



**IPG** Politécnico  
|da|Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas

Catarina Nunes Rodrigues

dezembro | 2014





Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

## **Relatório de Estágio**

Licenciatura em Comunicação e  
Relações Públicas

Catarina Nunes Rodrigues

Dezembro | 2014

## **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO**

**Nome do estagiário:** Catarina Nunes Rodrigues

**Número de aluno:** 5007403

**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Politécnico da Guarda

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto

**Licenciatura:** Comunicação e Relações Públicas

**Docente Orientador:** Mestre Guilherme Monteiro

**Local de Estágio:** Câmara Municipal da Almeirim

**Secção:** Gabinete de Comunicação

Posto de Turismo de Almeirim

Rua Dionísio Saraiva

2080-104 Almeirim

Telefone: 243 594 107

**Supervisora na Organização:**

Cecília Maria Tomé de Brito

Técnica de Comunicação e Relações Públicas

**Duração do Estágio:**

De 1 de julho de 2014 a 1 de outubro de 2014 (3 meses)

## Agradecimentos

Em primeiro lugar dirijo o meu agradecimento à Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto do Instituto Politécnico da Guarda e a todos os docentes do Curso de Comunicação e Relações Públicas.

Ao meu orientador de estágio pelos conhecimentos partilhados ao longo desta experiência.

Um agradecimento à Câmara Municipal de Almeirim, em especial ao Gabinete de Comunicação e ao Gabinete de Turismo por me terem acolhido de braços abertos, possibilitando-me aplicar os meus conhecimentos, particularmente a minha orientadora, Cecília Brito, que mais que uma mentora foi uma grande amiga.

À minha família e em especial aos meus pais que sempre me apoiaram incondicionalmente e que me acompanharam em todas as fases desta jornada tão difícil, mantendo-me focada no meu objetivo e dando-me força para lutar, mesmo quando pensei em desistir. Um agradecimento muito especial à minha tia madrinha e professora Ana Margarida que pacientemente me ajudou em todo o meu percurso escolar e sempre me deu força para lutar.

Um último agradecimento a todos os que me apoiaram nesta jornada.

O meu muito obrigado!

## Resumo

O estágio curricular foi desenvolvido no âmbito do Gabinete de Comunicação da Câmara Municipal de Almeirim e teve como principal objetivo a criação de estratégias para uma maior divulgação da identidade corporativa desta instituição.

Foram várias as atividades desenvolvidas e as propostas apresentadas, das quais destaco a elaboração de conteúdos para futuros estagiários e colaboradores, apresentação do município e inquérito por questionário de controlo da satisfação dos públicos internos e externos. Outras das tarefas integraram-se na organização do festival da Sopa da Pedra e do Petisco e apresentação de propostas. Procedi ainda à gestão da página de *facebook* do Município e manutenção do *site* oficial da instituição a fim de manter todas as informações divulgadas atualizadas na respetiva página. A organização dos eventos da Galeria municipal, assim como as atividades desenvolvidas no balcão multiserviços integraram ainda as atividades desenvolvidas ao longo deste estágio. Em todas as atividades e propostas prevaleceu o contato com o público a satisfação das suas necessidades e motivações tendo sempre em mente a imparcialidade e isenção política no tratamento e inter-relacionamento com o público.

**Palavras-chave:** comunicação, divulgação, organização, eventos, sensibilidade política.

# Índice

Introdução.....	8
<b>Capítulo I - Caraterização do concelho e Câmara Municipal de Almeirim .....</b>	<b>9</b>
1. Caraterização da Câmara Municipal de Almeirim .....	12
1.1. Missão, visão e valores .....	12
1.2. Estrutura Física .....	13
1.3. Estrutura Orgânica .....	13
2. Responsabilidade Social Ambiental e Ergonomia.....	14
3. Análise SWOT.....	15
4. Imagem Organizacional e Identidade visual .....	17
<b>Capítulo II - Comunicação e Relações Públicas .....</b>	<b>20</b>
1. Comunicação interna .....	21
1.1. Tipos de comunicação interna .....	22
1.2. Objetivos da comunicação interna.....	24
2. Comunicação externa .....	25
2.1. Públicos externos.....	26
2.2. Comunicação de crise .....	27
2.2.1. Plano de crise .....	27
2.2.2. Canais de comunicação interna.....	30
2.2.3. Responsabilidade da comunicação interna .....	30
3. Relações Públicas .....	31
3.1. História das relações públicas.....	32
3.2. Competências de um relações públicas .....	34
3.3. Tarefas dos relações públicas: .....	34
3.4. Objetivos das relações públicas .....	35
<b>Capítulo III – Estágio: Atividades desenvolvidas e Propostas .....</b>	<b>36</b>
1. Gabinete de comunicação.....	37
2. Posto de Turismo .....	38
3. Atividades desenvolvidas .....	38
3.1. Galeria municipal .....	39
3.2. Composição de Base de Dados.....	39
3.3. Corrida Alcolornightrun .....	39
3.4. Festival do Petisco e Sopa da Pedra .....	40
3.5. Gestão da página de facebook .....	40

4. Propostas.....	41
4.1. Manual de acolhimento .....	41
4.2. Acompanhamento das reuniões de câmara.....	41
4.3. Inquéritos por questionário .....	42
4.4. Novos suportes de divulgação .....	42
<b>Reflexão final</b> .....	<b>43</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>44</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>46</b>
Lista de anexos .....	47

## Índice de tabelas

<b>Tabela nº1</b> – Análise SWOT da Câmara Municipal de Almeirim .....	15
<b>Tabela nº2</b> – Fatores de gestão da Imagem organizacional .....	16
<b>Tabela nº3</b> – Intenções e estilos da comunicação interpessoal .....	29

## Introdução

O presente relatório surge no âmbito da unidade curricular “Projeto/ Estágio” enquanto parte integrante do plano de estudos da Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas do Instituto Politécnico da Guarda. Através deste documento pretende-se apresentar as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio.

Para finalizar o percurso académico podemos optar por duas vertentes. Uma mais teórica que consiste em desenvolver um projeto, ou enveredar por uma via mais prática, integrando uma organização onde são desenvolvidas atividades na área de formação. Optei pela segunda via visto a área da Comunicação e Relações Públicas ter por base uma componente muito prática.

O estágio tem como principais objetivos a aplicação de conhecimentos apreendidos ao longo do período de formação académica, possibilitando ao aluno contatar diretamente com a realidade da comunicação organizacional e relações públicas. Este fator permite-nos observar e participar nas tarefas diárias de um gabinete de comunicação. O estágio é o primeiro contato com a realidade do mundo do trabalho e a fase mais desejada ao longo do percurso académico. Antes de iniciar o estágio procedi à elaboração de um plano do mesmo, a fim de definir os objetivos a atingir – Modelo GESP 004.02 (ANEXO I).

O presente relatório de estágio encontra-se organizado em três capítulos. Numa primeira fase procede-se à caracterização do concelho e da Câmara Municipal de Almeirim (CMA). O segundo capítulo consiste numa abordagem e análise da Comunicação e das Relações Públicas no âmbito de uma Autarquia. Posteriormente procede-se à caracterização do local onde se realizou o estágio, são descritas as atividades desenvolvidas e propostas. No final do trabalho será apresentada uma reflexão final.

Para a conceção e estruturação deste documento foi necessário utilizar metodologias, técnicas de pesquisa e recolha de informação específicas, nomeadamente a observação participante, a consulta documental e bibliográfica e a pesquisa e recolha de informação na internet.

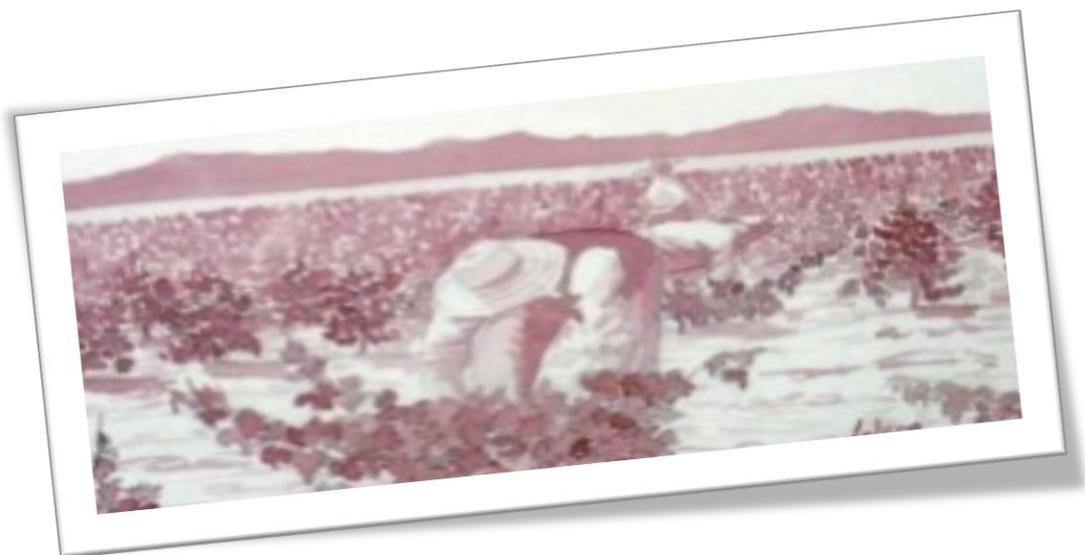
Procurei ainda aprofundar conhecimentos, recorrendo a bibliografia fundamental, com base em perspetivas de autores de reconhecido mérito da área de investigação em destaque. Esta é definitivamente uma fase que exige a capacidade de demonstrar a nossa

pro-atividade, dinâmica, empreendedorismo, capacidade de inovação, adaptabilidade no contexto organizacional e inteligência emocional.

A importância das Relações Públicas (RP) nunca deve ser esquecida, aliás deverá ser sempre lembrada no seio da instituição, principalmente a sua importância no processo de formação de uma imagem de excelência. Face ao contexto atual, e aliados à satisfação do público, todos estes pontos contribuem para sobrevivência de uma organização, até mesmo de uma autarquia.

