

A COMUNICAÇÃO POLÍTICA NO PODER LOCAL

A COMUNICAÇÃO NA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS

João Carlos da Silva Martins

Dissertação em Estudos dos Media e Jornalismo

Março, 2019

Dissertação apresentada para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Estudos dos Media e Jornalismo realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira do Departamento de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

RESUMO

O presente caso de estudo sobre a comunicação política na Junta de Freguesia das Avenidas Novas traça uma linha cronológica entre o início da campanha eleitoral em maio de 2017 e o mandato em exercício em 2019. Partindo da comunicação pública como um definidor primário (Hall, 1978) na relação da política com os media e o jornalismo, e atendendo às dimensões comunicacionais e políticas: exercício de poder, legitimidade, desempenho e responsabilização, analisou-se a articulação da entidade com a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal bem com o relacionamento com a comunicação social e a reconfiguração da esfera pública (Habermas, 1962) através da digitalização da comunicação política (Aagaard, 2016) no poder local.

Palavras-chave: Poder Local; Comunicação Política; Comunicação Pública; Esfera Pública Digital; Media.

ABSTRACT

This case study on political communication at Junta de Freguesia das Avenidas Novas draws a chronological line between the beginning of the electoral campaign in May 2017 and the mandate in office in 2019. Starting from the public communication as a primary definer (Hall, 1978) in the relation of politics to the media and journalism, and taking into account the communicational and political dimensions: exercise of power, legitimacy, performance and accountability, the articulation of the entity with the Assembleia Municipal e Câmara Municipal as well as the relationship with the media and the reconfiguration of the public sphere (Habermas, 1962) through the digitization of political communication (Aagaard, 2016) in local power.

Keywords: Local Power; Political Communication; Public Communication; Digital Public Sphere; Media.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1 PODER LOCAL, COMUNICAÇÃO POLÍTICA E PÚBLICA.....	9
1.1. Ana Gaspar e o Movimento <i>Cidadãos por Lisboa</i> na Campanha Eleitoral de 2017.....	18
1.2. A Articulação da Comunicação Municipal no Poder Local: a Junta de Freguesia, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal de Lisboa.....	20
1.3. Comunicação, Participação e Cidadania.....	24
CAPÍTULO 2 A COMUNICAÇÃO NA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS.....	33
2.1. O <i>Plano de Ação</i> na Comunicação em 2018.....	35
2.2. Inquérito: A Comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas e o Município.....	43
2.3. A Reconfiguração da Esfera Pública no Poder Local.....	51
CAPÍTULO 3 O RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM OS MEDIA.....	55
CONCLUSÕES.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS.....	73

Colhe todo o oiro do dia na haste mais alta da melancolia.

Eugénio de Andrade *Despedida* in *Ostinato Rigore*.

([1964] 2013). Lisboa: Assírio & Alvim.

Ao Fernando, à Catarina e ao Paulinho, a Lucília, a Paula e a Catarina.

A Cristina e a Ana Margarida, a Teresa e o Alberto Jorge.

Obrigado pela companhia durante a colheita.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Ivone Ferreira por toda a sua orientação científica e pelo seu apoio pessoal.

Sempre com um sorriso, confundindo os adversos e atingindo os mesmos fins na transmissão do conhecimento. A sua generosidade, dedicação e empatia emocional trouxeram-me aqui.

À Professora Doutora Graça Rocha Simões e à Professora Doutora Marisa Torres da Silva.

Pelas observações, pelas recomendações, e pela troca de ideias que me permitiram escolher caminhos até ao resultado final deste trabalho.

Aos que contribuíram com um olhar crítico, interessado e profissional.

Ana Gaspar | Presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas

André Azevedo e Miguel Fernandes | Comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas

António José Cerejo | Jornalista PÚBLICO

Carmo Rosa | Diretora de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

João Pedro Pincha | Jornalista PÚBLICO

Luísa Jacobetty | Assessora de Comunicação de Helena Roseta | Assembleia Municipal de Lisboa

Paulo Vilhana | Gestor de Redes Sociais da Câmara Municipal de Lisboa

INTRODUÇÃO

O poder local em Portugal tem observado uma evolução nas suas competências, tendo sido reconhecida uma maior autonomia das autarquias na governação do território e na administração pública das mais variadas dimensões da sociedade civil durante as últimas quatro décadas. Numa lógica de proximidade, a Junta de Freguesia é a forma de governo que se encontra mais perto do cidadão, e onde a participação política deste no processo democrático tem sido transformada por uma nova comunicação entre eleitos e eleitores. Uma comunicação, potenciada pela Web 2.0 (O'Reilly, 2007) e pelas redes sociais (Ellison e boyd, 2007), que está a redefinir o ecossistema mediático e a experiência cívica das relações de poder reconfiguradas pela digitalização (Aagaard, 2016) da esfera pública (Habermas, 1962) na sua dimensão local.

O presente trabalho surge pelo interesse académico no estudo dos media e do jornalismo enquanto ferramentas de operacionalização política da cidadania e do espaço público. Ao partir desse interesse durante toda a trajetória do mestrado e associando a oportunidade de acompanhar a evolução comunicacional desenvolvida pela primeira presidente eleita, Ana Gaspar, a partir do movimento Cidadãos por Lisboa criado por Helena Roseta em 2007, desenvolvemos um estudo de caso sobre a comunicação pública da Junta de Freguesia das Avenidas Novas, entre a tomada de posse a 24 de outubro de 2017 e o final do mês de fevereiro de 2019.

A comunicação pública, com a responsabilidade constitucional de estabelecer e alimentar um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos, procura, através da tematização, colocar um problema na ordem do dia e na atenção do público, dar-lhe a importância adequada, salientar a sua centralidade e a sua significação em relação ao fluxo normal da informação não tematizada (Wolf, [1985]1995: 165). Neste processo de tematização, a comunicação pública, como um dos três elementos constituintes do processo de agendamento: agenda mediática, agenda pública e agenda das políticas públicas (Rogers, Dearing e Bregman, 1993: 68-84), procura influenciar a construção do discurso jornalístico para que este reproduza simbolicamente uma estrutura ideológica, sustente a ordem social e garanta o exercício do poder da instituição dominante (Hall et al, ([1978] 1993: 224-228).

Neste exercício dual onde *as notícias acontecem na conjunção de acontecimentos e textos. Enquanto o acontecimento cria a notícia, a notícia cria o acontecimento* (Traquina, 1993: 168), o papel desempenhado pelos definidores primários é crucial¹. Um grupo do qual fazem parte os porta-vozes oficiais do poder que, numa hierarquia de credibilidade determinada pelos media, são recrutados pelos jornalistas, nas etapas iniciais onde os assuntos são estruturados (Hall et al, ([1978] 1993: 228-236). Para este processo de construção da agenda mediática, com *inputs* e *outputs* do sistema político (Wolfe, Jones e Baumgartner, 2013: 186), concorrem promotores, produtores e consumidores de notícias (Moloch e Lester, ([1978] 1993: 38) numa ordenada continuidade do poder.

A crise do jornalismo clássico, a emergência de media alternativos e as novas formas de participação política estão a redefinir as fronteiras da comunicação na contemporaneidade. O trabalho de observar e pensar a comunicação no poder local como objeto de investigação, implica dimensionar a sua constituição e a sua representatividade no todo social. A organização da comunidade, através das redes sociais, está a estabelecer novas formas de participação numa comunicação política onde a mediação dos media está a ser redefinida e na qual o poder político tenta encontrar e assegurar o seu lugar.

No caso em estudo, *A Comunicação na Junta de Freguesia das Avenidas Novas*, analisamos o desenvolvimento e cumprimento da comunicação municipal, desde a entrada em funções até ao segundo mês de 2019, observando a adequação ao território, a legitimação do programa eleitoral e a promoção dos valores do movimento político *Cidadãos por Lisboa*, designadamente a sua proximidade ao munícipe como epicentro da governação. Com o propósito de compreender as relações entre media, política e cidadania no âmbito das boas práticas na comunicação municipal, esperamos contribuir para o meio académico no âmbito da comunicação aplicada às instituições públicas ao nível local.

A crescente necessidade de profissionalização e aperfeiçoamento de estratégias e rotinas de produção comunicacionais, verificada a partir da pesquisa de campo realizada neste trabalho, permitiu um diagnóstico e construção teórica sobre a comunicação digital no poder local lisboeta, trabalho que se encontra a ser desenvolvido na frequência do programa de doutoramento em Ciências da Comunicação.

¹ Mais de 60 por cento das notícias analisadas nas secções de Política e Nacional nos jornais *Correio da Manhã*, *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias* e *Público* nos anos 1990, 1995, 2000 e 2005 resultaram da ação de indução por parte de assessores de imprensa, relações públicas, consultores de comunicação, porta-vozes e outros peritos em *spin doctoring* (Ribeiro, 2009).

ESTRUTURA

Esta dissertação encontra-se dividida em três capítulos. No primeiro capítulo, trabalhamos uma evolução histórica dos conceitos de poder local, comunicação política e comunicação pública com uma aproximação ao objeto de estudo na campanha eleitoral autárquica e na articulação da comunicação municipal entre instituições no poder local; com entrevistas em profundidade aos responsáveis pela comunicação na Junta de Freguesia, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal de Lisboa. No segundo capítulo, apresentamos uma caracterização geral da Junta de Freguesia das Avenidas Novas e um mapeamento dos dispositivos clássicos e digitais utilizados no *plano de ação* na comunicação da instituição política. Para além de uma breve análise da página oficial de Facebook, apresentamos também os resultados de um pequeno inquérito descritivo sobre a Comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas e o Município, disponível online no segundo semestre de 2018. E por fim, partimos do conceito de esfera pública de Jürgen Habermas para um enquadramento teórico de como a internet e as redes sociais têm permitido uma reconfiguração digital do poder local, resultado de novas formas de cidadania e participação democrática. No terceiro capítulo, apresenta-se uma visão geral do relacionamento do poder local, nomeadamente ao nível das Juntas de Freguesia em Lisboa, com os media, através de entrevistas semidiretivas com José António Cerejo e João Pedro Pincha, duas gerações de jornalismo de excelência num jornal de referência como é o PÚBLICO. O texto conclui com um conjunto de reflexões e propostas, bem como as limitações do estudo, sobre o papel da comunicação e cidadania no poder local e o caminho necessário para as boas práticas na comunicação municipal em Portugal.

NOTA METODOLÓGICA

O método escolhido para a investigação foi o estudo de caso que permite uma descrição e análise o mais próxima possível do fenómeno, recorrendo, essencialmente, a entrevistas em profundidade com atores políticos, comunicacionais e jornalistas na recolha de informação mais complexa (Quivy e Champenhoudt, 2008). A análise documental do plano de comunicação, dos relatórios de Facebook e publicações digitais através de arquivo seletivo e *snapshots* (Lomborg, 2014) permitiu analisar expressões do fenómeno sem recorrer à intervenção dos participantes (*Idem*, 2008) e por fim, procedeu-se a uma sistematização de todos os conteúdos na presente dissertação.

CAPÍTULO 1 || PODER LOCAL, COMUNICAÇÃO POLÍTICA E PÚBLICA

Na génese do poder local, o político está sempre no meio de nós numa ideia de democracia como regra superior de convivência das pessoas (e das sociedades) entre si, e também numa ideia de democracia como um processo contínuo (Guerreiro, 2003: 74) que acompanha a vida de todos os dias numa aldeia da província ou na capital do país.

