3: O município é pouco transparente na informação que divulga, evidencia-se pela imagem obtida pelos munícipes. Por fim, a H4: A satisfação relativamente aos serviços públicos é baixa, conforme os dados anteriores.

8 – Conclusão

Ao terminar este trabalho académico deparo-me com o longo percurso desde a pesquisa bibliográfica até à aplicação do inquérito de modo a auferir os resultados pretendidos.

Como se pôde verificar na análise aos dados recolhidos, a comunicação por parte da autarquia para os munícipes não ocorre com regularidade e não se assume como um meio privilegiado de conexão entre os dois intermediários. Os munícipes necessitam de ser informados sobre o funcionamento da sua autarquia, pois só assim é que podem avaliar as ações realizadas e contribuir para um Câmara Municipal transparente, séria e credível.

A satisfação dos munícipes referente aos serviços municipais e ao executivo autárquico no poder é tendencialmente de nem insatisfeito nem satisfeito, o que coloca os serviços do poder local numa situação de não insatisfação e de não satisfação. Quanto à prestação dos serviços analisados verificou-se que vários necessitam de ser analisados e retificados, enquanto que para outros deve ser continuado o trabalho até então.

Após os dados recolhidos e a análise realizada, o trabalho académico só terá aproveitamento real se for colocado à disposição da entidade em análise, nomeadamente a Câmara Municipal de Lamego. A informação obtida servirá para as entidades e os responsáveis dos setores correspondentes efetuarem as devidas alterações e terem um impacto positivo no quotidiano dos munícipes de Lamego.

A comunicação assume-se como a ferramenta mais poderosa no contexto autárquico porque só graças a ela é que os representantes políticos se conseguem fazer ouvir e escutar a insatisfação dos munícipes.

A limitação maior encontrada no estudo realizado centra-se no número reduzido de inquiridos quando comparados com a totalidade do universo do concelho de Lamego.

Sugestões para investigação futura

Contudo e apesar das limitações seria importante alargar a amostra de modo a ser representativa da população e analisar as mesmas variáveis de modo a verificar se houve mudanças nessas áreas e quais os impactos no dia-a-dia da população.

Referências Bibliográficas

- Amaral, Diogo (2014): *Uma Introdução à Política*. Lisboa: Bertrand Editora
- Arriaga, Manuel (2015): *Reinventar a Democracia – 5 ideias para um futuro diferente*. Lisboa: Manuscrito
- Bertrand, Yves. Guillemet, Patrick (1988): *Organizações: Uma abordagem sistemática*. Lisboa: Instituto Piaget
- Bilhim, João (2004): “A governação nas autarquias locais”. Internet. Disponível em http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_I.pdf (consultado a 10 de setembro de 2016)
- Bravo, Ana Bela. Sá, Jorge (2000): *Autarquias Locais: descentralização e melhor gestão*. Lisboa: Verbo
- Brito, Carlos Melo, Lencastre, Paulo (2014): *Novo Horizontes do Marketing*. Alfragilde: D. Quixote
- Camilo, Eduardo (1998): “Estratégias de Comunicação Municipal”. Internet. Disponível em <http://www.ubi.pt/pag/texto.php?html2=camilo-estrategias-municipios.html> (consultado a 12 de setembro de 2016)
- Correia, António Mendes et. al. (1945): *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira – Volume XIV*. Lisboa. Editorial Enciclopédia Limitada
- Duterme, Claude (2008): *A comunicação Interna na Empresa, A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget
- Fagen, R Richard (1971): *Política e Comunicação*. Rio de Janeiro: Zahar Editores
- Fernandes, Marcos (2011): “Comunicação Autárquica: contributos para as Auditorias de Comunicação”. Internet. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16067> (consultado a 14 de setembro de 2016)
- Fundação Calouste Gulbenkian (1995): *Guia de Portugal – Trás-os-Montes e Alto Douro, II. Lamego, Bragança e Miranda*. Coimbra. Fundação Calouste Gulbenkian
- Lopes, Lídio (2009): *Protocolo Autárquico*. Viseu: Aletheia Editores
- Monteiro, Caetano, J., Marques, H., Lourenço, J. (2012): *Fundamentos de Comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo
- Monteiro, G. F. (2002): *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo. Editora Atlas
- Neiva, Mateus (2012): “O município na lei autárquica: organização e funcionamento”. Internet. Disponível em

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/22885/1/MateusManuelArezesNeiva.pdf>

(consultado a 10 de setembro de 2016)