# Capítulo I

**Caraterização do concelho e Câmara  
Municipal de Almeirim**



O concelho de Almeirim constitui um dos municípios do distrito de Santarém, na região de Lisboa e Vale do Tejo, localizando-se a pouco mais de uma hora de Lisboa e a uma distância idêntica das praias do Oeste. Com uma população de 22 766 habitantes, o concelho de Almeirim é constituído por quatro freguesias, que se estendem por uma área de 221,80 km<sup>2</sup>: Almeirim, Benfica do Ribatejo, Raposa e Fazendas de Almeirim<sup>1</sup>.

Em termos paisagísticos, Almeirim caracteriza-se pelas deslumbrantes planícies da Lezíria, entre a serra e o Tejo. Campos verdejantes e abundância de solos ricos e férteis, propícios à agricultura, atividade dominante no concelho.

Após ser fundada em 1483, D.João II concede a Carta de Privilégio aos habitantes de Almeirim, efetivando assim, a constituição do Concelho. A cidade era uma estância de recreio das Cortes que vinham de Lisboa passar momentos de lazer e diversão.

Por se tratar de uma povoação nova do século XVI, não é apresentada nas "Memórias entre Forais" apesar de ter vida independente, estava dentro do termo de Santarém e, nele incluído, cumpria os mesmos deveres e regalias<sup>2</sup>.

Em termos turísticos, Almeirim é um local conhecido pela sua gastronomia de excelência, tornando os restaurantes um dos pontos de interesse da cidade. Existe uma enorme variedade de restaurantes, maioritariamente sediados junto à praça de touros, outro ponto de interesse do concelho.

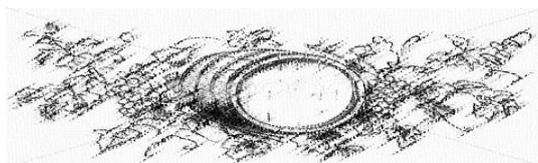
Almeirim possui excelentes condições geográficas e climatéricas para que o vinho seja um dos seus principais produtos agrícolas, colocando a cidade na rota dos vinhos.

O parque da Zona Norte foi recentemente requalificado como zona urbanas de Almeirim. Graças ao esforço e dedicação da Câmara Municipal de Almeirim (CMA), toda esta área foi completamente transformada numa fantástica zona verde, com uma grande área de relva, um Complexo de Ténis, Circuito de Manutenção, Skate Park, Mini Golf, um Parque Infantil e um Lago.

---

<sup>1</sup> Adaptado de <http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/informacao-geografica>

<sup>2</sup> Adaptado de <http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/historia/item/149-cronologia-hist%C3%B3rica-de-almeirim>



# 1. Caraterização da Câmara Municipal de Almeirim

O poder local é constituído por freguesias, municípios e associações de municípios. Um município é uma entidade da divisão administrativa estatal, ou seja, uma circunscrição territorial provida de personalidade jurídica e com certa autonomia administrativa. Em Portugal, todos os municípios são iguais perante a lei.

Uma Câmara Municipal assume-se enquanto órgão administrativo e representativo de um concelho, abrangendo o seu território, população e interesses. Para atingir os seus objetivos estas unidades contam com uma complexa rede de departamentos, destacando-se como órgãos representativos fundamentais o presidente da câmara municipal, o vice-presidente, os vereadores e a assembleia municipal. Os órgãos das autarquias locais, presidente da câmara, assembleia municipal e assembleia de freguesias são eleitos por sufrágio universal. Uma Câmara Municipal representa, assim, todos os seus munícipes, afirmando-se enquanto comunidade social que presta um serviço público. Procura satisfazer as necessidades e interesses dos munícipes através de áreas como a ação social, o ambiente, a cultura, o desporto, a educação, as obras públicas, a proteção civil, o turismo entre outras<sup>3</sup>.

## 1.1. Missão, visão e valores

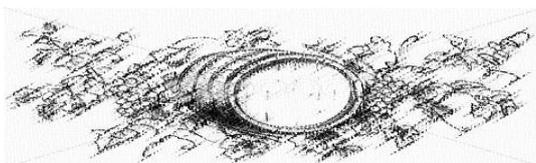
As instituições devem desenvolver as suas estratégias tendo por base a sua missão, pois produz previsões de conquistas e como espera ser reconhecida pelos clientes. Segundo Mintzberg (1992, p.6), a missão é “*a função básica das organizações na sociedade, no termos dos produtos e dos serviços que produz para os clientes*”.

Valores como rigor, transparência, profissionalismo, cooperação institucional, justiça social, sustentabilidade e humanização são os princípios fundamentais escolhidos como fio condutor quer para os trabalhadores quer para a organização, tendo por objetivo atender às necessidades de todos.

A CMA atua em prol da satisfação das necessidades dos munícipes, dos seus interesses e solicitações. A organização rege-se por valores de proximidade, honestidade,

---

<sup>3</sup> Adaptado com base em <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>



transparência e qualidade, rumo ao desenvolvimento municipal nas várias vertentes - económica, social, cultural, entre outras. Desta forma é assegurada a defesa dos direitos dos munícipes e os recursos autárquicos são rentabilizados. A CMA tem a seu cargo um variado conjunto de tarefas. Compete a esta organização a prestação de serviços ao nível da ação social, ambiente, artes, comunicação, cultura, desporto, educação, higiene, juventude, proteção civil, saúde e segurança públicas, transportes, turismo, entre outros. Podemos destacar o serviço MONSTROS, que procede à recolha de monos e lixos que não se podem depositar nos contentores. Este serviço, prestado pela autarquia, é grátis e qualquer munícipe pode ter acesso, tendo que realizar apenas uma marcação (ANEXO II).

A CMA procede ainda à gestão dos recursos que lhe são atribuídos e que valorizem e divulguem o concelho. Compete à organização informar e apoiar os cidadãos, baseando-se nas motivações e interesses comuns.

## **1.2. Estrutura Física**

Podemos identificar três edifícios principais, conhecidos como Paços do Concelho. Um, deles, localizado na zona industrial de Almeirim, concentra os serviços de compras e informação geográfica.

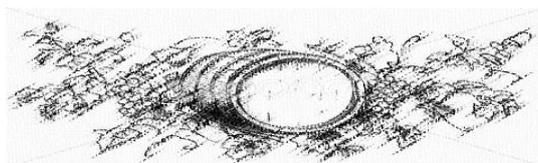
Outro edifício, crucial para a manutenção e apoio aos serviços prestados pelo município, encontra-se no antigo matadouro da cidade e lá estão sediados os serviços de serralharia, carpintaria e oficinas/ estação de serviço.

O edifício principal do município situa-se no centro da cidade e nele se encontram todos os serviços que prestam atendimento aos munícipes como educação, ação social, tesouraria, contabilidade, turismo, executivo, vereação, entre outros.

É importante referir que estes são apenas os principais edifícios do município, pois as piscinas e pavilhão, também fazem parte da estrutura física da CMA.

## **1.3. Estrutura Orgânica**

A estrutura orgânica refere-se à forma como uma organização se encontra dividida, articulando atividades em prol de objetivos gerais comuns. Desta forma são repartidas responsabilidades por vários grupos de trabalho que assumem cargos, funções e responsabilidades específicas. O organograma apresenta a disposição das várias unidades funcionais, como a hierarquia.



O organograma estabelecido pela CMA é do tipo vertical, o mais comum, onde é notória a tendência para não definir muitos níveis hierárquicos. Destaca-se no entanto a presidência no topo (executivo, máxima autoridade) e três níveis hierárquicos compostos pelos vários departamentos da organização (ANEXO III).<sup>4</sup>

A comunicação interna é, talvez, um dos pontos fracos da instituição. Os gabinetes nem sempre se encontram disponíveis para partilhar informação e os níveis superiores nem sempre estão disponíveis para ouvir as sugestões e dúvidas dos cooperadores.

## 2. Responsabilidade Social, Ambiental e Ergonómica

Uma das preocupações da CMA relaciona-se com as condições de trabalho a que os seus colaboradores estão expostos, adaptando-as às características de cada um. A organização esforça-se pelo bem-estar de todos os que ali laboram pois está certa que a satisfação interna constitui uma variável fundamental no alcance de bons resultados.

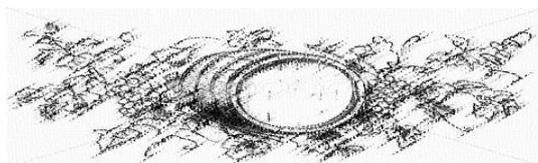
Na CMA os cuidados ergonómicos encontram-se à responsabilidade da Divisão de Recursos Humanos, Qualidade e Aprovisionamento. São tidas em conta múltiplas variáveis desde a higiene e segurança no trabalho, postura, *design* de equipamento, climatização, luminosidade, insonorização, cromática, adaptação a portadores de deficiência, clima organizacional, entre outros.

Na temática da Responsabilidade Social integram-se todas as atividades desenvolvidas de forma voluntária que contribuam para o desenvolvimento da comunidade, vigilância do meio envolvente, apoio a coletividades e proteção ambiental, como por exemplo o banco de voluntariado levado a cabo pelo gabinete de ação social. O profissional de RP *“tem de intervir nos projetos que beneficiam mutuamente a empresa e o “cidadão “com um procedimento consentâneo com os valores de ser “(Vau, 2005, p.79).*

A CMA é uma instituição com responsabilidades ambientais. Prevalece a troca de informação em formato digital, tendo sido criada uma base de dados com os e-mail dos municípios, de modo a que sejam utilizadas impressões só em última instância. Esta

---

<sup>4</sup>Adaptado de <http://www.cm-almeirim.pt/autarquia/organograma>



constitui ainda uma atitude que deve ser adotada e partilhada por todos os municípios (ANEXO IV).

Outro gesto consiste na utilização de papel de rascunho sempre que possível. A CMA procede ainda à reciclagem de materiais e redução do consumo de eletricidade. Foram colocados avisos junto aos interruptores com uma mensagem de sensibilização ambiental. Insere-se ainda aqui o balanço social que a CMA emite todos os anos descrevendo as várias ações e projetos desenvolvidos (ANEXO V).

### 3. Análise SWOT

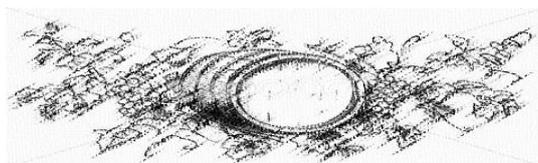
A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma ferramenta utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. Consiste numa análise sintetizada, interna e externa, dos pontos fortes e fracos, assim como, das oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes e fracos estão relacionados com fatores internos, alguns dos quais podem ser influenciados ou alterados, e as oportunidades e as ameaças são fatores externos que não podem ser alterados.