Após a queda do Estado Novo e a revolução de Abril, o poder local surge como uma das suas maiores promessas e um exercício dotado de uma independência² e legitimidade que nunca havia conhecido, este poder saído de 1974, consagrado constitucionalmente³ e concretizado nas eleições de 1976. Concebido para desempenhar um papel central nas tarefas do desenvolvimento e da vivência democrática em Portugal (Ruivo e Francisco, 1999: 281) num novo território entre governantes e governados enquanto base de democraticidade (*Idem*, 1999: 288), encontra-se numa fase de transição no exercício da política e na prática da comunicação.

Nas ferramentas e nos procedimentos comunicacionais possui algumas das características das sociedades tecnologicamente mais avançadas, mas resiste a perder amplos vestígios de um universo autocrático onde há um país, enfim, que não saiu do feudalismo. Onde o poder político consome o espaço democrático, extingue as elites, normaliza o temor reverencial (Mesquita Nunes, 2017)⁴.

Os temas de que o poder local se ocupa – recolha do lixo, iluminação pública, mercados, obras – não são fascinantes. Se resolvidos, não interessam a ninguém; falhem, e as nossas vidas tornam-se num inferno. Só quando os canos rebentam, o trânsito excede o

² A reforma do Código Administrativo (1936-1940) elaborado por Marcelo Caetano foi uma das grandes reformas que tiveram lugar neste período. Esta reforma insistiu na centralização esvaziando de poder as estruturas municipais. Os presidentes de Câmara e regedores de freguesias passaram a ser nomeados pelo poder central (Bilhim, 2004: 9).

³ Nos termos da Constituição da República Portuguesa, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, as quais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos e que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas (artigo 235). No continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas (artigo 236, n.º 1), embora estas últimas ainda não tenham sido instituídas em concreto (artigos 255 e 256). Os órgãos representativos da freguesia são a assembleia de freguesia (órgão deliberativo) e a junta de freguesia (órgão executivo). O quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos das freguesias constam da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e ainda da Lei n.º 169/99 de 18 de setembro, com as posteriores alterações, nas partes não revogadas pela Lei n.º 75/2013. (DGAL, 2017).

⁴ “O poder autárquico é o poder menos sindicado da nossa democracia”. Mesquita Nunes, A. (2017) no Jornal de Negócios. Acedido a 12.02.2019.

limite do tolerável, o pedido para as obras fica na gaveta, o poder local adquire importância (Mónica, 1993: 121) para o cidadão. Essa importância – ou o aumento da importância –, na ação pública e governativa, da proximidade (Schmidt, Seixas e Baixinho, 2014: 15) configura também um novo olhar sobre a emergência do local na investigação académica na história, na arquitetura e no urbanismo, na sociologia, na ciência política e nas ciências da comunicação.

Nesta investigação que procura uma transdisciplinaridade entre a política e a comunicação no estudo dos media, a proposta de trabalho com estas categorias é fornecer ferramentas analíticas para apreender a articulação de múltiplas diferenças e desigualdades (Piscitelli, 2008: 266) entre a ampla lente da comunicação política e o enquadramento da objetiva na comunicação pública, particularmente integrada na comunicação municipal, e a sua concretização numa cultura cívica, onde o fortalecimento da cidadania passa por uma reformulação no profissionalismo da comunicação institucional e pela observação da qualidade da governação local em Portugal (Tavares e Sousa, 2018: 145).

Pensar a comunicação existente no campo do poder local, implica a migração do património de análise existente para o contexto digital onde nos encontramos. O objetivo na revisitação deste património científico no estudo dos media e do jornalismo, dentro das Ciências da Comunicação, é o de consolidar alicerces na análise da comunicação municipal *e contribuir para garantir a independência e o pluralismo dos órgãos de comunicação social pertencentes ao Estado e a outras entidades públicas ou a entidades directa ou indirectamente sujeitas ao seu controlo económico*⁵; e olhar para um novo fluxo comunicativo entre o Estado e o cidadão, também legalmente revisto⁶ entre as etapas analógica e digital⁷. Uma nova forma de comunicação pública, reforçada pela Web 2.0⁸ e pela intensificação da participação cívica através das redes sociais⁹, numa construção histórica do conceito que pretendemos visitar.

⁵ A partir do disposto na alínea e) do artigo 3.º da Lei n.º 43/98, de 6 de agosto. Disponível em Lei da Alta Autoridade para a Comunicação Social. Acedida a 21.01.2019.

⁶ Cf. Directiva 3999/99 de 17 de março disponível em Directiva AACS sobre boletins autárquicos, revista e atualizada pela Directiva 1/2008 de 24 de setembro disponível em Directiva ERC sobre publicações periódicas autárquicas. Acedidas a 23.01.2019.

⁷ Cf. Directiva 4005/2002 de 4 de setembro disponível em Informação relativa à aplicação de directiva sobre boletins autárquicos divulgados através da internet. Acedida a 23.01.2019.

⁸ O'Reilly, Tim (2007). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Disponível em mpra.ub.uni-muenchen.de/4580/. Acedido a 10.01.2019.

⁹ Um site de rede social é uma plataforma de comunicação em rede na qual os participantes 1) possuem perfis identificáveis de forma exclusiva que consistem em conteúdo fornecido pelo utilizador, conteúdo fornecido por outros utilizadores e/ou dados fornecidos pelo sistema; 2) pode articular publicamente conexões que podem

De acordo com a definição apresentada por Pierre Zémor em 1995, a comunicação pública é formal e voltada para o intercâmbio e partilha de informações de utilidade pública, bem como para a manutenção do vínculo social, cuja responsabilidade recai sobre as instituições públicas. Os seus objetivos são informar, comunicar e afirmar, ouvir expectativas, questões e promover o debate público, contribuir para assegurar uma relação social (sentimento coletivo de pertença coletiva, considerando o cidadão como ator) e acompanhar tanto as mudanças de organização comportamental como social (Zémor, [1995] 2008: 6).

No princípio do século passado, estas mudanças foram concetualizadas por Gabriel Tarde, designadamente o conceito de «público», no que podemos entender como primeiros passos na psicologia social. Para o autor, o público constitui um modelo de sociabilidade que substitui o modelo descritivo das relações sociais fundado na psicologia das multidões. O público, apesar de surgir das multidões, pressupõe uma evolução mental e social mais avançada que a formação de uma multidão (Tarde, [1901] 2005: 46). A ideia de que o público se eleva das multidões é reforçada pela possibilidade de se poder pertencer a vários públicos num mesmo tempo, sem, contudo, ser possível pertencer a várias multidões num mesmo contexto temporal (*Idem*, [1901] 2005: 50). Concetualiza público numa coletividade puramente espiritual, como uma dispersão de indivíduos fisicamente separados e entre os quais existe uma coesão somente mental (*Ibidem*, [1901] 2005: 43), para além da aglutinação da multidão.

Anos antes, o poder desta na vida social era analisado por Gustave Le Bon, particularmente o papel dos condutores de multidões (Le Bon, [1895] 1980: 13). Estes, desde que dotados do prestígio devido, impõem-se às multidões através de três mecanismos essenciais: a afirmação, a repetição e o contágio, que pode fazer-se presencialmente ou à distância (*Idem*, [1895] 1980: 124), mecanismos vitais quando interessa saber qual será o efeito de um determinado acontecimento, um determinado projeto legislativo ou discurso, uma tarefa difícil pois nada há de tão móvel e variável como o pensamento das multidões (*Ibidem*, [1895] 1980: 151-152).

A tarefa de domar multidões passa para o outro lado do Atlântico quando o presidente americano, Woodrow Wilson, pretende persuadir a opinião pública americana da utilidade da participação dos Estados Unidos da América na Primeira Grande Guerra e cria o

ser vistas e percorridas por outros; e 3) podem consumir, produzir e/ou interagir com fluxos de conteúdo gerado pelo utilizador fornecidos pelas suas ligações no site (Ellison e boyd, 2013).

“Committee on Public Information” que conta com o jornalista Walter Lippman e o psicólogo Edward Bernays. Um trabalho que leva ambos a distintas reflexões sobre o conceito de Propaganda, onde Lippman considera o impacto da propaganda, não necessariamente o significado sinistro da palavra por si, que varia assim toda a lógica do nosso pensamento (Lippmann, [1922] 1991: 248) numa lógica de manipulação das massas a que chama construção do consentimento. É uma velha arte que se supunha ter morrido com a democracia (*Idem*, [1922] 1991: 158). Partindo desta premissa, o autor dedica-se ao estudo da opinião pública, definindo-a como o conjunto de imagens mentais dos acontecimentos, internas ao mundo exterior (*Ibidem*, [1922] 1991: 3-34) e supondo que ela constitui a mola principal das democracias (Lippmann, [1922] 1991: 253).

Com outro olhar para o sistema político e para a opinião pública, Bernays examina um governo invisível que considera o poder dominante. Somos governados, as nossas mentes são moldadas, os nossos gostos são formados, as nossas ideias são sugeridas, em grande parte por homens dos quais nunca ouvimos falar. Este é um resultado lógico do modo como nossa sociedade democrática é organizada (Bernays, ([1928] 2005: 9-10). Aplicando os estudos do seu tio Sigmund Freud às técnicas de persuasão e processos de formação de opinião, Bernays faz o cruzamento entre estratégia e política, reconfigurando a relação entre atores do espaço público: políticos, jornalistas e cidadãos no mapa da comunicação política.

Tal como ainda hoje a definimos, a comunicação política assenta na implementação de estratégias de aproximação entre os diversos intervenientes do processo político, tendo como foco central a relação entre os partidos e os seus líderes e os públicos que constituem o eleitorado, e tem como objetivo final um encontro de diversas organizações políticas, nomeadamente as que têm interesses políticos (Partidos, organizações públicas, grupos de pressão, organizações terroristas e governos), passando pelos media (que atuam em função das filiações económicas, dos agentes publicitários, dos recursos tecnológicos e humanos, das rotinas de produção e dos públicos alvo definidos) até aos cidadãos (Ferin Cunha, 2011: 11).

Ao longo do século XX, mantida a intenção de influenciar como verdadeira essência do fenómeno político, todas as formas de comunicação realizadas por políticos e outros atores políticos dirigidas a atores não-políticos, como eleitores e jornalistas, resultando numa discussão da política nos media com o objetivo de alcançar objetivos específicos (McNair, 2011: 4), sofreram uma evolução descrita e teorizada por Blumler e Kavanagh no final dos anos 90. Dividindo a comunicação política em três eras onde na primeira, muita da

comunicação política estava subordinada a instituições e crenças políticas relativamente fortes e estáveis enquanto na segunda, um eleitorado mais móvel levou à profissionalização das comunicações e a adaptação destas aos novos valores e formatos impostos pelo aparecimento da televisão.

Ainda emergente em 1999, a terceira era, entendida no estudo como a da abundância mediática, implicava reformulações na comunicação política através de cinco tendências: os imperativos profissionalizantes intensificados, o aumento das pressões competitivas, o populismo antielitista, um processo de “diversificação centrífuga” e mudanças na receção da política pelas pessoas (Blumler & Kavanagh, 1999: 209) e o impacto que estas mudanças no ambiente de comunicação política terão nas conceções de cidadania democrática (Idem, 1999: 225) através da comunicação digital. Uma evolução que exige, duas décadas depois, uma quarta conceituação de mudança e uma nova era (Blumler, 2013: 1), onde ainda encontramos certas características da abundância da terceira era (Idem, 2013: 1), entretanto multiplicada nas formas e conteúdos da atual ecologia saturada de notícias (Ibidem, 2013: 2).