- Neves, Artur (2006): *Políticas Públicas e Reformas na Sociedade da Informação*. Porto: Edições Afrontamento
- Nunes, Ana (2011): “Comunicação Interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral: estudo de caso realizado durante o estágio no Grupo Mota-Engil”. Internet. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/8255> (consultado a 6 de dezembro de 2016)
- Pinto, Patrícia (2016): *Comunicação autárquica nos municípios da Terra Quente Transmontana*. Dissertação Mestrado. Vila Real: UTAD
- Rego, Arménio (2010): *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo
- Ricardo, Joaquim (2014): *Manual do Autarca – Gestão Autárquica*. Porto: Vida Económica
- Rocha, José (2005): *Regionalização no âmbito da gestão autárquica*. Coimbra: Almedina
- Rodrigues, Adriano (2001): *Estratégias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sales, Carolina (2011): “A comunicação interna na Portugal Airlines”. Internet. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/8256> (consultado a 13 de setembro de 2016)
- Sampaio, Maria (2010): “Comunicação Política: quem são e como comunicam os 18 municípios do distrito do Porto”. Internet. Disponível em <http://hdl.handle.net/10284/1610> (consultado a 2 de Novembro de 2016)
- Serrano F. (2001): “LA Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas”. Disponível em <http://www.redidircom.org/textos/f-serrano.pdf> (consultado a 2 de Novembro de 2016)
- Seara F., Prazeres H.P., Gomes P. (2013): *Revolução Autárquica*. Lousã: bnomics
- Simões et al. (2009): *Marketing e Comunicação Política*. Lisboa: Edições Sílabo
- Sousa, Helena (2008): “A Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a arte da acção comunicacional”. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf> (consultado a 02 de Novembro de 2016)
- Sousa, Luís (2013): *Liderar na Comunicação Autárquica – Pensar e Agir*. Edição de Autor
- Sousa, V. D. (2003): *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa
- Ventura, Maria (2012): “Estratégias de comunicação interna”. Internet. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/3099> (consultado a 10 de novembro de 2016)

- Vilaça, Cristiana (2008): “As Fontes de Informação Autárquicas e os Jornalistas”. Internet. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9748> (consultado a 11 de janeiro de 2017)

ANEXOS

Anexo 1

QUESTIONÁRIO Notoriedade, Imagem, Reputação e Satisfação do Munícipe

0.1.MUNICÍPIO		0.3.CÓDIGO DO INQUIRIDOR		0.5.Nº INQUÉRITO	
0.2.FREGUESIA		0.4.GÉNERO DO INQUIRIDO		0.6.IDADE	

Classifique as seguintes afirmações utilizando uma escala em que “1” significa “Discordo Totalmente” e “5” significa “Concordo Totalmente”.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.Notoriedade, Imagem e Reputação	1.1. A Câmara Municipal é honesta e verdadeira.	①	②	③	④	⑤
	1.2. A Câmara Municipal é credível e séria na relação com o cidadão.	①	②	③	④	⑤
	1.3. A Câmara Municipal é responsável com o ambiente.	①	②	③	④	⑤
	1.4. A Câmara Municipal é humana e sensível às dificuldades da população.	①	②	③	④	⑤
	1.5. A Câmara Municipal é estável e bem gerida.	①	②	③	④	⑤
	1.6. A Câmara Municipal possui serviços de qualidade.	①	②	③	④	⑤
	1.7. A Câmara Municipal é transparente.	①	②	③	④	⑤
	1.8. A Câmara Municipal apresenta excelência no atendimento.	①	②	③	④	⑤
	1.9. A Câmara Municipal contribui para o desenvolvimento social, económico e cultural.	①	②	③	④	⑤
	1.10. A Câmara Municipal é inovadora e virada para o futuro.	①	②	③	④	⑤
	1.11. A Câmara Municipal é criativa nas suas intervenções e soluções.	①	②	③	④	⑤
	1.12. A Câmara Municipal é potenciadora e integra a inteligência coletiva.	①	②	③	④	⑤

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Notoriedade, Imagem e Reputação	1.13. A Câmara Municipal tem visibilidade pública.	①	②	③	④	⑤
	1.14. A Câmara Municipal é conhecida no plano nacional e internacional.	①	②	③	④	⑤
	1.15. A Câmara Municipal tem presença e força mediática.	①	②	③	④	⑤
	1.16. A Câmara Municipal faz a gestão da comunicação nas redes sociais.	①	②	③	④	⑤
	1.17. A Câmara Municipal é organizada no âmbito da gestão da comunicação pública e política.	①	②	③	④	⑤
	1.18. A Câmara Municipal é correta e de confiança.	①	②	③	④	⑤
	1.19. A Câmara Municipal cumpre o que promete aos munícipes.	①	②	③	④	⑤
	1.20. A Câmara Municipal dá igualdade de tratamento para todos os munícipes.	①	②	③	④	⑤