O objetivo principal da SWOT é *“auxiliar na definição de estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando as oportunidades e protegendo-se das ameaças”* (Churchill, 2004, p.103).

O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos do Concelho com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global do concelho, seja ao nível de outros concelhos, ou do próprio concelho, da conjuntura económica, das imposições legais. O modelo SWOT é também conhecido como o modelo de Harvard, já que a sua metodologia se baseia no modelo de Kaplan and Norton (2008).

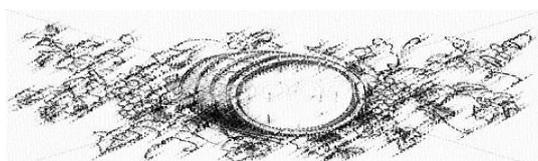
As Forças e Fraquezas correspondem aos pontos positivos e negativos e referem-se à situação presente e à realidade interna do Concelho. Ressalva-se que alguns dos aspetos identificados como Forças ainda não existem no Concelho. A dinâmica que cada um deles poderá proporcionar, aconselha-nos a considerá-los neste conjunto de pontos positivos. As Oportunidades e Ameaças referem-se a dinâmicas externas, que podem afetar ou vir a afetar positiva e negativamente o contexto em análise.



Como transformar uma ameaça em oportunidade? - Uma ameaça, ou seja, um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento do concelho, pode não ser necessariamente uma má notícia. De facto, essa ameaça pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte no concelho. Para isso, quem tem o poder de tomar decisões, deverá perceber como este novo facto pode ser explorado pelo concelho, no sentido de se retirar daí um benefício real.

Tabela 1- Análise SWOT do concelho. Fonte: Elaborado pela estagiária sob a supervisão da orientadora Dra. Cecília Brito

Pontos fortes	Pontos Fracos
<p><b>1º - Gastronomia</b> A “sopa da pedra” é um elemento aglutinador e dinamizador da economia local.</p> <p><b>2º - Qualidade dos Produtos Locais</b> São uma referência constante. Os enchidos, o vinho, o melão. Contribuiu bastante a criação da Encherim.</p> <p><b>3º - Agricultura</b> Boas condições climáticas, propícias para o cultivo de um conjunto importante de produtos frutícolas e hortofrutícolas e vinha.</p> <p><b>4º - Infraestruturas do desporto</b> O concelho de Almeirim dispõe de espaços desportivos capazes de responder aos interesses e expectativas dos munícipes.</p> <p><b>5º - Acessibilidades</b> Existência de boas ligações com o resto do País</p>	<p><b>1º - Serviços de saúde</b> Não existem respostas adequadas ao nível dos cuidados de saúde primários. Muito tempo de espera por consultas.</p> <p><b>2º - Desemprego</b> Embora ainda esteja inferior à média Nacional, o desemprego tem subido.</p> <p><b>3º - Hábitos nocivos</b> O início precoce do consumo de substâncias psicoativas em adolescentes.</p> <p><b>4º - Fraco Investimento Privado</b> Débil organização empresarial do sector agrícola. Falta de estruturas de comercialização dos produtos agrícolas do concelho.</p> <p><b>5º - Pobreza</b> Resultante dos despedimentos associados a processos de reestruturação produtiva e da instabilidade do mercado de trabalho.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Dinamização e Exploração dos Produtos locais para atividades Culturais e Turísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Confraria da Sopa da Pedra é uma mais-valia para a divulgação desta iguaria;</li> <li>• Melão de Almeirim – É um produto com denominação de origem controlada;</li> <li>• Apostar na agro-indústria alimentar voltada para os sabores regionais;</li> <li>• Promover a imagem do concelho como território atrativo para habitar, trabalhar e visitar, do ponto de vista da qualificação urbana e ambiental do concelho;</li> <li>• Apostar na formação e qualificação dos recursos humanos como suporte de um desenvolvimento integrado e sustentável;</li> <li>• Apostar nas potencialidades ecológicas e paisagísticas do concelho;</li> <li>• Desenvolver um pólo de competências em torno da enologia e da indústria do vinho, no eixo do Cartaxo / Santarém / Almeirim e Alpiarça.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Débil organização empresarial do sector agrícola;</li> <li>• Falta de estruturas de comercialização dos produtos agrícolas do concelho;</li> <li>• Fraco peso da indústria.</li> </ul>



## 4. Imagem Organizacional e Identidade visual

A ética e imagem que uma organização deixa transparecer revelam-se tão importantes quanto a sua estabilidade financeira. Torna-se imprescindível estudar, controlar e avaliar a opinião pública, constituindo esta uma das funções do profissional de RP.

A imagem organizacional pode ser entendida como uma “*entidade correspondente àquilo que os públicos pensam que a organização é, ou ainda à forma como a organização se vê a si mesma*” (Sousa, 2003, p.36).

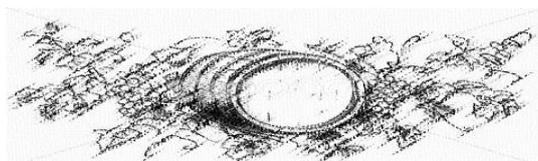
O munícipe poder-se-á fazer ouvir dirigindo-se às terças e sextas, dias de atendimento de vereação e executivo, através da página de *facebook* ou *e-mail* do município. Na maioria dos casos o *feedback* obtido do público é positivo, registando-se no entanto situações pontuais de insatisfação quando o trabalho da organização é afetado por variáveis externas e burocráticas.

Embora de forma informal, a organização avalia ainda os discursos dos líderes de opinião e a informação transmitida pelos órgãos de comunicação social, locais e regionais. A imagem deve ser interpretada como uma variável de gestão que se forma com base nos seguintes fatores:

Tabela 2- Fatores que concorrem para a imagem. FONTE: Lindon et. al., 2009: 365

<b>Suportes Físicos</b>	Escritórios, fábricas, pontos de venda, equipamentos de apoio no ponto de venda
<b>Pessoal em Contacto</b>	Dirigentes, quadros, rececionistas, porteiro, atendimento de clientes, reclamações, serviço pós-venda, vendedores
<b>Organização</b>	Estrutura e organização, missão da empresa, valores comuns partilhados, sentido de eficácia, responsabilidade perante o Mercado
<b>Fatores de Imagem Visual</b>	Nome da Empresa, marca, logótipo, <i>slogan</i> , sinalética (instalações, veículos), papel timbrado, cartões-de-visita, vitrinas, expositores
<b>Ações de Comunicação</b>	Publicidade, Força de Vendas, Promoção de Vendas, Marketing Direto, Relações Públicas
<b>Suportes de Comunicação</b>	Anúncios, audiovisuais, brochuras, catálogos, cartazes, fardamentos

Torna-se imprescindível desenvolver uma imagem de positividade, prestígio e excelência através da criação de estratégias e planos de comunicação adaptados. A pensar neste aspeto, o departamento de comunicação da CMA criou um plano de comunicação e



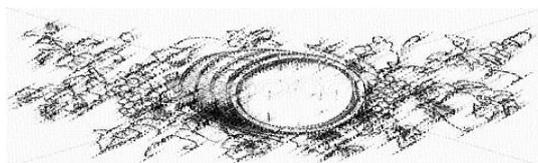
interna e um circuito de comunicação, a fim de definir objetivos, canais e caminhos das mensagens transmitidas dentro da organização. (ANEXO VI)

Quanto à identidade visual/ corporativa da organização – nome, *slogan* e logótipo – esta deverá estar patente em vários suportes para que seja interiorizada pelos públicos, constituindo um (...) “*instrumento de configuração da personalidade pública da empresa que expressa, explicitamente ou simbolicamente, a sua identidade global*” (Villafãne, 1998, p.117).

Assume simultaneamente um papel de identificação e diferenciação. Convém a CMA reger-se sempre pelo seu manual de identidade corporativa a fim de dar coerência e homogeneidade à aplicação da identidade visual (...) “*a qualquer um dos seus suportes. É um documento técnico criado por designers e onde estão patentes os pormenores, recomendações e regras fundamentais para conservar as características da marca.*” (Ramos, 2007, p. 31).

No que se refere à identidade visual do local de estágio, a instituição apresenta a designação de Câmara Municipal de Almeirim, o que define o tipo de organização e o município que representa. A CMA adotou como *slogan* “Um concelho com futuro”, frase que transmite a inovação, modernidade, iniciativa, compromisso e projeção num futuro promissor.

O Brasão de Almeirim tem como símbolo principal o brasão da Casa de Avis, constando nas armas de Portugal, com uma seta em ouro passando sob o escudete central. O campo das armas, a águia e a seta são de ouro, metal que significa nobreza, fidelidade perseverança e poder. É também o campo das armas, assim como o forrado das trompas, esmalte que simboliza a terra e denota firmeza, honestidade e cortesia. As trompas, instrumento de sopro utilizados nas caçadas realizadas pela corte em Almeirim, são vermelhas que significa força, audácia, vida e alegria. Os rios são representados por faixas onduladas prateadas e azuis. A prata significa humildade e riqueza. O azul, zelo, caridade e lealdade. A púrpura das uvas, significa abundância, riqueza e grandeza. O verde do folhado revela fé e esperança. E assim com estas peças e cores, fica bem representada a história e fertilidade locais e o carácter natural. “*A identidade de qualquer instituição começa, em termos de comunicação, pelo seu nome, pelo seu logótipo e também pelo seu*



*slogan, que são os elementos primários para a identificação e reconhecimento desta junto do público” (Lampreia, 1998, p.48) (ANEXO VII).<sup>5</sup>*

O logótipo adotado pelo município é representado através de uma figura vermelha com um cacho de uvas e uma trompa, também representados no emblema oficial, figurando a força, audácia, vida, alegria, história, fertilidade local e a índole dos naturais. Este logótipo, graças ao seu grafismo, transmite uma imagem de modernidade e inovação mantendo-se fiel às suas raízes e origens (ANEXO VIII).