Nesta quarta era, o autor avança dois níveis diferentes de comunicação política (institucionalizados e de base) que são produtivos principalmente de duas formas. Aconselha procurar estabelecer como eles se comparam e contrastam entre si; como se relacionam ou talvez não, uns com os outros e o que isso pode significar para cidadania e para a democracia (Blumler, 2013: 3). Abandonando um modelo de comunicação política essencialmente piramidal numa política de media direcionada para o público, onde grande parte da audiência era, na maioria das vezes, apenas recetora da comunicação originada institucionalmente, e os líderes políticos e os seus estrategas, que preparavam as intervenções na televisão, na rádio e imprensa, estão agora envolvidos, em grande parte, na gestão de impressões multidimensionais (Idem, 2013: 3).

Uma gestão que a internet permite, enquanto Quinto Estado (Dutton, 2009), num caleidoscópio de redes comunicativas globalmente expansivas e temporalmente síncronas, ampliando as oportunidades de ligação entre os atores sociais dispersos (Ibidem, 2013: 3) na esfera pública¹⁰. O potencial de dispositivo democrático implícito online é discutido pelo

¹⁰ O conceito de esfera pública foi introduzido em 1962 por Jürgen Habermas, na obra *A Mudança Estrutural da Esfera Pública*, referindo-se à esfera pública burguesa que surgiu nas sociedades francesa, inglesa e alemã, no século XVIII: *The bourgeois public sphere may be conceived above all as the sphere of private people come together as a public*. Alvo de várias críticas, Habermas fez algumas reformulações à teoria inicial, apresentando a esfera pública como “um domínio da nossa vida social onde algo como a opinião pública se pode formar. O

autor, no contraste entre os altos níveis de eficácia sentidos pelos cidadãos, como resultado de poderem comunicar rapidamente uns com os outros e uma frequente impossibilidade de conectar esses discursos, sentimentos e propostas às instituições de governança, resultando num modelo distorcido de democracia. Um modelo que apresenta um abismo perigoso entre dois tipos de representação política - a autorepresentação informal de públicos que falam de si mesmos e a representação institucional dos públicos por quem fala por eles, mas não como os cidadãos que reivindicam para representar (Blumler, 2013: 3-4).

Neste estado de coisas, o papel dos media volta a ser central na democracia, particularmente ao nível da redefinição do agendamento (McCombs e Shaw, 1972) e do enquadramento (Goffman, 1974) que pressupõe, nesta quarta era da comunicação política, uma definição de agenda mais convergente do que o enquadramento em todos os níveis, alguma tendência para falar sobre os mesmos problemas e eventos, mas com uma maior frequência a interpretá-los de forma diferente (Idem, 2013: 3). Esta convergência, aliada à mediatização da política (Aagaard, 2016; Esser, 2013; McNair, [1995] 2011; Strömbäck, 2008; Mazzoleni & Schulz, 1999), concorre para o equilíbrio de forças entre a lógica política e a lógica dos media, equilíbrio sensível ao grau pelo qual o conteúdo dos media é governado por uma lógica política ou pela lógica dos media (Strömbäck, 2008: 234).

Na lógica política distinguimos o *lado da produção*, orientado pela política, o *lado da autoapresentação* e o *lado institucional* ambos orientados para a política, que está um pouco abaixo da superfície da política do dia a dia, mas é uma consequência da sua execução (Esser, 2013: 174). Do lado dos media, a profissionalização, a comercialização e a mudança tecnológica são as variáveis independentes que explicam a lógica dos media, mas é importante reconhecer que esses processos se desenvolveram desigualmente em diferentes países e ao longo dos tempos (Idem, 2013: 175), designadamente no afastamento do jornalismo da política e numa aproximação à economia, com consequências cada mais perceptíveis, mas ainda não totalmente contabilizadas.

Também na política, atores e instituições são governados por uma lógica política ou pela lógica dos media. Nessa perspetiva, a mediação da política deve ser entendida como uma, embora necessária, parte da mediatização da política (Idem, 2008: 234) de uma antiga teatrocracia que leva o poder à cena (Balandier, 1999), agora com uma competição

acesso (...) é, em princípio, aberto a todos os cidadãos. Os cidadãos agem como público quando tratam de matérias do interesse geral sem ser sujeitos à coerção (...) para exprimir e dar publicidade às suas perspetivas” (Habermas, 1997:105).

amplificada online pela atenção do cidadão e a fragmentação da esfera pública (Bennett & Iyengar, 2008: 707) que pode distorcer um debate democrático e informado.

Neste momento, os atores políticos em geral - podem pregar interconexão, diálogo e interdependência com seus constituintes através das redes sociais, mas uma comunicação altamente assimétrica e jogos de poder serão a característica contínua da comunicação política que vemos surgir. O poder sempre foi e ainda pode esperar estar presente em toda a comunicação política. Assim, embora a praxis simbólica da mediatização online se apoie em metáforas que podem pesar no aumento da democratização, a praxis material mantém relações de poder assimétricas (Aagaard, 2016: 8). Ainda temos presente, nesta era, o campo político como “o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de consumidores, devem *escolher* (Bourdieu, 1990 :164, *itálico nosso*).

No campo de trabalho para a formatação e apresentação dessas escolhas, a comunicação política está a atravessar um período de descentralização pelo qual os cidadãos desafiam cada vez mais a legitimidade da política institucionalizada e das instituições tradicionais de media, patentes, por exemplo, no aumento da abstenção dos eleitores e na ascensão do cinismo e desconfiança do público. Estamos num momento complexo e estranho de fronteiras obscuras, onde a política de *influência de elite* ou *baseada no dever* está a mudar para um nível participativo orientado para o envolvimento (Bimber, 2012 citado em Cádima, 2018:178).

Os cidadãos estão a afastar-se da “alta” política e estão, cada vez mais, a organizar o significado social e político em torno dos seus valores e das narrativas pessoais (Graham, 2011: 249) próximas a versões do mundo que tendem a confirmar seu próprio modo de pensar (*ecocâmaras*), o que reforça crenças, preconceitos e, eventualmente, promove a polarização (Salgado, 2018: 327) e mais concretamente, a nosso ver, radicalização porque falar em polarização é assumir simetria (Benkler, Roberts & Faris, 2018). Um processo do qual atores dos media e da política não saem impunes, quando tendem a favorecer os grandes eventos (Dayan & Katz, 1994) os dramas polarizados, os conflitos pessoais e os escândalos políticos ou administrativos que tendem a dominar a comunicação política (*Idem*, 2016: 5-6).

Como vimos pelas três lógicas que regem política e media, também existem três lógicas institucionais que moldam a comunicação política: lógica de mediatização (sistema

de comunicação), digitalização (sistema digital) e lógica de profissionalização (*Ibidem*, 2016: 3). A digitalização e a mediatização podem ser vistas como lógicas macroinstitucionais que constituem a esfera pública na sociedade moderna, devido ao desenvolvimento histórico e tecnológico (Aagaard, 2016: 4). Nesta quarta era, a digitalização tem impacto na comunicação política de duas maneiras: num crescente recurso da prospeção de dados para o planeamento estratégico da comunicação política e no crescente uso dos media digitais na comunicação política (Aagaard, 2016: 8).

Regressando à digitalização, esta implica, muito provavelmente, a alteração do papel dos profissionais da política, desde o *lobbyista* de corredor, o *spin doctor* até ao consultor de comunicação, melhorando a comunicação política profissional através de procedimentos padronizados como a supervisão, a vigilância e recolha de dados que permitam colocar números nas políticas públicas e ganhar legitimidade aos olhos dos cidadãos. Por outro lado, para os tecnofóbicos, os sistemas de digitalização não podem entender o senso comum, não podem exercer uma sabedoria prática baseada na ética aristotélica. É por isso que a digitalização pode tornar a mentalidade e a consciencialização dos valores humanos e culturais um ativo fundamental, e é por isso que os profissionais de políticas não podem substituir o diálogo direto com os cidadãos, os media e as partes interessadas apenas por campanhas orientadas por dados (*Idem*, 2016: 14-15).

As ferramentas digitais estão a viabilizar outras formas de envolver os cidadãos na vida da sua rua, da sua cidade, como veremos ao nível local, do seu país ou do resto do mundo. Estas ferramentas sociais também transformam os cidadãos em agentes ativos nas suas localidades, reportando problemas, identificando oportunidades, criando campanhas de mobilização coletiva em torno das causas em que acreditam, como é exemplo a proliferação de associações cívicas com representação digital (site e rede social) e intervenção pública junto das instituições do poder local, conjugando interatividade, a partir das propriedades das tecnologias de media, com participação, a partir dos protocolos e práticas sociais em torno dos media (Jenkins, 2006: 133), trabalho associativo possibilitado pela interação com as entidades nas esferas pública e privada a partir do conforto do lar (Hjarvard, 2008: 129).

À luz do otimismo controlado existente no trabalho de Peter Dahlgren, ainda consideramos um longo caminho a percorrer para cumprir novas formas de participação política, a continuidade da esfera pública tradicional no ambiente online e a construção de uma democracia deliberativa numa proposta que olha de frente a tecnologia, assumindo desassombradamente o seu carácter político, e que identifica na internet, em particular, um

importante potencial para uma comunicação política de carácter deliberativo, capaz de gerar novas formas de vida democrática (Esteves, 2010:189) sendo que a rede não vai salvar a democracia mas é absolutamente essencial à participação política no mundo moderno (Dahlgren, 2016: 37-38), reunindo condições que possibilitam um certo aperfeiçoamento da democracia (Esteves, 2003:195). Um aperfeiçoamento que se encontra na democracia deliberativa¹¹, tendo por base «o papel da discussão aberta, a importância da participação e deliberação dos cidadãos, e a presença de uma esfera pública operacional» (Gimmler, 2001 citado em Esteves, 2010:176).

No alinhamento de forças entre uma democracia saudável e uma imprensa robusta na esfera pública, outro dos alvos da comunicação social, ainda e sempre acrescentamos nós, estão nas onnipresentes vozes das relações públicas e nos especialistas políticos que trabalham para controlar o fluxo das notícias institucionais (Deuze, 2008: 860), quando esta não é uma nova questão, apenas foi reformulada a sua configuração. Enquanto os princípios democráticos sustentam o capitalismo avançado e as tecnologias de comunicação se desenvolvem em direção à simultaneidade e à interatividade, a revolução deve continuar. As modas políticas podem mudar, mas a necessidade de moldar mensagens políticas não mudará (McNair, 2011: 205).

Para além do controlo direto de políticos e *spin doctors*, os últimos anos viram o poder da internet como uma força libertadora, mesmo desestabilizadora, na manifestação pública da comunicação política (McNair, 2011: 207) também sentida no poder local em Portugal num equilíbrio de duas tendências: por um lado, a desilusão dos cidadãos com o processo, mostrando-se céticos em relação ao efetivo interesse dos políticos nas suas contribuições; e, por outro, o próprio receio dos representantes políticos em relação a uma eventual diminuição da sua autoridade devido à comunicação direta com os cidadãos (Torres da Silva, 2011:138).