DIMENSÕES	Níveis de satisfação com os seguintes serviços municipais	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
2.Satisfação do Município	2.1. Acção Social	①	②	③	④	⑤
	2.2. Apoio ao emigrante	①	②	③	④	⑤
	2.3. Águas e saneamento	①	②	③	④	⑤
	2.4. Ambiente	①	②	③	④	⑤
	2.5. Arquivo	①	②	③	④	⑤
	2.6. Cemitérios	①	②	③	④	⑤
	2.7. Cobranças e fiscalização	①	②	③	④	⑤
	2.8. Contabilidade e tesouraria	①	②	③	④	⑤
	2.9. Comissão de Proteção de Crianças e Jovens	①	②	③	④	⑤
DIMENSÕES	Níveis de satisfação com os seguintes serviços municipais	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
2.Satisfação do Município	2.10. Cultura	①	②	③	④	⑤
	2.11. Desporto	①	②	③	④	⑤
	2.12. Educação e formação	①	②	③	④	⑤
	2.13. Escolas	①	②	③	④	⑤
	2.14. Higiene e limpeza urbana	①	②	③	④	⑤
	2.15. Loteamento e obras particulares	①	②	③	④	⑤
	2.16. Mercados e feiras	①	②	③	④	⑤
	2.17. Parques e jardins	①	②	③	④	⑤
	2.18. Património	①	②	③	④	⑤
	2.19. Serviços veterinários	①	②	③	④	⑤
	2.20. Trânsito e rede viária	①	②	③	④	⑤
	2.21. Ambiente: revitalizar espaços públicos, racionalizar recursos naturais, preservar o ambiente, qualidade do ar...	①	②	③	④	⑤
	2.22. Cultura e lazer: congressos, museus, eventos, espetáculos, festas...	①	②	③	④	⑤
	2.23. Desporto: existência de equipamentos desportivos e lazer, promoção de atividade desportiva (escolar), actividade física como ocupação de tempos livres/férias escolares...	①	②	③	④	⑤
	2.24. Economia e empreendedorismo: desenvolvimento da atividade económica do município, parques empresariais/industriais, incubadoras de empresas, parques de ciência e tecnologia...	①	②	③	④	⑤

DIMENSÕES	Níveis de satisfação com os seguintes serviços municipais	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
2.Satisfação do Município	2.25. Educação: rede escolar (gestão dos agrupamentos escolares dos diversos ciclos, refeições escolares...)	①	②	③	④	⑤
	2.26. Higiene urbana: limpeza urbana, higienização de edifícios e equipamentos públicos...	①	②	③	④	⑤
	2.27. Internacionalização: promoção internacional do município, de atividades lúdico-desportivas ou empresarial...	①	②	③	④	⑤
	2.28. Intervenção social: infância, juventude, 3ª idade, emprego, formação, precariedade, economia, saúde...	①	②	③	④	⑤
	2.29 Juventude: gestão das casas da juventude, promoção cultural...	①	②	③	④	⑤
	2.30. Mobilidade e transportes: mobilidade/rede pública de transportes outras mobilidade (ciclovias), estacionamento, vias de indução de tráfego pesado, segurança rodoviária...	①	②	③	④	⑤
	2.31. Segurança: prevenção e fiscalização rodoviária, segurança e monitorização da 3ª idade, policiamento (ambiente fiscalização comercial espaço público, vigilância e diligências...	①	②	③	④	⑤
	2.32. Turismo: postos de informação, roteiros turísticos...	①	②	③	④	⑤
	2.33. Urbanismo: gestão do espaço público, manutenção do património público, licenciamentos, infra-estruturas...	①	②	③	④	⑤
	2.34. Está satisfeito com a notoriedade, imagem e reputação da Câmara Municipal.	①	②	③	④	⑤
DIMENSÕES	Níveis de satisfação com os seguintes serviços municipais	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
2.Satisfação do Município	2.35. Está satisfeito com a atenção que a Câmara Municipal dá aos munícipes.	①	②	③	④	⑤
	2.36. Está satisfeito com o funcionamento dos serviços municipais.	①	②	③	④	⑤
	2.37. Está satisfeito com as taxas cobradas pela Câmara Municipal.	①	②	③	④	⑤
	2.38. Globalmente, está satisfeito com o funcionamento da Câmara Municipal.	①	②	③	④	⑤