## 5. Outros Aspetos

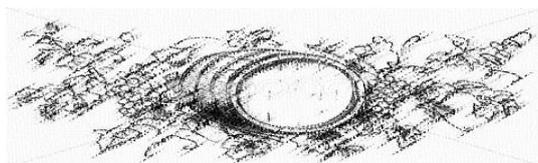
Como a imagem visual/ corporativa também se faz com base em ações e atividades diversas há a destacar o facto de a CMA apostar no progresso dos seus colaboradores disponibilizando uma listagem das várias formações a realizar. Com esta iniciativa pretende-se contrariar a estagnação da carreira, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade técnico-profissional de todos. A organização possui ainda uma base de dados atualizada, livro de reclamações e publicações próprias (newsletter, boletim municipal, flyers).

As técnicas de *merchandising*, patrocínio e mecenato tendem igualmente a sofrer diminuições devido à redução das verbas atribuídas ao Município. A CMA tende a ponderar nas suas ações de *sponsoring* e quando praticado, o patrocínio deve ir ao encontro das relações comunitárias específicas ou objetivos de marketing (...)” *os custos prováveis devem ser conhecidos, bem como os lucros”* (Wragg, 1987, p.63). A CMA aposta muito no apoio às atividades desportivas, apoiando principalmente a Associação 20 km de Almeirim, nas maratonas, corridas e todas as atividades e eventos organizados pela associação ao longo do ano.

Possui ainda uma extensa frota, devidamente assinalada, com a sua identidade visual.

---

<sup>5</sup> Adaptado de <http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/historia/item/120-bras%C3%B5es-de-almeirim>



# Capítulo II

**Comunicação e Relações Públicas**



A Comunicação tornou-se num instrumento de gestão estratégica da organização, procurando responder às necessidades e motivações do público com base no feedback que lhe é transmitido. Entende-se por público” *um grupo de pessoas que lhe interessa e que com ela está direta ou indiretamente relacionada, em que o trabalho de comunicação tem de ser desenvolvido*“ (Beirão et. al., 2008, p.25). Revela-se pois indispensável a criação de uma estratégia de comunicação sólida baseada na verdade, transparência e eficácia visando alcançar os objetivos previamente fixados.

O elemento humano deverá ser fortemente valorizado, uma vez que o sucesso organizacional irá depender, sobretudo, deste fator. A Comunicação procura assim desenvolver relações de harmonia, ajudando a organização a definir-se, clarificando a sua missão e divulgando uma imagem de positividade junto do público.

## **1. Comunicação interna**

A comunicação interna abrange toda a troca de informação que ocorre no contexto interno organizacional. Torna-se indispensável criar um clima harmonioso e de recetividade, atender às necessidades e motivações dos colaboradores. Esta vertente da comunicação tem como objetivos:” *divulgar resultados, transmitir informação, facilitar e incrementar o sentimento de orgulho e de satisfação no trabalho, capacitar a expansão de um nível para todos os níveis hierárquicos, (...) explicar o projeto da empresa e as novas orientações*“ (Beirão et. al., 2008, p. 85). A imagem transmitida para o exterior dependerá dessa satisfação interna. Outro aspeto relaciona-se com a necessidade de traçar um plano de comunicação interno integrado num planeamento organizacional eficaz.

Para a CMA as metas acima descritas, apesar de constituírem pontos essenciais na instituição, têm algumas falhas. A organização valoriza o trabalho e empenho dos seus colaboradores, motivando-os. O público interno desta Autarquia engloba desde o alto executivo (Presidente, Vice-Presidente, Vereadores) até aos restantes colaboradores distribuídos pelos vários departamentos, no entanto existem alguns problemas ao nível da comunicação interna, ao nível da circulação de informação desencontrada e pouco coerente, à utilização de meios/ formas de linguagem desadaptadas, acabando por levar a interpretação errada ou ao descrédito completo. Inerente a esta comunicação unidirecional, encontra-se a ausência completa de mecanismos que permitam avaliar se o processo de comunicação foi eficaz e se a mensagem foi compreendida por todos,

chegando a provocar, em alguns casos extremos, alguma revolta no seio dos colaboradores.

### *1.1. Tipos de comunicação interna*

Comunicação descendente - é um tipo de comunicação em que a informação se desloca desde a direção até todos os membros da organização seguindo uma linha hierárquica.

Isto é, pensando na empresa como uma pirâmide, esta comunicação vai desde o topo até às bases.

• As suas funções são:

- Enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia.
- Proporcionar aos membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados.
- Facilitar um resumo do trabalho realizado e doutrinar os empregados para que reconheçam os objetivos da organização.

No entanto esta comunicação apresenta alguns problemas, como a saturação dos canais de comunicação descendente, sobrecarregando-os de mensagens, confundindo e frustrando os subordinados.

Comunicação ascendente - Utilizando o exemplo da pirâmide, esta comunicação flui das bases para o topo com o objetivo de fornecer informações para os níveis superiores. É uma comunicação difícil nas organizações tradicionais devido à sua estrutura hierárquica e mais complicada ainda nas organizações modernas no sentido de que se generaliza a comunicação mediatizada, no entanto, é essencial para a existência de boas relações humanas.

Os canais utilizados pela comunicação ascendente são as entrevistas, inquéritos por questionários. No entanto, estes canais têm o problema de facilitar o excessivo controlo por parte da direção, provocando o “enfado” do diretor quando a mensagem é desagradável.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Herbert, Llyod, *et al*, (1995), *Relações Públicas: As Técnicas de Comunicação no Desenvolvimento da Empresa*. Lisboa: Editorial Presença (3ª Edição).

- As suas funções são:
  - Proporcionar aos diretores o feedback necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização.
  - Ser uma fonte primária de retorno informativo para a direção, o que permite determinar a efetividade da sua comunicação descendente.
  - Aliviar as tensões ao permitir aos empregados de nível inferior compartilhar informações relevantes com os seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos.

Comunicação horizontal – É um tipo de comunicação que se estabelece ao mesmo nível hierárquico, isto é, entre elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho diferente. Por exemplo, na CMA, a comunicação horizontal acontece dentro do departamento de Turismo e Comunicação, como entre este departamento e o departamento de Relações Públicas.

A comunicação horizontal é uma característica fundamental para a manutenção do bem-estar dos colaboradores no âmbito dos objetivos da empresa, facilitando a execução de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais, promovendo a interajuda, a interdependência formal facilitando, assim, a compreensão, assimilação e execução das tarefas.

Chamamos comunicação interna a todas as formas de interação existentes num determinado grupo.<sup>7</sup>

A comunicação interna tem por objetivo motivar os trabalhadores, dando-lhes a conhecer os objetivos, missões e visão da organização. Esta comunicação de enquadramento proporciona um bom clima social criando e mantendo o sentido de união e integridade da empresa.

A comunicação interna assume um carácter estratégico pois proporciona referências de decisões e *feedback*, dando a conhecer à organização o impacto dos diferentes momentos

---

<sup>7</sup> Garcia, Manuel (1999), *As Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Estampa

da sua vida, contribuindo assim para o conhecimento mútuo dos diversos períodos da organização.

A comunicação deve ter uma transmissão de informação bilateral, ou seja, a comunicação deve circular e o emissor tem de ser simultaneamente recetor e vice-versa, de modo a manter relações de proximidade, fomentando um sentimento de união e integridade por parte da organização.

É importante que as empresas se apercebam que a comunicação interna é uma estratégia de agregação de vantagens competitivas, por outras palavras, cria uma ligação forte entre os colaboradores e pode ser um vínculo com a própria organização, criando uma força de produtividade que influencia metas e objetivos.

Um dos grandes motivos da má comunicação interna nas organizações é resultado do desinteresse com que a administração trata esta questão, abordando-a simplesmente como um sistema de informação ou difusão de dados.

Os principais problemas da comunicação empresarial são a fusão de informação incoerente e o uso de linguagem desajustada, levando a interpretações erradas ou descrédito completo.

Na comunicação horizontal existe a ausência de uma estrutura que avalie os processos dessa comunicação, ou seja um mecanismo que permita avaliar a eficácia da mensagem e se foi ou não compreendida por todos.

O público interno da empresa não é só composto pelos funcionários, as suas famílias são um segmento do público interno, uma vez que dependem diretamente daquele trabalho em questão.

### *1.2. Objetivos da comunicação interna*

A comunicação interna tem como principal objetivo criar uma imagem positiva e um clima apropriado para que a filosofia da organização, produto, serviços e objetivos a atingir, não sejam encarados apenas como responsabilidade da administração e diretores.<sup>8</sup>

Para que os objetivos das organizações sejam atingidos, os colaboradores têm de ter um bom conhecimento das expectativas, ambições e interesses da organização. A

---

<sup>8</sup> Lampreia, J. Martins (1996), *Técnicas de Comunicação* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Europa – América.

comunicação, assim como os conteúdos, formas da mensagem e instrumentos a usar têm de ser adaptados ao público a atingir.

A circulação de informação é influenciada pela organização hierárquica, pelas relações informais e o seu ciclo formal. A comunicação organizacional apresenta duas perspetivas essenciais, uma referente ao sentido e outra ao conteúdo dessa mensagem.

Durante os processos de comunicação interna verifica-se uma presença mais acentuada da corrente descendente do que da ascendente e esta é bloqueada com maior facilidade. Este fenómeno ocorre pois os colaboradores evitam demonstrar à chefia descontentamento com medo de represálias, acabando apenas por transmitir resumidamente à administração os aspetos positivos. Esta falha comunicacional pode originar distorção na comunicação e só poderá ser resolvida com uma revisão da política da organização, procedimento e relação com os colaboradores.

Um feedback estável e constante entre a organização e colaboradores consegue-se com uma comunicação entre todos os níveis hierárquicos e evitando grupos nos níveis intermédios.

Muitas vezes existem situações de conflito entre os membros dos níveis hierárquicos superiores e a base.

É fundamental existir uma comunicação apropriada. Esta apropriação é da responsabilidade dos especialistas da área que têm de ajustar as informações, contribuindo assim para a compreensão, respeito e harmonia do grupo.

A comunicação estabelecida deverá ser simultaneamente operacional, informativa e motivadora. Torna-se imprescindível selecionar os meios de divulgação mais eficazes na transmissão das mensagens ao público

## **2. Comunicação externa**

Insere-se aqui toda a troca de informação que a organização estabelece com o meio envolvente. “A *Comunicação Externa desenvolve-se para fora da empresa, com o objetivo de obter ou consolidar um clima de receptividade entre todos os públicos fora da mesma e que tenham algum interesse para a vida e para o progresso da própria empresa*” (Beirão et. al., 2008, p.26). A organização deve atender ao público externo pois é também dele que depende a sua subsistência.