Ao longo das últimas quatro décadas, realidades políticas locais como o poder, a influência, a autoridade, o controlo ou a negociação têm sido exercidas num sentido comunicativo linear e unidirecional onde a comunicação municipal (Pérez, 1988; Camilo, 1999; Canel, 2010; Campillo, 2011, 2010) agregou um conjunto de atividades, verbais ou

¹¹ A democracia deliberativa: um modelo político que define como seu elemento nuclear, um espaço público politicamente ativo, no contexto específico das atuais sociedades desenvolvidas – sociedades culturalmente pluralistas e altamente complexas em termos funcionais. Esta centralidade do espaço público é decorrente da primazia que este modelo de democracia reconhece à questão da legitimidade. (...) O espaço público define-se, por conseguinte, como o domínio por excelência dessa deliberação (Esteves, 2010:173-174).

não verbais, concretizadas pelo município que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos e estabelecer uma ligação entre a autarquia e os munícipes, a comunicação social, instituições públicas ou organizações privadas. Uma ligação na qual a comunicação é utilizada como uma forma de legitimação e justificação municipal a que não é alheia a dimensão política dado que à semelhança da informação municipal, a comunicação política apresenta, igualmente, uma amplitude exclusivamente local, tendo por objetivo a legitimação dos critérios políticos subjacentes às opções administrativas dos municípios ou às atividades concretizadas pelos autarcas (Camilo, 1999) e outros agentes sociais como outros políticos, comunicadores, jornalistas e cidadãos. Um grupo com interferência na esfera pública que resulta num intercâmbio de mensagens que se articulam na tomada de decisões políticas e na aplicação destas numa relação circular e interativa que ocorre entre os diferentes atores envolvidos em diferentes momentos políticos (Canel, 2006) desde a terceira era (Blumler e Kavanagh, 1999) e no alvor duma quarta era da comunicação política (Aagaard, 2016; Blumler, 2013) numa esfera pública que intensifica a mediação virtual numa governação de proximidade ainda que, e sempre obrigatoriamente, presencial.

1.1. ANA GASPAR E O MOVIMENTO *CIDADÃOS POR LISBOA* NA CAMPANHA ELEITORAL DE 2017

Com mais de 23 mil habitantes numa área de 2,92 km², os mais de 21 mil eleitores¹² das Avenidas Novas conheceram o seu primeiro presidente em 2013, Daniel Gonçalves. Quatro anos depois, a concelhia do Partido Social Democrata (PSD) retira-lhe a confiança política¹³ e avança para as eleições de 2017 com o candidato Pedro Proença que perde para Ana Gaspar. Licenciada em Filologia Germânica, professora e coautora de manuais escolares, a deputada municipal independente do movimento Cidadãos por Lisboa¹⁴ conta com a presidente da Assembleia Municipal de Lisboa, Helena Roseta, como sua mandatária durante a campanha eleitoral e mantém uma aliança com o Partido Socialista¹⁵, ao que segue

¹² Votantes: 10.142 para 21.742 eleitores inscritos. Publicado em Resultados Avenidas Novas Autárquicas 2013

Acedido a 02.02.2019.

¹³ Família Gonçalves varrida das listas do PSD em Lisboa. Publicado no Observador. Acedido a 09.02.2019.

¹⁴ Movimento Cidadãos por Lisboa. Acedido a 09.02.2019.

¹⁵ Autárquicas: Movimento Cidadãos por Lisboa pretende manter acordo com PS. Publicado no Diário de Notícias. Acedido a 09.02.2019.

um acordo pós-eleitoral de governação com a coligação CDS-PP/MPT/PPM, resultado dos dados finais¹⁶ em Outubro de uma campanha eleitoral que arrancara em Maio de 2017.

Na última década, o poder local em Portugal tem observado uma evolução nas suas competências¹⁷, tendo sido reconhecida uma maior autonomia das autarquias¹⁸ na governação administrativa do seu território o que permite uma maior aproximação, mas também uma intrínseca responsabilização política do eleito perante o eleitor. Para Castells (2002-2003), em muitas sociedades de todo o mundo, a democracia local parece estar a florescer, pelo menos em termos relativos à democracia política nacional (Declínio do Estado-Nação). Isso é particularmente evidente quando os governos regionais e locais colaboram mutuamente e estendem o seu alcance à descentralização dos moradores e à participação de cidadania (Bilhim, 2004: 51).

O Movimento *Cidadãos por Lisboa*, criado por Helena Roseta em 2007, tem no seu código genético a proposta *de um novo pacto cidadão, em que as oportunidades de participar, fiscalizar, propor e mesmo co-decidir, à escala adequada*, sejam crescentes numa conjugação de conceitos operativos como cidadania, participação política, espaço público e poder político. Uma operacionalização concretizada numa campanha permanente¹⁹ com uma construção de discurso e ação, numa eterna reconfiguração da política num aprofundamento da crise atual da comunicação cívica, isto é, em termos de desenvolvimentos nas relações entre as instituições políticas e os media, vistas no contexto do ambiente sociopolítico, ou seja, no contexto da relação dessas instituições com um público²⁰ cada vez mais descontente e fragmentado (Blumler & Gurevitch, 1995).

Para esta crise da comunicação, concorrem tendências como a modernização²¹ e a

¹⁶ O Partido Socialista vence por 3.459 votos, seguido pela coligação CDS-PP/MPT/PPM com apenas menos 226 votos (3233), ficando o PSD em terceiro lugar com 2636 votos num universo eleitoral de 11.815 votantes em 21.761 inscritos. Publicado em Resultados Avenidas Novas Autárquicas 2017 Acedido a 02.09.2019.

¹⁷ O impacto das transferências de competências entre autarquias de Lisboa: uma questão de fundo (Pereira e Melo, 2016) Acedido a 12.02.2019.

¹⁸ Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais Artigo 38.º da Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto. Acedido a 19.02.2019.

¹⁹ Inspirado no conceito de “Revolução Permanente” de Leon Trotsky, para o qual a revolução é um processo e não pode ser tratada como algo inacabado, mas sim em constante caminhada (Blumenthal, 1980).

²⁰ Em termos conotativos, um público é associado a características como a homogeneidade e exigência participativa. Um público implica, com efeito, uma apropriação e uma interpretação da informação, procurando uma participação ativa, não uma mera visualização ou apreensão passiva do que lhe é apresentado (Torres da Silva, 2007:86).

²¹ A modernização - isto é, o aumento da diferenciação social e da especialização, a fragmentação da organização social, dos interesses e das identidades; proliferando diversos estilos de vida e posições morais; e alimentando a política de identidade (Luhmann, 1975; Swanson & Mancini, 1996) o que complica as tarefas de agregação e comunicação políticas, apoia os mercados para os meios de comunicação minoritários e pode

individualização²² duma sociedade que se fragmenta e onde o público se desvanece, levando à emergência do conceito social de massa²³ que navega entre o sistema político formal, com as suas estruturas institucionais, leis, partidos, eleições, e uma cultura cívica multidimensional complexa, ancorada no quotidiano (Dahlgren, 2000:335), onde se verificou uma mudança na atenção relativamente à democracia: enquanto antes se definia o ideal democrático preferencialmente através de noções como a representação política (enfoque nas eleições, no processo de decisão, característico da teoria liberal da democracia), a partir desta data esse mesmo ideal democrático passa a definir-se como a possibilidade que os cidadãos têm de deliberar acerca das decisões coletivas, através da troca racional de argumentos (Torres da Silva, 2007:49). Para esta troca argumentativa e otimização democrática, visível quando a política mostra ao que vem, concorrem os objetivos da comunicação municipal. Camilo identifica três: o aconselhamento, cuja intenção comunicacional é a ação, no sentido de sensibilizar as populações para a concretização de determinadas condutas coletivas; a informação, cuja intenção é a notoriedade, na qual se procuram concretizar os valores da publicidade; e a promoção dos valores democráticos, cuja intenção é a adesão a consensos locais coletivos e participativos (Camilo, 1999:157).

1.2. A ARTICULAÇÃO DA COMUNICAÇÃO MUNICIPAL NO PODER LOCAL:

A JUNTA DE FREGUESIA, A ASSEMBLEIA MUNICIPAL E A CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

A comunicação pública no contexto municipal é uma ferramenta poderosa nas mãos de equipas governamentais para explicar, justificar e, conseqüentemente, legitimar as decisões políticas tomadas em cada período legislativo (Campillo, 2010: 47) e marcar a

explicar o apelo das explorações de talk show sobre comportamentos e conflitos pessoais e sexuais divergentes, conflitos e aberrações (Blumer & Kavanagh, 1999: 210).

²² A individualização - abraçando a elevação das aspirações pessoais, o consumismo e a redução da conformidade com as tradições e exigências das instituições estabelecidas, nomeadamente os partidos políticos, a família nuclear, a religião convencional, o local de trabalho e os grupos de classe social e social. Nas abordagens da política, os cidadãos tornaram mais como consumidores (instrumental, orientados para gratificações imediatas e potencialmente inconstantes) do que como crentes (Blumler e Kavanagh, 1999: 210).

²³ A massa é, assim, vista como o produto das novas condições das sociedades modernas, industriais e urbanas. Este crescimento da amplitude da massa deve-se sobretudo “à influência de fatores responsáveis pelo distanciamento entre as pessoas e os seus ambientes de culturas e grupos locais. Migrações, mudanças de residência, jornais, filmes, rádio, educação – constituem elementos que atuaram no sentido de arrancar os indivíduos dos seus ancoradouros habituais e impeli-los em direção a um mundo novo e mais amplo. Diante deste mundo, os indivíduos têm sido levados a se ajustarem com base em escolhas amplamente pessoais. A convergência das suas escolhas tornou a massa uma influência poderosa” (Blumer, 1971: 180 citado em Torres da Silva, 2007: 81-82).

agenda mediática, ou mesmo criar a sua própria agenda com meios e canais próprios como resposta ao agendamento escolhido pela comunicação social, quando o envolvimento da sociedade civil se torna essencial para a manutenção do poder pelos princípios comunicacionais da eficácia²⁴ e da democracia²⁵ nas três instituições fundamentais da governação local: a Junta de Freguesia, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal que partilham a atenção do cidadão e negociam o espaço mediático numa articulação institucional ainda muito incipiente no território estudado: o concelho de Lisboa.

Para Crozier (1987), o elemento preponderante das relações entre o centro e a periferia consiste fundamentalmente na comunicação e na troca política, em que o mais importante será uma possível cumplicidade política e administrativa (Bilhim, 2004: 28), uma articulação que ainda não se verifica na realidade estudada, apesar dos movimentos legislativos e organizativos dos últimos anos no poder local lisboeta. Como refere Paulo Vilhana²⁶: *primeiro houve esse processo de concentração de Juntas e depois, de descentralização de competências. Isso implicou a passagem de muitos funcionários da Câmara para as Juntas e implicou também a passagem dessas competências que são, acima de tudo, de manutenção de espaço público. Ao mesmo tempo, as Juntas ganharam músculo e ao ganhar músculo, sentiram necessidade de arranjar processos comunicacionais para chegar aos seus fregueses, neste caso. Não há neste momento, na Câmara Municipal pelo menos aqui em Lisboa, e nesta área específica das redes sociais, do digital que eu posso falar, não há um relacionamento muito aprofundado com as Juntas. Acho que se deve também a alguma autonomia política que se pretendeu manter. As Juntas não vêm... não é que, por vezes, não haja algum pedido, vai haver o evento x, dêem-nos alguma ajuda aqui, mas não há... é muito casuístico. E, realmente, é muito raro que aconteça e quando acontece, tem a ver com algum relacionamento pessoal. Colegas nossos que foram para lá, com os*

²⁴ O princípio da eficácia: A utilidade que a comunicação pode ter na estrutura administrativa dos municípios, reside no facto de se poder assumir como um recurso técnico para a concretização eficaz dos serviços públicos municipais ou municipalizados. Os municípios não hesitarão em recorrer a ela, desde que existam fortes probabilidades de contribuir para a resolução de problemas municipais específicos; (Camilo, 1999:62).

²⁵ O princípio da democracia: Se o princípio da eficácia está relacionado com os órgãos administrativos do município, o da democracia está com os políticos. Os órgãos políticos desenvolvem uma ação que tem por função determinar quais as necessidades coletivas que devem ser satisfeitas administrativamente. Ao contrário do princípio da eficácia, em que o que está em jogo é a concretização processual de uma ação administrativa, no princípio da democracia é a discussão e a reflexão pública, não só, sobre o que devem consistir os serviços públicos municipais, como também quais os que têm prioridade sobre outros. (Camilo, 1999:63).

²⁶ Responsável pela estratégia de comunicação digital das redes sociais institucionais e pela gestão de conteúdos do Facebook, Twitter, Google +, Instagram, Pinterest e Vine da Câmara Municipal de Lisboa e gestor de conteúdos e planeamento de novas áreas do Portal da Câmara Municipal de Lisboa. Licenciado em Comunicação Social e com uma pós-graduação em Marketing Digital e Media Sociais, está na Câmara Municipal de Lisboa desde 2010, depois de 14 anos na comunicação da Câmara Municipal de Palmela.

quais trabalhamos anos e anos: olha, temos esta situação e funciona muito nesta base. Estamos a falar de divulgar eventos. Não estamos a falar de mais do que isso... (P2: A6).

Luísa Jacobetty²⁷, gestora de comunicação na Assembleia Municipal de Lisboa, refere existir *comunicação de facto, mas é uma coisa muito informal. Eu, todos os dias, estou com as pessoas com quem tenho de comunicar, ou seja, os presidentes de Junta são também deputados, e muitas das ligações e das questões e das dúvidas, é feita de uma forma informal* (P2: A5). Uma posição secundada pela diretora de Marca e Comunicação do Município de Lisboa, Maria do Carmo Rosa²⁸, que experiencia *uma articulação ao nível mais básico, mas, estrategicamente, não. Existe ao nível mais básico, mas, estrategicamente, fazemos uma campanha concertada...é difícil porque nós estamos a falar de eleitos. Os presidentes, os executivos das Juntas de Freguesia também são eleitos e querem...eu entendo isso, eu faria o mesmo. Eles têm essa necessidade, que os seus fregueses reconheçam o trabalho individual, portanto aqui, a colagem. Não é muito do interesse da Junta dissolver-se no trabalho da Câmara* (P6: A4).

A presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas, Ana Gaspar foi deputada municipal (2009-2013), cargo onde continua por inerência da presidência, considera que esta articulação não tenha acontecido no anterior executivo mas acredita que *a comunicação terá de ser articulada, naturalmente* (P7: A1), considerando *um problema da visão macro e da visão micro e depois, como isto é que se vai cerzir. Se há equipas mistas, se não, como é que as pessoas se encontram. Se há hipóteses de equipas mistas, certamente essa circulação flui melhor* (P7: A1).

Maria do Carmo Rosa reforça uma abertura para cooperar: *a Câmara está sempre empenhada, está sempre disponível. É mais difícil termos as Juntas connosco porque nós, facilmente, os canibalizamos sem querer. Nós aparecemos e deixa de ser a Junta, passa a ser a Câmara. Eu acho que a dificuldade é essa. Claro que nós achamos, no nosso ponto de vista, que têm muito mais a ganhar* (P6: A4) mas a articulação ainda precisa de um longo caminho, com gestão de egos e vontades, quando o objetivo da comunicação é *prestar bons*

²⁷ Assessora Comunicação e Imagem da Presidente Helena Roseta na empresa Assembleia Municipal de Lisboa. Trabalhou na Assessoria de Comunicação e Imagem no Pelouro da Habitação na Câmara Municipal de Lisboa (também com Helena Roseta no cargo de vereadora) foi diretora da *Blue Living* na *Blue Media*, diretora da *Evasões* na *Volta Ao Mundo* e redatora n' *O Independente*.

²⁸ Diretora do Departamento de Marca e Comunicação desde 2015, trabalha na área da Comunicação e Marketing na Câmara Municipal há mais de 25 anos. Licenciada em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas Profissões, tem uma pós-graduação em Assessoria de Comunicação pela Universidade Autónoma de Lisboa.

serviços às pessoas. Nós não podemos ser egoístas e ser reféns daquela nossa vontade do fui eu que fiz (P6: A4). E a responsável municipal da Marca e Comunicação reconhece que: em termos de comunicação, e sem pensarmos no aspeto político, as Juntas têm dificuldade...por isso mesmo, porque desaparecem. É como se perdessem a sua identidade. Quando estão a pensar: nós vamos ajudar a Câmara neste projeto que é muito giro para a Freguesia, mas eles também querem ter a marca. E é difícil mantê-la connosco porque quando a Câmara aparece, é a Câmara. O ideal era ter a marca chapéu e que eles combinassem connosco e articulassem connosco: temos aqui a marca chapéu, esta é a programação do Mercado de Arroios para o ano 2018.

Como é que nós podemos articular para promovermos aqui ações durante o ano de 2018. E nós podemos fazer isso com eles, mas eles não fazem connosco. Nós fazemos tranquilamente. Não temos essa arrogância. Nós fazemos porque nós também queremos mostrar dinâmica. Nós queremos que as pessoas saibam que estão a acontecer coisas na cidade. Mas não é fácil porque isso depende muito mais das Juntas de Freguesia do que de nós (P7: A4). E aponta o exemplo dos Mercados de Lisboa²⁹: temos essa experiência. Nós criámos a marca Mercados de Lisboa e as Juntas estão, a pouco e pouco, cada uma por si, a ir lá e a pôr o seu próprio nome para o Mercado. Já tentei explicar que isso não é bom porque enquanto eles podem ir beber ao bolo...nós fazemos uma campanha de comunicação no geral, todos ganham, quer dizer, se começam a distanciar-se muito da marca Mercado que já lá está mas se querem isolar-se, aquilo acaba por não ter impacto (P6: A4).

Nesta mediação de visibilidade mediática das políticas públicas para as instituições locais, a interação comunicativo-relacional representa uma necessidade vital. Através do plano estratégico territorial, que se destaca como a espinha dorsal das políticas públicas de proximidade, desenvolvem-se diferentes linhas de gestão social, política e económica que devem ser traduzidas para mensagens de comunicação pública através de uma sistematização, flexibilidade e dinâmica. A aplicação correta dos processos, bem como a unidade e a coerência na gestão das ações comunicativas e relacionais, garante uma orientação precisa para os objetivos estabelecidos pelas organizações municipais (Campillo, 2010: 58).

Na relação de articulação política e mediática da Junta de Freguesia das Avenidas Novas com a Câmara Municipal de Lisboa, desenvolve-se, assim, a noção de uma clara

²⁹ Cfr. Plano Municipal dos Mercados de Lisboa 2016-2020. Acedido a 19.02.2019.

necessidade em apostar naquilo que Kooiman (2003) designa por *cogovernança*, que se afirma como um modo de governação em que diferentes entidades – interdependentes, embora autónomas, entre si – colaboram e cooperam através de interações geralmente não hierárquicas e semiformais ou informais (Tavares e Sousa, 2018: 94) com vista a uma otimização de meios logísticos e recursos humanos na comunicação pública de ambas. Uma opção a ter em conta na gestão financeira da comunicação nestas entidades, salvaguardando um recurso por vezes excessivo à contratação externa de agências de comunicação.

A título de exemplo, a coordenação entre estas duas estruturas de comunicação foi visível durante a apresentação pública da requalificação do Mercado do Bairro de Santos³⁰, a 14 de julho de 2018, onde os esforços comunicacionais foram resultado de uma: “1. articulação relativamente estável e horizontal de atores interdependentes, embora operacionalmente autónomos; 2. que interagem através de negociações; 3. A qual tem lugar num quadro regulativo, normativo, cognitivo e imaginário; 4. que é autorregulado dentro dos limites definidos por agências externas; 5. E que contribui para a prossecução de fins públicos” (Sørensen e Torfing, 2007: 9) como é a necessidade de informar o munícipe, pertencente a ambas as instituições políticas da cidade de Lisboa.

1.3. COMUNICAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA

No âmbito deste estudo sobre os media utilizados na comunicação pública, com vista a uma cultura de transparência e cultura democrática e tendo presentes os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030³¹, consideramos relevante analisar o papel e a sua relevância dentro de uma democracia entre o sistema político formal, com as suas estruturas institucionais, as leis, os partidos, as eleições, etc., e uma cultura cívica multidimensional complexa, ancorada no quotidiano e nos seus horizontes (Dahlgren, 2000: 335). Um papel de índices mínimos na estruturação democrática, gerindo a comunicação da

³⁰ Inauguração do Mercado do Bairro Santos.

Notícia no site da Junta de Freguesia das Avenidas Novas. Acedido a 19.02.2019.

Abriu o novo Mercado do Bairro de Santos

Notícia no site da Câmara Municipal de Lisboa. Acedido a 19.02.2019.

³¹ Objetivo 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes da Agenda 2030, para assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais in unric.org/objetivo-16-paz-e-justica. Acedido a 28.02.2019.

governação local de uma forma unívoca e meramente burocrática, e convocando os cidadãos apenas durante a campanha eleitoral ou a votação do Orçamento Participativo³².

O exercício da cidadania através da participação é um eixo central na engrenagem democrática, mas o recorrente divórcio entre políticos e cidadãos persiste, mesmo quando a participação dos últimos é diretamente solicitada pelos primeiros em períodos eleitorais. Nas últimas eleições autárquicas em 2017 no concelho de Lisboa, território onde se concentram mais de meio milhão de habitantes³³, mais de 240 mil³⁴ abstiveram-se do seu direito de voto, entre os quais perto de 10 mil eleitores³⁵ apenas na Junta de Freguesia das Avenidas Novas. Olhar para estes dados parece indicar que a democracia local não atinge valores mínimos enquanto dispositivo participativo da sociedade civil, vista por muitos autores como o terreno da sociedade entre o Estado e a economia, o reino da livre associação onde os cidadãos podem interagir para defender interesses partilhados, incluindo os políticos (Dahlgren, 2006: 271).

Mais pela simbologia do *povo ter o poder para redimir o trabalho dos loucos*³⁶ e *como puro início como tempo novo sem mancha nem vício*³⁷, a participação dos cidadãos parece uma promessa que continua por cumprir no poder local, décadas após Abril de 1974. Quando os governos precisam da participação dos cidadãos, não apenas para a vitalidade do sistema, mas também para a legitimidade dos titulares dos cargos. Dos pequenos governos municipais até à União Europeia, os baixos níveis de participação em processos eleitorais podem ser particularmente problemáticos a este nível (Dahlgren, 2011: 16), resultado dum problema de inércia, de apatia ou amorfismo da nossa sociedade civil, que deve ser encarado, no entanto, como potencialmente reversível – não contra as tecnologias, mas com o seu contributo (Esteves, 2010: 180).