Torna-se fundamental informar, envolver e credibilizar para que o público valorize a organização e construa uma imagem positiva. Constituem o público externo da CMA todos os seus munícipes, comunidade envolvente, empresas associadas, órgãos de comunicação social, entidades públicas e privadas, fornecedores, coletividades desportivas, culturais e recreativas, associações, investidores, outras organizações da mesma natureza, instituições de ensino, associações patronais, sindicatos, o Estado e o Governo.

Ainda no que se refere à comunicação externa, devido à limitação das verbas, a CMA não aposta tanto quanto gostaria em Publicidade, não fosse esta uma (...) “*comunicação paga, feita por indivíduos, empresas ou organizações através de diversos meios, cujo objetivo é a promoção de vendas ou a divulgação de ideias, identificando-se os autores dessa comunicação*” (Lampreia, 1996, p.44). Apesar desta restrição a imagem corporativa é divulgada nas publicações próprias da organização, eventos a que se associa, fardas dos colaboradores, frota e outros elementos físicos que lhe pertencem.

A CMA tem procurado ser divulgada por outras entidades pelo facto de “*a publicidade ser uma ferramenta privilegiada da comunicação pois provoca tudo, exceto a indiferença*” (J.P. Helfer e J. Orsoni, 1996, p.293). A divulgação dá-se sobretudo ao nível dos jornais locais e regionais como o Almeirinese e o Mirante.

### *2.1. Públicos externos*

Em comunicação podemos definir tecnicamente público como recetor, assim, o público de uma empresa é o conjunto de pessoas a quem a empresa pretende atingir direta ou indiretamente.

O nosso público específico, designado por munícipes, é o conjunto de todas as pessoas residentes no concelho de Almeirim e que partilham as mesmas preocupações, área de trabalho, preocupações sociais entre outros problemas que os liga e que faz com que tenham algumas características comuns.

Qualquer ação de comunicação tem de ser efetuada com objetivos claros e predefinidos e o público a que se destina é uma das primeiras premissas ao definir estas ações.

Assim, as Relações Públicas têm o objetivo de criar boas relações entre a organização e os públicos externos, especialmente com os órgãos de comunicação, consumidores, fornecedores, poderes públicos e o público em geral.

## *2.2. Comunicação de crise*

O sucesso ou insucesso das crises nas instituições está, muitas vezes, dependente da sua comunicação, visto ser através da comunicação que se pode gerar e travar conflitos. A comunicação deve basear-se em quatro princípios:

**1. Antecipação** – Atitude preventiva que tem por base um plano anticrise e em que o seu principal objetivo é não existir necessidade de improvisar. Para antecipar são necessários instrumentos, como:

- Tipologias gerais e de crise pré definidas;
- Gabinete de crise preparado para intervir a qualquer momento;
- Documentos de crise adequados à tipologia de crise que a empresa possa vir a passar;
- Instrumentos de comunicação em tempo de crise, que estabeleçam regras sobre como atuar relativamente à confidencialidade, coordenação e canais de informação.

**2. Agilidade** – A resposta dada pela empresa à crise deve ser imediata, visto as primeiras 24 horas seguintes serem cruciais, principalmente no que se refere aos órgãos de comunicação social, que são uma figura determinante na postura em relação ao conflito no futuro.

**3. Qualidade da informação** – A qualidade da informação nos momentos de crise deve ser, ainda mais, meticulosa e:

- Precisa;
- Tranquilizante;
- Dinâmica;

**4. Veracidade** – A veracidade preserva, nos momentos determinantes, a informação e nunca difunde dados/ informações desajustadas da verdade.

### *2.2.1. Plano de crise:*

O plano de crise tem como finalidade a antecipação e preparação para eventuais problemas que possam surgir na organização. Neste plano devem constar situações problemas de outras organizações semelhantes, planos de contingência, números de

telefone, planta da empresa, entre outras informações essenciais para a resolução de todas as crises possíveis. O plano de crise compreende quatro fases:<sup>9</sup>

- A. Identificar a crise – A primeira coisa a ser feita é reconhecer a crise, verificar as informações existentes sobre ela e medir o seu impacto assim como potenciais consequências, seguindo o seguinte caminho:
- Determinar os limites da crise: identificação de causas, riscos e o seu potencial;
  - Averiguação das responsabilidades: verificar de quem é a responsabilidade e apurar falhas estruturais que possam estar na origem do sucedido;
  - Avaliação de danos: Averiguar o número de pessoas afetadas, as consequências assim como os benefícios que a crise possa trazer;
  - Delimitar o grau de visibilidade mediática quantitativamente, qualitativamente assim como o seu grau de veracidade;
  - Reunião dos componentes da célula de crise;
  - Definição de um discurso moratório: discurso que permite ganhar tempo, tomar medidas, distinguir a informação que interessa daquela que não se pode divulgar instantaneamente.
- B. Enfrentar a crise: Para enfrentar a crise é necessário adotar uma nova atitude, sobretudo por parte das pessoas que maior responsabilidade tem na gestão. As situações de crise colocam a instituição assim como todas as pessoas que a constituem, em situações de adversidade, grande pressão e que colocam os seus membros em situações impensáveis.

O plano operativo para gerir a crise pressupõe o seguinte conjunto de medidas:

- No que diz respeito à construção do comité de crise:
  - Deve integrar pessoas com capacidades de liderança e com um perfil de imagem pública;
  - São imprescindíveis diretores de comunicação, recursos humanos e juristas;
  - Devem reunir-se, quando necessário e possível, fora dos momentos de crise;
  - Ter acesso fácil a meios de comunicação.
- Atribuição de responsabilidades suplementares e alternativas;

---

<sup>9</sup> Villafãne, Justo (1998), *Imagem Positiva gestão estratégica da imagem das empresas* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo

- Avaliação das necessidades comunicacionais, instrumental e humana: inventário de necessidades.

C. A resolução da crise passa pela execução do plano de comunicação de crise, que é caracterizado por quatro funções comunicacionais básicas:

- Elaboração da informação;
- Difusão da informação;
- Influenciar qualitativamente;
- Avaliar.

- Elaboração de informação documental: Devem ser elaboradas, com rigor e cuidado, documentos sob a supervisão do diretor de comunicação e comité de crise.

- Discurso de crise: adoção de uma posição clara, ou seja, onde se explicam as implicações e responsabilidades, se assume o papel de inocente ou culpado, se exprime o sentimento corporativo e a solidariedade perante os lesados.
- Dossier informativo: permite explicar ao público, não especializado, a natureza do fenómeno ocorrido;
- Relatório de antecedentes: recolha de acontecimentos que possam vir a acontecer, em grau similar, na nossa instituição, e que possam servir de exemplo em alguns aspetos do conflito.

D. Difusão de informação para o exterior: O seu timing está definido para imediatamente após a declaração de conflito e tem o objetivo de fornecer informação aos media.

- Comunicação de imprensa;
- Contactos telefónicos;
- Conferência de imprensa;
- Pontos de informação permanentes.

- Difusão de informação para o interior: A informação interna é muito importante para que os colaboradores possam exercer um papel de comunicação positivo na crise.

### 2.2.2. Canais de comunicação interna:

As mensagens, dentro das organizações passam por diferentes caminhos/ canais, que podem ser formais ou informais. Os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como base o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.<sup>10</sup>

Alguns canais de comunicação interna:

- Telefone;
- Net e Intra-net;
- Vídeos internos;
- Reuniões;
- Folhas informativas;

As intenções e estilos da comunicação interpessoal podem ser esquematizados da seguinte maneira:

Tabela 3 - Adaptado de Justo Villafañe 1998:323

<b>Intenções comunicativas</b>	<b>Estilos de Comunicação</b>	
Dominar	Informar	Promover
Colaborar	Persuadir	Forçar
Acomodar	Pactuar	Submeter
Abdicar	Retirar	Desobrigar

### 2.2.3. Responsabilidade da comunicação interna:

A comunicação interna parte de ideias-base relevantes tanto para as empresas como para instituições públicas ou organizações sem fins lucrativos. Deve ser vista como uma nova visão do papel da comunicação dentro da organização e nos inter-relacionamentos entre esta e o meio envolvente. A comunicação interna não diz respeito apenas à melhoria da imagem externa da organização, envolve também tarefas internas diretas que têm a

<sup>10</sup> Adaptado de <http://www.ebah.pt/content/ABAAAqIsAJ/a-comunicacao-interna-sua-importancia-nas-organizacoes>

capacidade de estimular todas as pessoas internamente envolvidas na cooperar, com base no interesse geral da empresa.<sup>11</sup>

Medição qualitativa: organização dos contactos, com o propósito de ganhar aliados e neutralizando difamações, ou seja, mobilizando o maior número de prescritores possíveis extinguindo alguns efeitos da crise.

Avaliação informativa: acompanhamento constante da crise, principalmente nos primeiros momentos da mesma.

Gestão pós-crise: última fase funcional do conflito. Há que ter em consideração que uma crise bem gerida pode trazer benefícios à instituição como:

- Mobilização do conjunto da organização;
- Criação de uma nova identidade;
- Descoberta de novos líderes;
- Exercício preventivo de adequação à realidade do mercado e concorrência.

A crise não deve ser escondida pois mais tarde ou mais cedo a situação será conhecida. Visto a CMA ser uma organização estruturalmente ampla é frequente ocorrerem situações de índole diversa com consequências mais ou menos graves para a organização. Registam-se aqui pequenos incidentes com alguns colaboradores e, recentemente, algumas histórias mediatizadas com o antigo presidente da câmara.

### **3. Relações Públicas**

Segundo o Instituto Britânico de Relações Públicas (R.P.), as R.P são o esforço deliberado, planeado e contínuo para estabelecer e manter entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos. Essas organizações podem ser públicas ou privadas e procuram compreender e apoiar aqueles com quem estão ou podem estar envolvidos, avaliando as opiniões públicas sobre as mesmas, a fim de correlacionar dentro do possível, as suas próprias políticas e procedimentos, para conseguir ampla e planificadamente uma colaboração mais produtiva e uma satisfação mais eficaz dos seus interesses comuns.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Adaptado de <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000800.htm>

<sup>12</sup> Adaptado de <http://cp.revues.org/112>

As RP são bidirecionais pois existe um feedback por parte dos públicos em relação às suas ações, hoje em dia existe uma compreensão mútua entre a organização e os seus públicos.