Durante a campanha eleitoral, Ana Gaspar apelou à participação popular e tomou o pulso às necessidades do eleitorado que pretendia conquistar, instalando postos na via pública com questionários aos munícipes *onde tudo o que foi feito na campanha foi*

³² Disponível em Orçamento Participativo de Lisboa Acedido a 02.12.2018.

³³ 505, 526 mil habitantes (PORDATA, 2017). Disponível em Lisboa Eleitores nas eleições para as Autarquias Locais: total, votantes e abstenção. Acedido a 02.12.2018.

³⁴ Com uma abstenção de 48,84%, o número de não votantes chegou aos 241.038 mil eleitores. Disponível em eleicoes.mai.gov.pt/autarquicas2017/ - Acedido a 06.12.2018.

³⁵ Com uma votação na ordem dos 54,30%, o número de não votantes chegou aos 9.945 mil em 21.761 inscritos. Disponível em [autarquicas2017](https://eleicoes.mai.gov.pt/autarquicas2017/) . Acedido a 06.12.2018.

³⁶ Smith, Patti (1988) in *People have the Power* from Dream of Life. New York: Arista Records.

³⁷ Andresen, Sophia de Mello Breyner ([1977] 2015). *Revolução* in O Nome das Coisas. Lisboa: Assírio & Alvim.



FIGURA 1 ANA GASPAR
UM FUTURO COM MEMÓRIA PARA AS AVENIDAS
(PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK) 29.09.2017

sistematizado e serviu-nos para o programa. Tivemos bancas na rua todos os dias, escrevíamos ou então as pessoas escreviam (P1: A1).

Uma interpelação direta para identificar as linhas de ação política a seguir no território das Avenidas, à qual se seguiu o tratamento da informação: *esses dados foram sistematizados, foi fácil porque as perguntas estavam já elencadas e foram sistematizados no programa ou seja, o que é que as pessoas que habitam aqui ou que vivem aqui todos os dias porque vêm para cá trabalhar, querem que esta Junta de Freguesia seja (P1: A1).* Entre as propostas e sugestões recolhidas para *transformar as questões que os fregueses, os vizinhos e as vizinhas, nos apresentaram em programa eleitoral, fizemos quatro, cinco trípticos de cada área e fizemos quatro ou cinco tópicos de soluções de ações que queríamos implementar em cada bairro, durante a campanha toda (P2: A1)*, e esses conteúdos foram introduzidos na comunicação online da sua campanha eleitoral com aspiração de proximidade e desejável interatividade.

Um espaço de diálogo entre o cidadão e político, agora mais potenciado pela Web 2.0, onde a presidente pretende *utilizar os meios que estão ao nosso alcance em termos do site, do Facebook, do Twitter, do Instagram (P2: A1)*. Na comunicação digital durante a campanha eleitoral, André Azevedo³⁸ apostou na *gestão das redes sociais. Na altura, nós trabalhamos muito o Facebook e o Instagram. Criámos duas páginas oficiais da Ana porque era importante, em termos digitais, a Ana ter uma presença assídua: onde é que ela está,*

³⁸ Licenciado em Comunicação Social e Cultural, Vertente Digital pela Universidade Católica de Lisboa. Trabalhou em produção televisiva e de eventos, coordenou projetos de formação na área do voluntariado. Trabalhou como assistente administrativo no departamento de Limpeza Urbana da Junta de Freguesia de Santo António, tendo acompanhado a campanha eleitoral de Ana Gaspar e entrado na equipa após a tomada de posse.



FIGURA 2 | APRESENTAÇÃO DA CANDIDATURA 07.07.2017
“ANA GASPAR - UM FUTURO COM MEMÓRIA PARA AS AVENIDAS” (PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK)

mostrá-la a falar com os fregueses, perceber quais eram as principais questões e problemas que os fregueses levantavam, em que, feliz ou infelizmente, percebemos que era em todas as áreas aqui na freguesia (P1: A3a).

Uma gestão online da imagem da candidata, então a apresentar-se ao eleitorado, através de vídeos de Facebook de 30, 40 segundos, em que ao final do dia, normalmente às seis da tarde, aquela hora em que a pessoa sai do trabalho, está no trânsito, antes do jantar, crianças e família, é uma hora que tem uma maior audiência e uma maior visualização de vídeos (P2: A3a) que se inscreve numa omnipresente mediatização da política na era das redes sociais³⁹, mediatização iniciada durante a campanha. Um conceito alvo de evolução em três ciclos: campanha pré-moderna, moderna e pós-moderna (Norris, 1997: 5) e um ciclo mais recente, observado nesta análise, que introduz a internet como ferramenta de campanha numa comunicação mais horizontal onde todos podem produzir novos conteúdos, na partilha e na interatividade (Vergeer, Hermans e Sams, 2011: 479).

Na campanha de Ana Gaspar, uma equipa reduzida e descentralizada e a flexibilidade de coordenação com a cultura comunicacional do *Movimento Cidadãos Por Lisboa*⁴⁰ permitiu esta lógica de comunicação horizontal própria da rede social Facebook⁴¹,

³⁹ Cfr. Figueiras, R. (2017). A Mediatização da Política na Era das Redes Sociais. Lisboa: Alêtheia Editores.

⁴⁰ Vídeo de apresentação do Movimento *Cidadãos por Lisboa* pela fundadora Helena Roseta a 30.05.2007 - Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=cUYujqfBkA>. Acedido a 28.02.2019.

⁴¹ Um site de rede social é uma plataforma de comunicação em rede na qual os participantes 1) possuem perfis identificáveis de forma exclusiva que consistem em conteúdo fornecido pelo utilizador, conteúdo fornecido por outros utilizadores e/ou dados fornecidos pelo sistema; 2) pode articular publicamente conexões que podem

contrariamente a uma coordenação vertical e burocratizada habitual na comunicação eleitoral clássica dos partidos portugueses⁴². O *Facebook*⁴³ tem possibilitado, além do lado lúdico e recreativo, uma experiência comunicacional e política que tornou esta rede social bastante apelativa para as instituições políticas chegarem aos cidadãos, invocando compromissos políticos como a proximidade, a transparência e a participação para fazer com que o conhecimento e a informação do público sejam uma mais-valia para a tomada de decisão e, sobretudo, levar a sério as diversas formas de conversação política (Torres da Silva, 2011:137). Como exemplo, o movimento político de Helena Roseta que fomentou atividade política na Internet, desde grupos locais no *Facebook* ou redes no *Twitter*, que tentam influenciar as opiniões no caso de uma eleição municipal, até aos movimentos sociais transnacionais, que lutam contra a globalização neoliberal (Dahlgren, 2011: 12).

Apesar do alcance reduzido (pouco mais de 300 seguidores antes das eleições de 2017, não chegando aos 400 em fevereiro de 2019), a página oficial de campanha no Facebook, “Ana Gaspar Um Futuro com Memória para as Avenidas” serviu como estratégia digital à visibilidade eleitoral da candidata, que contava com uma prévia experiência no exercício da política, enquanto deputada municipal desde 2009. Ativa na rede social com atualizações sobre os acontecimentos na sua campanha eleitoral, aumenta a sua notoriedade mediática, principalmente com a entrada na campanha de Fernando Medina e a associação



FIGURA 3 | INAUGURAÇÃO DA SEDE DE CAMPANHA DAS AVENIDAS NOVAS 19.09.2017 “MEDINA2017”
(PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK)

ser vistas e percorridas por outros; e 3) podem consumir, produzir e/ou interagir com fluxos de conteúdo gerado pelo utilizador fornecidos pelas suas ligações no site (Ellison e boyd, 2013:157).

⁴² Cf. Pinheiro, M. e Pinheiro, G. B. (2014). *A Máquina do Poder*. Lisboa: Esfera dos Livros.

⁴³ 6,2 milhões de utilizadores do *Facebook* em Portugal A diretora-geral do Facebook na Península Ibérica, Irene Caño em janeiro de 2019. Disponível em Entrevista irene-cano-ja-temos-62-milhoes-de-utilizadores-do-facebook-em-portugal/. Acedido a 28.02.2019. 2,32 biliões de utilizadores ativos mensais no Facebook em 31 de dezembro de 2018. Disponível em <https://newsroom.fb.com/company-info/> . Acedido a 28.02.2019.

comunicacional à página de “Medina2017” (mais de 3 mil seguidores, 3.859 em fevereiro de 2019), potenciando um cruzamento de seguidores para acompanharem as páginas dos dois partidos e dos dois candidatos de uma forma cada vez mais interativa, numa coligação também nas redes sociais. Estes processos têm estado em jogo no contexto português e contribuem para explicar a evolução das campanhas, as diferenças entre os partidos e as características da mobilização partidária. Empiricamente, consideramos crucial que mais avanços no campo recolham mais dados sobre campanhas locais, examinando a participação de membros do partido e ativistas, bem como o papel das estruturas partidárias locais (Lisi, 2013: 273).

Entre a primeira publicação na página de Facebook em julho (17 publicações com 28 interações durante todo o mês) e o final de setembro (51 publicações com 34 interações ao longo de todo o mês), antes do ato eleitoral de 1 de outubro de 2017, a performance de “Ana Gaspar – Um Futuro com Memória para as Avenidas” não foi além dos 6% e o envolvimento com a comunidade online não ultrapassou 1%, o que denota uma estratégia de mera disponibilização de conteúdos de forma ocasional⁴⁴ o que não motivou um crescimento significativo de seguidores, uma ausência de estratégia de envolvimento com uma interação a não descolar dos 50% nos dois meses e, conseqüentemente, no reforço continuado de apoio



FIGURA 4 | VISÃO GERAL DOS INDICADORES GERAIS DE PERFORMANCE DA PÁGINA DE FACEBOOK

⁴⁴ Dados disponíveis em fanpagekarma.com. Acedido a 19.02.2019.



FIGURA 5 | JORNAL DE CAMPANHA ANA GASPAR – UM FUTURO COM MEMÓRIA PARA AS AVENIDAS | SETEMBRO 2017 (2 PÁGINAS)

à candidatura na rede social. Ao nível local, o Facebook continua a ser eficaz numa estratégia de informação eleitoral e captação de votos, quando conjugada com outros recursos como o contato presencial em ações de rua e a campanha política clássica em papel.

A aposta na digitalização do discurso político eleitoral não implicou uma substituição da comunicação analógica pela digital, *porque teve grande impacto aquilo que nós introduzimos na campanha que foi um jornal. Um jornal que, fundamentalmente, apresentava aos vizinhos quem era a Ana Gaspar* (P2: A1), em duas páginas profusamente ilustradas nas quais, o líder político surge rodeado de uma dramatologia cada vez mais forte, mas simultaneamente, cada vez mais banal nos seus padrões de execução. Esta dramatologia tende a concentrar-se na descrição do carácter, personalidade, temperamento, traços pessoais; exigindo uma liderança persuasiva e flexível, com a qual o cidadão ora se identificará ora se distanciará (Ferin Cunha, 2011: 16), dramatologia para a qual Ana Gaspar está sensibilizada, reiterando *ter cuidado com o tipo de imagem que queremos transmitir, temos de ter um permanente cuidado com a imagem e isso nem sempre é feito porque estamos ocupados com outras coisas que achamos prioritárias, mas de facto, a comunicação é fundamental. Desde que seja uma comunicação que fale verdade porque espelha a verdade porque também há outro tipo de comunicação em que de repente, não imagino, mas se houver aqui uma realização, claro que eu terei de aparecer, mas, provavelmente, será mais importante o que se está a fazer do que a figura da pessoa* (P. 5/6: A1).