A principal diferença entre a publicidade e as RP é que a publicidade fala sobre si própria e as RP falam por intermédio de outros.

Nas organizações as RP estão, geralmente, ligadas à direção pois auxiliam a chefia na imagem e na comunicação desta com os públicos (internos e externos). Nesta perspetiva, têm de estar sempre informadas de tudo o que se passa na organização e só a Direção lhes pode providenciar toda a informação de que necessitam.

O departamento de RP tem como principal função ser os olhos e os ouvidos da direção, a quem deve informar constantemente a situação interior e exterior da empresa. As comunicações com os acionistas são também da responsabilidade do departamento. A manutenção de uma boa imagem da empresa perante o público é um serviço importantíssimo que as RP prestam aos investidores.

As relações com a imprensa são outra função dos RP, que tem em vista a criação e conservação de laços de confiança no tratamento, por uma organização ou instituição, das suas próprias notícias, principalmente através de um eficaz serviço de informação, utilizando todos os meios apropriados.

As RP utilizam diversos instrumentos para chegar aos seus públicos, tais como imprensa, rádio, televisão e internet.

### *3.1. História das relações públicas*

Existem várias versões de como surgiu o termo RP, uma delas afirma que foi Franklin, Presidente dos EUA, que usou pela primeira vez o termo relações públicas; outra assegura que foi em 1882 que o termo foi usado pela primeira vez por Dorman Eaton, um advogado norte-americano.

No entanto, uma certeza é que foi Ivy Lee que inaugurou o primeiro escritório de RP, em 1905/06. Ivy Lee era jornalista e em 1914 tornou-se Assessor de Relações Públicas de John D. Rockefeller e ganhou uma imagem excepcional durante seu trabalho para a Pennsylvania Railroad Company (caminhos de ferro da Pensilvânia), quando convenceu

os seus dirigentes a “abrir as portas” aos jornalistas e a fornecer todas as informações sobre o incidente da greve dos mineiros ao público. Até então todas as tragédias ou tudo o que pudesse pôr em causa a imagem das organizações era escondido. Desta forma, Ivy Lee é o responsável pelo primeiro comunicado de imprensa da história. A partir daí os públicos passaram a confiar mais nas empresas. A grande revolução de Ivy Lee é a política das portas abertas (portas abertas ao público).<sup>13</sup>

Posteriormente, em 1912, Edward Bernays, sobrinho de Freud, entra na atividade. Foi o primeiro RP a dizer que as emoções são um instrumento útil para a persuasão de massas. Em 1915, no meio da I Guerra Mundial é chamado a promover uma companhia de Ballet russo nos EUA. Apelando às emoções fez com que líderes de opinião que por esta altura estavam mais preocupados com a guerra, falassem no bailado, levando ao esgotamento dos bilhetes.

Ivy Lee e Edward Bernays são, sem dúvida, os grandes impulsionadores da atividade de RP, apesar das suas perspetivas diferentes, no entanto, Edward Bernays veio completar a visão primitiva de Ivy Lee.

A perspetiva de Ivy Lee apresenta um cuidado mais rigoroso: prestar todas as informações ao público; levado ao interesse do mesmo. Edward Bernays é mais científico, apela à estimulação das emoções.

As RP surgem, enquanto atividade empresarial, em Portugal em 1960, com um atraso de quase cinquenta anos em relação aos EUA. Entre 1964 e 1968 foi fundada a SOPREP (Sociedade Portuguesa de Relações Públicas) e criado o curso de “Turismo e Relações Públicas” no Instituto de Novas Profissões.

Em Portugal podem-se considerar duas “gerações” das RP tendo por referência o 25 de Abril de 1974. Antes desta data vivia-se numa época marcada pelo silêncio, falta de comunicação e de liberdade de expressão. Ainda eram combatidas as trocas, as interações entre as pessoas para que estas não pudessem difamar o regime. Com esta censura era impossível criar-se condições para que as RP pudessem emergir.

---

<sup>13</sup> Adaptado de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivy\\_Ledbetter\\_Lee](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivy_Ledbetter_Lee)

### 3.2. *Competências de um relações públicas*

Para se ser um bom RP é necessário ter facilidade de comunicação, dominar a língua materna, iniciativa e boa imagem. É essencial ter interesse por atividades sociais.

Segundo Garcia (1999, p.117), um RP deve possuir os seguintes atributos:

- a) *Bastante censo comum, imaginação, capacidade de apreciar pontos de vista;*
- b) *Mente desperta e curiosa e caráter vivamente inquisidor;*
- c) *Grande capacidade de trabalho e flexibilidade de horários;*
- d) *Grande capacidade de recuperação e sentido de humor;*
- e) *Grande flexibilidade e grande capacidade de abordar, na hora, muitos problemas diferentes em simultâneo;*
- f) *Integridade pessoal;*
- g) *Conhecimento especializado dos métodos de comunicação;*
- h) *Capacidade de organização;*
- i) *Personalidade forte e capacidade de liderança;*

Além de todos estes atributos também é necessário criatividade, dinamismo, iniciativa, sociais e capacidade de tomar decisões com rapidez e agir sobre pressão.<sup>14</sup>

### 3.3. *Tarefas dos relações públicas:*

Os relações públicas, além de manter o público interno informado, preocupam-se em identificar os vários grupos existentes na organização e garantir o entendimento entre eles e a administração. Outras das suas tarefas passam pela:

- *Organização e gestão de eventos (acontecimento para causar impacto no público alvo; feedback; interação com o público);*
- *Relação com os media (fácil propagação da mensagem pois a comunicação social é credível aos olhos do público);*
- *Comunicação de crise (acontecimento negativo que afeta na totalidade a organização e a confiança dos seus públicos);*
- *Comunicação através dos meios próprios (suportes de comunicação);*

---

<sup>14</sup> Garcia, Manuel (1999), *As Relações Públicas* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Estampa

- Lobby (grupo de pressão: conjunto de pessoas que procura influenciar os poderes políticos e reguladores para que estes tomem decisões do seu interesse);
- Ações de responsabilidade social (exemplo do mecenato);
- Relacionamento pessoal com o público;
- Negociação (estabelecer um acordo benéfico com ambas as partes).

### 3.4. *Objetivos das relações públicas*

O principal objetivo das relações públicas é manter o entendimento mútuo entre uma organização e o seu público interno e externo, mais especificamente:<sup>15</sup>

- Aumentar a credibilidade da empresa, produto ou serviço;
- Criar sentimento de pertença;
- Estimular a força das vendas e os distribuidores;
- Melhorar a imagem das empresas e das suas marcas;
- Desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social;
- Atrair investidores;
- Prevenir a minimizar o impacto de eventuais crises;
- Criar boas relações de vizinhança com a comunidade local;
- Gerar partilha de valores comuns entre colaboradores;
- Orientar a gestão da empresa em função do feedback dos públicos;

A CMA, através do Gabinete de Comunicação e multimédia, estabelece a ligação com os seus diversos públicos recorrendo a vários meios. Integra-se aqui o *site* da CMA - <http://www.cm-almeirim.pt/> - onde é disponibilizada informação de carácter institucional, municipal, regulamentar, económico e financeiro. Estão ainda patentes várias publicações próprias: agenda cultural, boletim municipal, *newsletter* e *facebook*.

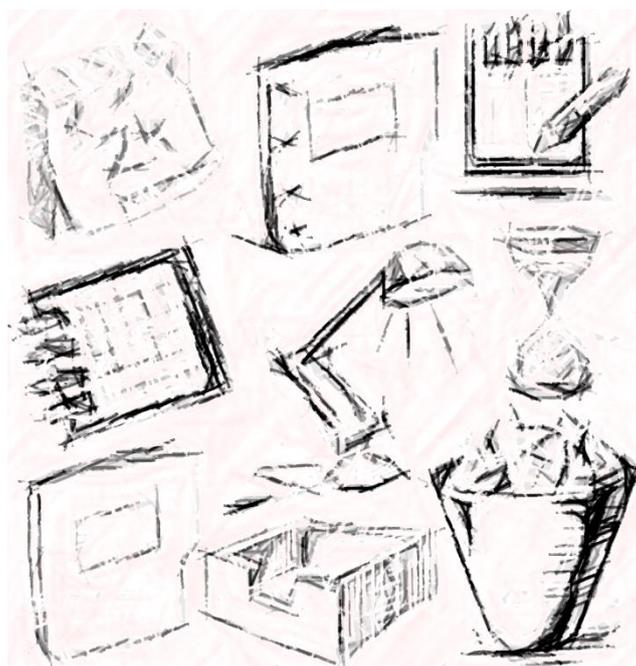
O *site* é atualizado diariamente. A Câmara estabelece várias estratégias de comunicação a fim de envolver e valorizar o município para o qual trabalha. Para tal, a instituição desenvolve sobretudo ações de RP e de assessoria de comunicação e imagem (gestão de eventos, aplicação de questionários, conceção de publicações próprias e comemoração de épocas especiais, por exemplo).

---

<sup>15</sup> Canfield, Bertrand (1991), *Relações Públicas* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira Editora

# Capítulo III

Estágio: Atividades desenvolvidas e Propostas



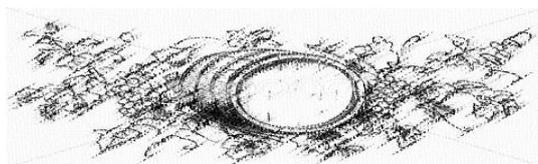
A realização do estágio curricular permitiu-me contactar com profissionais de várias áreas, em especial profissionais que exercem funções na área da Comunicação, mais especificamente das Relações Públicas. No âmbito do gabinete aquando a realização do estágio foi-me possível desenvolver ações com base no que aprendi nos últimos anos de formação académica. Tal como é mencionado no Regulamento de Estágio/Projeto da Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto, *o estágio curricular tem por objetivo complementar a formação académica através do exercício de tarefas e funções práticas em Instituições, proporcionando ao estudante a aprendizagem de competências profissionais num contexto real de trabalho.*

O estágio permite perceber e realizar ações em contexto profissional. É a oportunidade de reproduzir tudo o que foi apreendido ao longo dos três anos da licenciatura e aplicar/demonstrar conhecimentos e competências. A experiência enquanto estagiário baseia-se numa troca mútua de saberes em contexto organizacional. Esperamos que a entidade nos coloque em contato com a prática e o “saber fazer”. Já a organização espera de nós conhecimentos atualizados, pro-atividade, criatividade, empreendedorismo e dinâmica tão características da nossa juventude.

## 1. Gabinete de comunicação

O gabinete de comunicação da CMA trabalha em conjunto com o gabinete de turismo e balcão multiserviços, partilhando o mesmo espaço, materiais e recursos. Atualmente encontra-se sedado no posto de turismo da CMA, no pólo principal da Câmara Municipal. O gabinete de comunicação conta com três profissionais, um formado em comunicação e relações públicas, um segundo elemento formado em comunicação e multimédia e um último, responsável pela manutenção do *site* do município, formado em tecnologia de redes.

Este gabinete é responsável pela divulgação de todas as atividades organizadas no concelho como o apoio da CMA e a sua gestão e acompanhamento. É aqui que se realiza a gestão da página de *facebook* do município, *newsletter*, site municipal, entre outras atividades, algumas regulares e outras esporádicas, como foi o caso da divulgação, acompanhamento e ajuda na organização da corrida *Alnightcolorun*, organizada pela associação 20km de Almeirim (ANEXO IX).



## 2. Posto de Turismo

Atualmente o posto de turismo encontra-se a promover a marca registada “Melão de Almeirim” e o gabinete de comunicação tem vindo a colaborar na divulgação, não só em suportes digitais, como no próprio Festival da Sopa da Pedra e do Petisco, onde a marca foi lançada. Neste festival o gabinete de comunicação ficou responsável pela divulgação da marca Melão de Almeirim, montando um *stand* onde tive o privilégio de representar a marca oferecendo melão aos visitantes e falando sobre a sua história e tradição em Almeirim. Esta foi uma experiência fantástica onde pude contactar com diferentes tipos de pessoas e promover um dos exlibris da minha cidade.

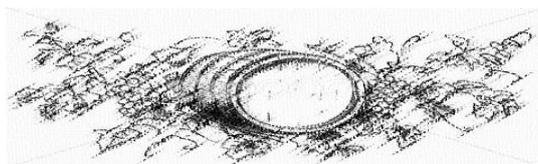
## 3. Atividades desenvolvidas

Traçando um balanço do estágio posso considerar três desafios principais: colaboração com o balcão multiserviços, divulgação e comunicação e colaboração com as atividades desenvolvidas na galeria municipal.

No primeiro dia de estágio foi realizada uma reunião com os elementos que compõem o Gabinete de Comunicação da CMA e com Senhor Presidente Pedro Ribeiro. Nesta altura foi-me apresentada a equipa e função de cada elemento, as normas de funcionamento da organização, espaços, horários, projetos desenvolvidos e funções que iria desempenhar.

As primeiras semanas basearam-se no processo de observação participante, fase onde pude presenciar toda a dinâmica e trabalho realizado por vários gabinetes. Procurei interagir com os vários colaboradores a fim de conhecer ferramentas informáticas utilizadas, funções e métodos de trabalho. Nesta fase foi-me solicitado que realizasse uma apresentação do município, descrevendo todos os departamentos e as suas funções, para que pudesse vir a ser utilizado pelos munícipes. Esta apresentação irá ser exposta num computador junto do posto de turismo.

Para tal realizei uma pesquisa sobre todos os departamentos, dirigindo-me a cada um deles e recolhendo informações com cada responsável pelo gabinete. Este foi um processo demoroso e difícil pois nem sempre foi fácil contactar os gabinetes e recolher a informação que necessitava (ANEXO X).



### 3.1. Galeria municipal

A galeria municipal é um espaço onde são expostos vários trabalhos de artistas, concedendo assim a possibilidade aos artistas locais de poderem mostrar os seus trabalhos e aos munícipes de os poderem apreciar.

Uma das funções que desempenhei no estágio foi o acompanhamento de todas as exposições que se realizaram na galeria municipal, realizando tarefas como, pesquisa sobre os artistas para realizar textos de divulgação e suportes digitais, preparação da galeria municipal para exposições, receção de artistas, ajuda na montagem de exposições, acompanhamento e realização do protocolo na inauguração das exposições. Gostaria de destacar esta atividade que desempenhei pois foi uma das que mais prazer me deu, apesar do *stress*, correria e alguns imprevistos, esta foi uma experiência fantástica, que me proporcionou momentos únicos, como conhecer alguns artistas que admiro e poder ser a primeira a contemplar as peças de arte que viriam a ser expostas aos munícipes.

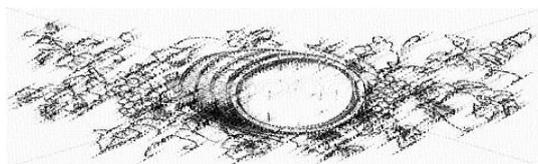
Em termos de experiência profissional gostaria de destacar a receção dos artistas, protocolo da cerimónia de abertura das exposições, que contava com um cocktail e receção a medias locais e a produção de material de divulgação das exposições como pequenos textos de divulgação utilizadas na página de *facebook* e *site* municipal que vieram a ser utilizadas pelos órgãos de comunicação social (ANEXO XI).

### 3.2. Composição de Base de Dados

As ações desenvolvidas na galeria municipal durante o estágio levaram à necessidade de organizar informação. Desta forma construi uma base de dados atualizada sobre os artistas residentes, tendo em conta informações disponíveis em vários suportes, a fim de propor a esses artistas que expusessem os seus trabalhos neste espaço sempre que houvesse uma desistência de última hora ou um “buraco” na agenda da galeria. Esta situação é recorrente na galeria municipal e desta maneira pode aligeirar-se um pouco o *stress* de encontrar artistas à última hora.

### 3.3. Corrida Alcolornightrun

A *Alcolornightrun*, corrida noturna durante a qual são atiradas tintas aos participantes, inserida no Festival da Sopa da Pedra e do Petisco, foi talvez um dos projetos em que mais estive inserida. A Associação 20Km de Almeirim, devido a alguns problemas internos, não pôde estar em plenitude no que concerne a alguns aspetos da organização



da corrida e esse trabalho acabou por ser incumbido ao departamento de comunicação e turismo da CMA.

Das muitas tarefas que desempenhámos gostaria de destacar toda a divulgação do evento, acompanhamento dos *média*, ajuda na realização das inscrições, que acabaram por se realizar no posto de turismo, ajuda na distribuição dos kits e acompanhamento na noite do evento. Foi um trabalho bastante stressante e árduo mas que no final compensou todo o esforço pois nunca se tinha realizado nenhum evento do género no concelho e nunca nenhum evento em Almeirim, à exceção da corrida 20 km, teve tanta adesão (ANEXO XII).

#### 3.4. *Festival do Petisco e Sopa da Pedra*

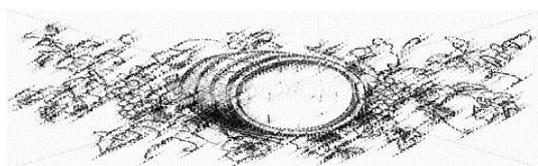
O Festival da Sopa da Pedra e do Petisco, que celebra o dia da cidade, foi o evento escolhido pelo município para lançar a marca registada “Melão de Almeirim” que foi este ano aprovada e certificada pela união europeia (ANEXO XIII).

O departamento de comunicação ficou responsável pela divulgação da marca no festival no qual montámos um *stand*, decorado com as cores e tema utilizado no material de divulgação do melão e oferecemos esta iguaria aos visitantes, e ainda falámos um pouco sobre a história e tradição deste fruto na região, complementando essa informação com uma brochura sobre o mesmo. Gostaria de destacar que, para a realização desta atividade estávamos vestidos a rigor com uma t-shirt verde e um avental preto com o logotipo da marca (ANEXO XIV).

Além da divulgação da marca “Melão de Almeirim”, o departamento de comunicação também esteve responsável pela divulgação do festival, utilizando suportes como cartazes, *flyers*, redes sociais, *sites*, *media*, entre outros meios (ANEXO XV).

#### 3.5. *Gestão da página de facebook*

A gestão da página de *facebook* foi um dos trabalhos mais regulares que realizei na CMA. Para tal, todos os dias tinha que realizar uma pesquisa nos *media*, principalmente nos locais, a fim de encontrar notícias sobre o município para serem partilhadas. Tinha também de divulgar as várias atividades que se realizavam no concelho; proporcionar o conhecimento dos projetos que iriam ser implementados no município; lembrar os munícipes de ações que são efetuadas todos os anos como: recolha de materiais escolares, inscrições para bolsas de estudo, atribuição de prémios aos melhores alunos do concelho ; divulgação das atividades desenvolvidas no cineteatro e biblioteca municipal; realização



de pequenas peças sobre visitas de vereadores e executivo a instituições, locais de obras e eventos; entre outras atividades que mereciam o destaque do município e conhecimento dos munícipes (ANEXO XVI).

## 4. Propostas

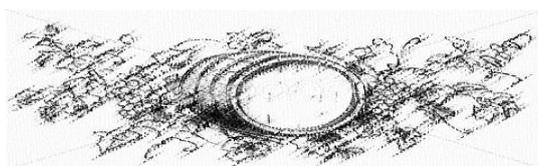
A partir dos conhecimentos adquiridos ao longo dos três anos da licenciatura e a fim de contribuir para um melhor funcionamento da CMA, elaborei algumas propostas, que na minha opinião, poderiam aperfeiçoar alguns aspetos da instituição, como o caso do manual de acolhimento.

### 4.1. *Manual de acolhimento*

Ao entrar, apesar de todos me acolherem de braços abertos, senti a necessidade de consultar um suporte que me fornecesse informações sobre a instituição e o seu posicionamento. Como aprendemos nas aulas, o manual de acolhimento é um instrumento que facilita o conhecimento da instituição e uma melhor integração. Como tal achei pertinente fazer uma proposta de manual de acolhimento para que novos colaboradores e estagiários pudessem estar a par da realidade e regras do município. Durante a sua conceção baseei-me nas necessidades de informação que senti aquando da minha integração, assim como nas informações disponíveis no *site* municipal (ANEXO XVII).