Num equilíbrio sensível entre as várias ações comunicacionais mais comuns no poder local português, durante a campanha e no mandato: o basismo municipal, o autocentrismo político, o corporativismo e a ideologização (Camilo, 1999: 89-92), o presidencialismo reúne vasta preferência e centralidade nas atividades comunicacionais. O autarca não só se assume



FIGURA 6 | MENSAGEM DA PRESIDENTE
SITE DA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS. ACEDIDO A 02.12.2017



FIGURA 7 | MENSAGEM DA PRESIDENTE SITE DA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS. ACEDIDO A 20.02.2019

como o referente da comunicação, mas também é ele próprio que concretiza a maioria das ações comunicacionais. Por sua vez, a comunicação simbólica raramente se concretiza e, quando isso acontece, gira em torno de uma imagem do autarca que associa à sua ação os argumentos do trabalho, da eficácia e da competência (Camilo, 1999: 93) que apresenta no programa eleitoral e que, desejavelmente, acompanhará até ao final do cumprimento do mandato. Nesta comunicação devem ser consideradas expressões de dois processos gerais, que atuam conjuntamente, mas que se fundam em princípios de naturezas distintas: persuasão e sedução. A persuasão, para obter o convencimento da audiência através de argumentos racionais, nomeadamente através da apresentação detalhada do programa do candidato; e a sedução, que opera num cenário de espectáculo, todo criado artificialmente, onde o político é o protagonista (Ferreira, 2016: 58).

CAPÍTULO 2 | A COMUNICAÇÃO NA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS

A entidade de poder político e administração pública mais perto do cidadão é a Junta de Freguesia⁴⁵ e segundo dados da Direção-Geral das Autarquias Locais, Portugal tem 3091 freguesias, 24 das quais fazem parte do concelho de Lisboa, entre elas, a Junta de Freguesia das Avenidas Novas, resultado da associação das freguesias de Nossa Senhora de Fátima e de São Sebastião da Pedreira e parte da Junta de Freguesia de Campolide no novo mapa administrativo⁴⁶, recuperando para o seu nome o “Plano Geral de Melhoramentos da Capital” de Frederico Ressano Garcia⁴⁷, cuja zona de intervenção ficou sempre conhecida por Avenidas Novas.

Com a transparência presente na cartilha de objetivos⁴⁸ subscrita pela presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas, Ana Gaspar: *Em termos de informação, o aspeto mais relevante é a informação que nós temos, por uma questão de transparência, e eu assumi aqui um pelouro de transparência para com os nossos vizinhos e vizinhas que nos honraram com este propósito. Ou seja, tudo o que se passa na Junta é do domínio público, isto é serviço público, tem de ser de excelente qualidade e a comunicação é um meio para chegar, mas não é um meio unívoco* (P1: A1).

Uma linha de atuação comunicacional também seguida pelo anterior presidente, Daniel Gonçalves: *A estratégia de comunicação seguida pela Junta de Freguesia das Avenidas Novas (JFAN) sempre se baseou como ponto de partida para, de forma simples, e direta entrar em contacto com os nossos fregueses. A JFAN apostou numa equipa jovem e dinâmica, com valências desde a comunicação, passando pelo designer e pela sociologia de forma a mais facilmente dar, por um lado toda informação sobre a atividade da JFAN, e por outro dar resposta às necessidades informativas prementes de quem nos procurava* (P1: A2) num espaço de diálogo entre o cidadão e o político que concretize essa comunicação.

⁴⁵ As freguesias são as autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial (Amaral, 1989: 515-516).

⁴⁶ A organização administrativa de Lisboa (Lei 56/2012 de 8 de novembro alterada pela Lei n.º 85/2015, de 7 de agosto, criou um novo mapa da cidade e baseia-se numa estratégia de modernização do modelo de governo autárquico, descentralizando competências administrativas para as Juntas de Freguesia. Implicitamente está a alteração geográfica das atuais freguesias que passam de 53 a 24, agregando algumas, delimitando de outra forma e até criando uma nova área administrativa da cidade – o Parque das Nações. Publicado em cm-lisboa.pt/municipio/juntas-de-freguesia. Acedido a 02.02.2019.

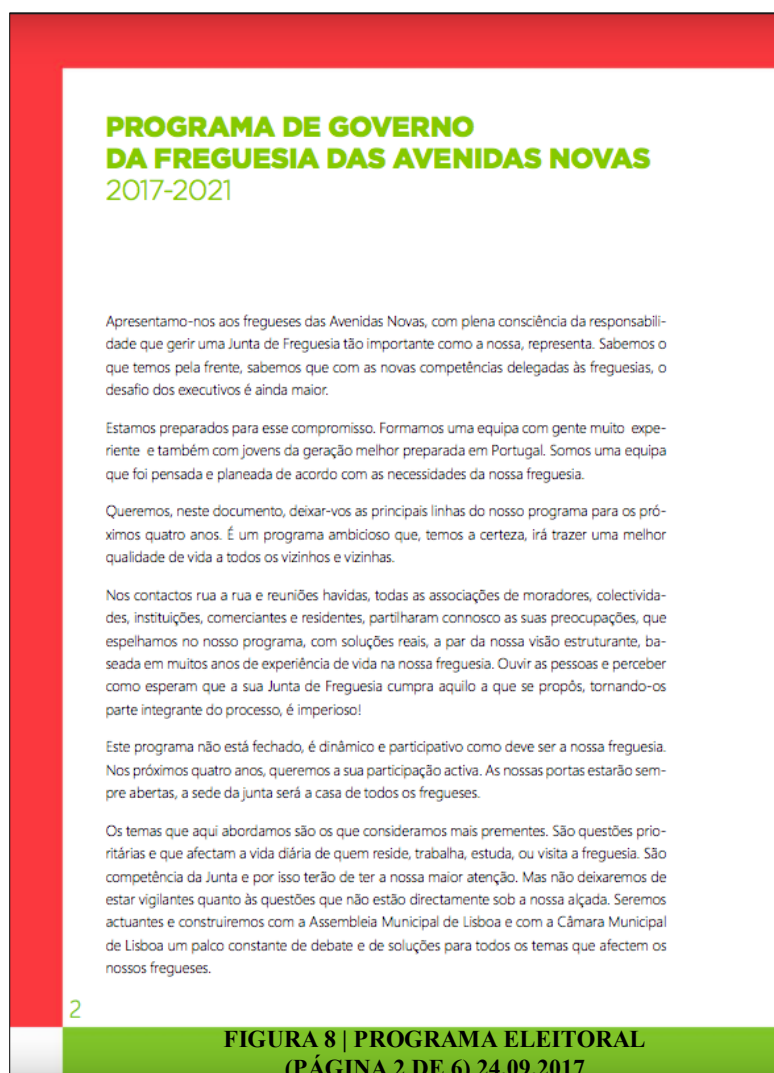
⁴⁷ Plano geral dos melhoramentos da capital (1903), Garcia, Frederico Ressano (1847-1911). Arquivo Municipal (digital). Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.

⁴⁸ Plano de Comunicação (pp. 8-9). Grandes Opções de Plano e Orçamento Ano | 2018. Junta de Freguesia das Avenidas Novas Acedido a 15.02.2019.

Atendendo à natureza desta como *contínua*, com a necessidade de desenvolver e concretizar quotidianamente ações comunicacionais e proceder sistematicamente a uma análise permanente dos resultados (Camilo, 1999:27) e *interativa*, entendida como um conjunto de práticas interlocutivas de mediação entre os objetivos e as ações realizados pela estrutura institucional do município e as expectativas e os desejos da sociedade civil, enquadrados numa estrutura social concreta e com uma identidade específica (*Idem*, 1999: 29). Como Campillo (2010) aponta, através de vários processos comunicativos e relacionais, as administrações municipais abordam os cidadãos para transmitir todos os tipos de mensagens relacionadas à sua gestão; são processos que se justificam da premissa fundamental de que o cidadão, como epicentro da ação do governo local deve ser informado de todas as ações e iniciativas administrativas.

Depois da vitória nas eleições autárquicas, Ana Gaspar toma posse como presidente, a partir de 24 de outubro de 2017. Dois meses depois, a dezembro de 2017, a estrutura de

comunicação era composta por André Azevedo que veio da comunicação eleitoral para a coordenar a Comunicação da JFAN; Bárbara Magalhães, que transita da Comunicação do executivo anterior; Luís Borges do departamento de Cultura e André Ferreira, designer gráfico que integra a equipa, vindo da Câmara Municipal de Lisboa (CML). A esta equipa, importa adicionar Miguel Fernandes, enquanto consultor externo de marketing e comunicação, com uma carreira de quase 40 anos em multinacionais como a “Euro RSCG” e a “J.



Walter Thompson” e projetos como a EXPO 98 e Lisboa Capital da Cultura 94, tendo colaborado na estratégia de marketing e comunicação da Junta de Freguesia de Arroios, presidida por Margarida Martins; e mais recentemente, na campanha eleitoral de Ana Gaspar. Uma equipa que sofrerá ligeiros ajustamentos, ao longo do primeiro ano de mandato, até encontrar a composição atual, como veremos, mais adiante.

3.1. O PLANO DE AÇÃO NA COMUNICAÇÃO EM 2018

Alguns meses após a posse, o executivo liderado por Ana Gaspar apresenta o seu “plano de ação”⁴⁹ para a comunicação dentro das Grandes Opções de Plano e Orçamento de 2018, que transcrevemos na íntegra, e que tem sido cumprido à exceção *do ponto 4. Assegurar a comunicação institucional com os media*, depois de uma tentativa com uma agência de comunicação que não obteve os resultados pretendidos, a opção em fevereiro de 2019, foi a contratação de um(a) jornalista, o que estará também responsável pela publicação do boletim de informação em formato impresso e digital, o que já não acontece desde setembro de 2017, antes das eleições autárquicas.

1. “Assegurar a implementação da estratégia de comunicação da Junta de Freguesia de Avenidas Novas

- Desenvolver um novo site da Junta de Freguesia melhorando a sua navegação e utilização;
- Aumentar a base de dados dos moradores registados, obtendo um maior alcance na divulgação das iniciativas e eventos que tomam lugar na Freguesia,
- Consolidar a comunicação interna com todos os colaboradores para que todos possam partilhar as iniciativas dos diferentes departamentos assegurando um conhecimento transversal de toda a atividade da Junta de Freguesia;
- Monitorizar e encaminhar as reclamações e sugestões dos vizinhos e vizinhas, que chegam via Facebook, site, ou e-mail, assegurando a sua breve resposta.

⁴⁹ Grandes Opções de Plano e Orçamento Ano | 2018. Junta de Freguesia das Avenidas Novas (pp. 8-9). Acedido a 19.01.2019.

2. Criar e sedimentar uma nova marca identitária de imagem da Junta de Freguesia de Avenidas Novas

- Produzir um novo logotipo;
- Desenvolver novos conteúdos que apresentem os membros do novo Executivo aos Vizinhos e Vizinhas, assim como os pelouros pelos quais são responsáveis;
- Harmonizar os layouts e produtos gráficos de acordo com o novo logotipo da Junta de Freguesia.