### 4.2. *Acompanhamento das reuniões de câmara*

Uma das primeiras propostas que fiz foi o acompanhamento das reuniões de câmara por parte de um elemento do departamento de comunicação, com o propósito de serem divulgadas as deliberações mais importantes e que mais interesse têm para os munícipes. Esta proposta vem ao encontro de uma preocupação do atual presidente de manter sempre os munícipes atualizados e a par de tudo o que se passa no nosso concelho, contribuindo assim para a transparência e envolvência dos munícipes nos assuntos camarários. Esta proposta foi posta em prática, sendo divulgadas essas informações através da página de *facebook* do município e recebeu alguns elogios por parte de vereadores e de alguns munícipes que expressaram o seu agrado através do envio de *e-mail's* ao executivo.



#### 4.3. *Inquéritos por questionário*

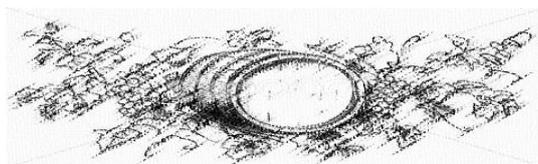
Desde que o novo executivo tomou posse que não se realizam inquéritos no município, como tal propus três questionários diferentes. Um que avaliasse a satisfação dos colaboradores do município, e dois destinados a avaliar a satisfação dos munícipes em relação aos serviços prestados pela entidade e em relação à sua satisfação com a página de *facebook*.

O primeiro surge como uma tentativa de melhorar a comunicação interna e satisfação dos colaboradores que trabalham no município, tentando identificar, segundo a perspectiva dos colaboradores, as falhas responsáveis por esta situação (ANEXO XVIII).

Os outros dois questionários vêm avaliar a satisfação dos munícipes em relação aos serviços prestados pelos vários departamentos que compõem o município, e a satisfação relativamente ao meio de difusão de informações mais utilizado neste momento pela CMA, a página de *facebook* (este questionários seria realizado no próprio *facebook*). Pretendia-se averiguar as opiniões e sugestões dos munícipes, envolvendo-os no processo de melhoria de qualidade e excelência dos serviços prestados pela autarquia (ANEXO XIV).

#### 4.4. *Novos suportes de divulgação*

Materiais como flyers, panfletos e brochuras, concebidos pelo departamento de multimédia com o propósito de divulgar os vários serviços da CMA, atividades e ações que se realizam no concelho, são distribuídas por diversas lojas, cafés, restaurantes e instituições de Almeirim, contudo, é necessário fazer um pouco mais, é preciso chamar a atenção dos munícipes de que existem ali informações sobre o município. Posto isto, pensei ser essencial estimular o sentido visual, dando projeção aos suportes. Um expositor seria a melhor opção para captar a atenção das pessoas, que têm cada vez menos tempo para reparar no que está à sua volta (ANEXO XX).



## Reflexão final

Finalizados estes três meses de estágio curricular encaro-os como um período extremamente enriquecedor quer a nível académico/profissional, quer a nível pessoal.

A princípio estava um pouco preocupada, pois ia a caminho do desconhecido e não sabia ao certo o que me esperava. No entanto, foi sem dúvida alguma, uma experiência enriquecedora a vários níveis.

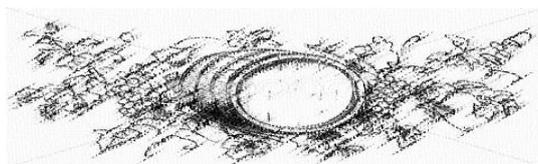
Penso que consegui pôr em prática muitos dos conhecimentos adquiridos nos três anos de licenciatura, mas também descobri em mim uma pessoa ainda mais autónoma e independente do que pensava. Cada tarefa que realizei foi fazendo com que me sentisse mais confiante e capaz.

Durante a minha passagem pela CMA, apesar de não ter feito muitas das atividades que aprendi nas aulas e que fazem parte das tarefas dos profissionais de comunicação e relações públicas, na minha opinião foi um estágio rico e cheio de atividades, tendo a possibilidade de fazer parte de vários projetos inovadores.

A meu ver dei o meu melhor e adaptei-me da melhor forma possível. Na realização do relatório é-nos pedido para apontar lacunas que uma instituição possa ter. Como estagiária de Comunicação e Relações Públicas da CMA, a maior lacuna que encontrei foi a má comunicação interna existente na instituição. Apesar de existir um circuito de comunicação e um plano de comunicação interna, ela não funciona, chegando a ser um obstáculo na realização de algumas das minhas tarefas. Certos departamentos são muito fechados, dificultando a circulação de informação. Contudo, tive sempre o máximo apoio da minha coordenadora de estágio e do meu professor orientador.

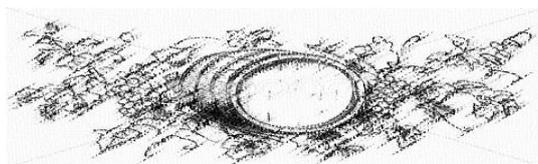
Durante a componente curricular do curso de Comunicação e Relações Públicas foram lecionados diversos conteúdos teóricos e práticos sobre a área da Comunicação e das Relações Públicas. O facto de a minha licenciatura ser constituída por muitos conteúdos práticos foi uma mais-valia para a realização do estágio curricular, principalmente o trabalho realizado para a cadeira de Planeamento de Comunicação Empresarial.

Para finalizar, sinto-me no dever de realçar que passei três meses inesquecíveis na companhia de pessoas excepcionais que me acolheram de braços abertos e que em muito contribuíram para a minha formação e crescimento pessoal



## Bibliografia

- Beirão *et. al.* (2008), *Manual de Comunicação Empresarial* Porto: Plátano Editora
- Black, Caroline (2001), *Guia Prático do Profissional de Relações Públicas* (s./e.). Mem Martins: Publicações Europa-América
- Caetano, Joaquim; Rasquilha, Luís (2004), *Gestão da Comunicação* (s./e.). Lisboa: Quimera
- Canfield, Bertrand (1991), *Relações Públicas* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira Editora
- Chiavenato, Idalberto, (1998), *Administração, Teoria, Processo e Prática São Paulo Teoria*. São Paulo: Editora McGraw – Hill LTDA.
- Deschepper, Jacques (1990), *Saber Comunicar com os Jornalistas da Imprensa, Rádio e Televisão* (s./e.). Mem Martins: Edições CETOP
- Fonseca, Abílio, (1999), *Dicionário para os Relações Públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.t
- Garcia, Manuel (1999), *As Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Estampa
- Helfer, J. P., ORSONI, J. (1996), *Marketing* . Lisboa: Edições Sílabo
- Herbert, Llyod, *et al*, (1995), *Relações Públicas: As Técnicas de Comunicação no Desenvolvimento da Empresa*. Lisboa: Editorial Presença (3ª Edição).
- Lampreia, J. Martins (1996), *Técnicas de Comunicação* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Europa – América.
- Lampreia, J. Martins (1998), *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Texto Editora
- Lindon *et. al.* (2009), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (12ª ed.). Lisboa: Dom Quixote
- Mintzberg, Henry (1992), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press. New York
- Ramos, Fernando (2007), *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa* (s./e.). Lisboa: Media XXI – Formal Press
- Rasquilha, Luís (2007), *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera
- Sousa, Jorge P. (2003), *Planeamento da Comunicação (na perspectiva das relações públicas)* (s./e.). Porto: Universidade Fernando Pessoa
- Vau, Cláudia (2005), *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Comunicando



Villafãne, Justo (1998), *Imagem Positiva gestão estratégica da imagem das empresas*.  
Lisboa: Sílabo

## Webgrafia

<http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/informacao-geografica> último acesso a 18 de setembro de 2014

<http://portalnacional.com.pt/santarem/almeirim/> último acesso a 20 de Agosto de 2014

<http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/historia/item/149-cronologia-hist%C3%B3rica-de-almeirim> último acesso a 27 de setembro de 2012

<http://www.cm-almeirim.pt/conhecer-almeirim/historia/item/120-bras%C3%B5es-de-almeirim> último acesso a 25 de julho de 2014

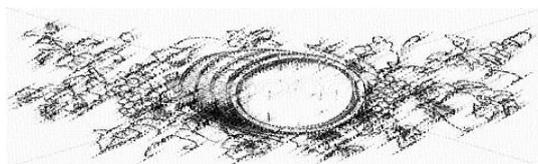
<http://www.portaldoeleitor.pt/paginas/tipodeeleicoesreferendos.aspx> último acesso a 7 de outubro de 2014

<http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx> último acesso a 20 de outubro de 2014

<http://psdalmeirim.blogspot.pt/2012/09/assembleia-municipal-de-almeirim.html> último acesso a 25 de outubro de 2014

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main) ultimo acesso a 15 de outubro de 2014

[http://www.esec.pt/pagina/cdi/ficheiros/docs/APA\\_6th.pdf](http://www.esec.pt/pagina/cdi/ficheiros/docs/APA_6th.pdf) ultimo acesso a 27 de outubro de 2014



# **Anexo**

## **Lista de anexos**

- ANEXO I – Plano de estágio
- ANEXO II – Cartaz Monstros
- ANEXO III – Organograma
- ANEXO IV – Cartazes Algira e Utilização de lixo
- ANEXO V – Poupança energética
- ANEXO VI – Plano de Comunicação Interna e Circuito de Comunicação
- ANEXO VII - Brasão de Almeirim
- ANEXO VIII - Logotipo de Almeirim
- ANEXO IX – Cartaz Alcolornightrun
- ANEXO X – Apresentação município
- ANEXO XI – Fotos exposições
- ANEXO XII – Fotos Alcolornightrun
- ANEXO XIII – Marca Melão de Almeirim
- ANEXO XIV – Imagens Festival da Sopa da Pedra e do Melão
- ANEXO XV – Cartaz do Festival da Sopa da Pedra e do Melão
- ANEXO XVI – Divulgação facebook
- ANEXO XVII – Manual de acolhimento
- ANEXO XVIII – Questionário aos colaboradores
- ANEXO XIX – Questionário munícipes
- ANEXO XX – Expositor de agendas