3. Gerir os conteúdos media, digitais e físicos da Junta de Freguesia de Avenidas Novas

- Publicar e distribuir o Jornal da Junta de Freguesia bimestralmente, procurando dar a conhecer a todas e a todos a actividade desenvolvida por todos os departamentos, os projetos futuros e os canais de comunicação a utilizar, conforme o pretendido, de modo a promover uma maior proximidade entre a Junta de Freguesia e os moradores;
- Dinamizar o site com diversas notícias sobre a actividade e projetos da Junta de Freguesia, assim como notícias de interesse geral;
- Gerir os conteúdos das redes sociais, desenvolvendo uma actividade reiterada, almejando potenciar o alcance dos seus posts e partilhas;
- Criar um Canal de YOUTUBE da Junta de Freguesia de Avenidas Novas: produzir vídeos que em formato entrevista ou reportagem deem a conhecer aos moradores a actividade e trabalho desenvolvido na Freguesia, assim como os Vizinhos que nela habitam ou trabalham.

4. Assegurar a comunicação institucional com os media

- Enviar comunicados de imprensa sobre os eventos que se realizam na Freguesia, fornecendo aos órgãos de comunicação toda a informação necessária para a produção de peças jornalísticas.

5. Desenvolver a conceção de suportes de comunicação, físicos e digitais, destinados a campanhas de comunicação, divulgação e imagem de suporte às iniciativas desenvolvidas pela Junta de Freguesia

- Produzir flyers, cartazes e outras peças de suporte das ações dos diversos departamentos e parceiros da Freguesia assegurando desta forma a divulgação das mesmas junto dos vizinhos e vizinhas;

- Aderir ao serviço SMS Shot, de modo a que os moradores possam receber por mensagem escrita, as iniciativas, comunicados e informações de relevo, por parte da Junta de Freguesia;

- Adquirir Mupis digitais, em que se possam constar, para consulta, todas as informações publicadas por parte da Junta de Freguesia.”

A partir do plano de ação para a comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas, pretendeu-se compreender a presença na rede social *Facebook* da instituição política e a sua potencial eficácia comunicativa (McNair, 2011) e avaliar como este recurso pode facilitar a comunicação e a interação entre o governo e a sociedade (Haro-De-Rosario, Sáez-Martín e Galvez, 2017), construindo uma narrativa digital de humanização e proximidade com os munícipes, pela análise comparativa entre novembro de 2017 e fevereiro de 2019 (respetivamente, primeiro e último mês na linha cronológica do mandato em curso, com recurso a “snapshots” de mapas de medição e análise digital disponíveis em [fanpagekarma](#)).

De acordo com os indicadores de performance da página oficial de Facebook da

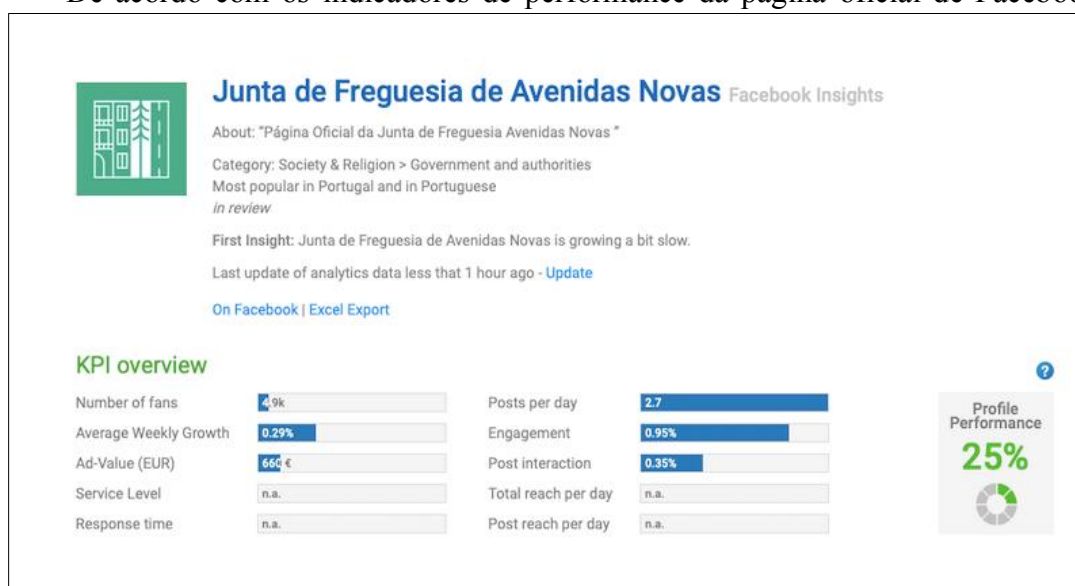


FIGURA 9 | VISÃO GERAL DOS INDICADORES GERAIS DE PERFORMANCE DA PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK

“Junta de Freguesia das Avenidas Novas”, no mandato da presidente Ana Gaspar entre novembro de 2017 e fevereiro de 2019, o desempenho geral cifra-se nos 25%, com um envolvimento de 0,95% e uma interação de 0,35% por publicação, à velocidade de quase 3 publicações diárias numa média de crescimento semanal na ordem dos 0,29%. O crescimento de seguidores tem sido relativamente lento, partindo de pouco mais de 2 mil em finais de 2017, atingindo 4384 em julho de 2018 e ultrapassando os 5 mil em finais de fevereiro de 2019. O número de seguidores, mais importante do que o número de pessoas

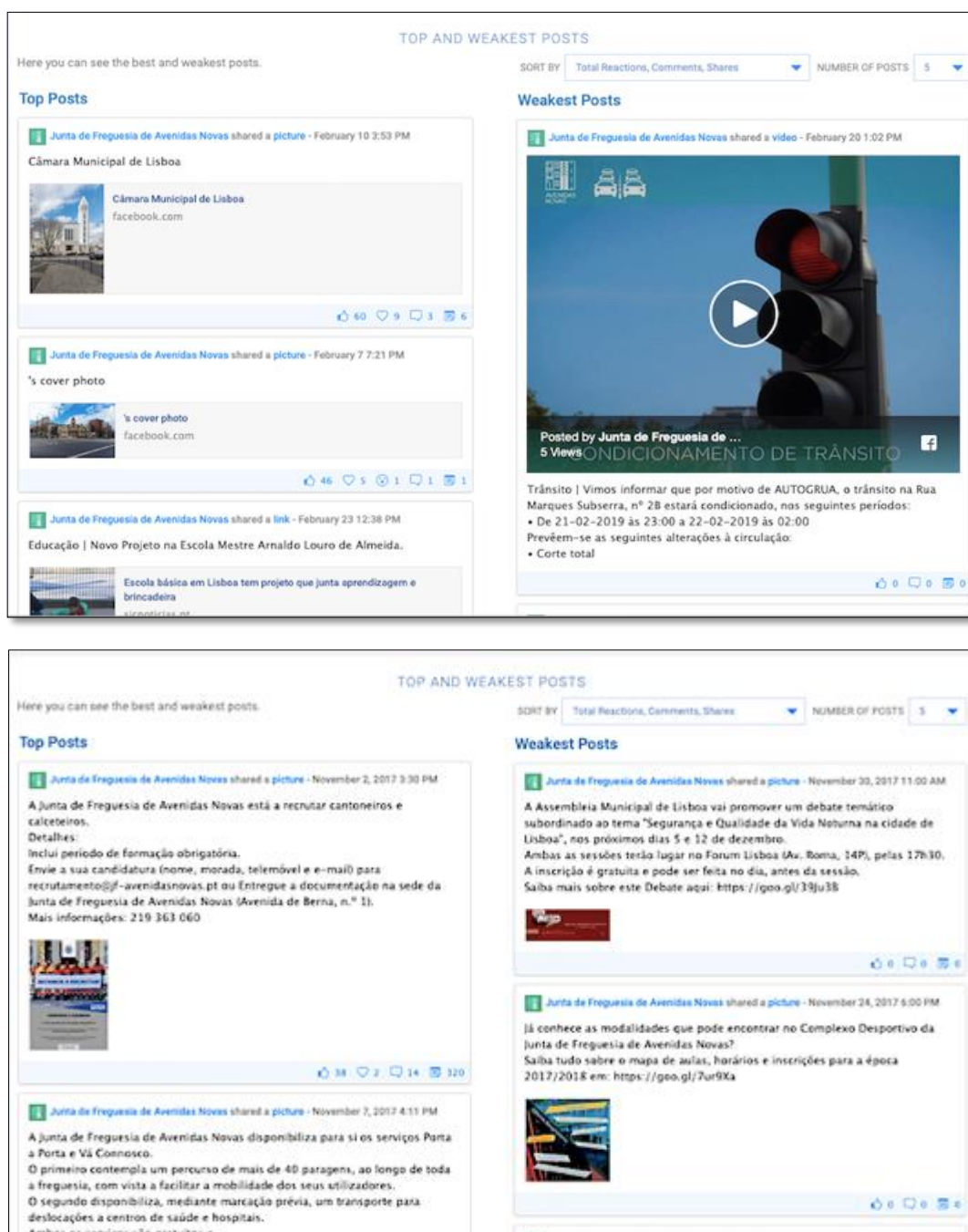
que gostam da página (mais de 4880 no final de fevereiro), é um valor essencial na métrica de sucesso de uma página. Quanto mais pessoas seguirem o Facebook de um governo local, maior a oportunidade que este tem de construir relações com a população (Haro-De-Rosario e Sáez-Martín e Galvez-Rodríguez, 2017), sendo que a interação na rede social está sujeita a certos padrões (Lee e Lee Elser, 2010) e não o resultado de uma mera transposição online do mundo offline.

Segundo André Azevedo: *vamos tendo alguma interação, à medida que vamos respondendo aos comentários, as pessoas vão percebendo que a Junta está online, está pronta para responder. Respondemos bastante, as pessoas começam a mandar mais mensagens privadas com reclamações, com dúvidas, estamos sempre em cima do acontecimento para responder. Normalmente, aí, em 90% das vezes sou eu que respondo às questões. Quando há uma questão da Higiene Urbana, remeto para a Higiene Urbana para eles me darem uma resposta e eu respondo à pessoa. Tento sempre contatar o pelouro - “digam-me qual é o ponto de situação em relação a esta questão da freguesia?”. Eles mandam-me a resposta e eu respondo à pessoa.* (P3: A3b) o que cumpre o potencial bidirecional das redes sociais na esfera pública promovendo um nível mais elevado de envolvimento para que os cidadãos e o governo possam agir construtivamente, criando ideias e conteúdos que vão além das publicações iniciais (Benkler., 2006 citado em Haro-de-Rosario e Sáez-Martín e Caba-Pérez, 2018) e o potencial democrático que a Web 2.0 promete.

O uso do Facebook enquanto estratégia de comunicação implica uma utilização diária das ferramentas proporcionadas pela rede social *para analisar quais as melhores horas para publicar, a nossa faixa etária. Felizmente, desde que assumimos o novo executivo, já ultrapassamos os quatro mil gostos, já temos milhares de likes* (P3: A3b), acompanhando a comunidade online como um fator-chave na interação com os governos. Quanto mais pessoas seguem o perfil do Facebook de um governo local, maior a oportunidade que este tem de construir relações com a população (Haro-De-Rosario e Sáez-Martín e Galvez-Rodríguez, 2017).

Uma breve apreciação comparativa da página nos meses de fevereiro de 2019 e novembro de 2017, recorrendo aos seguintes quadros: *as publicações mais e menos populares* (figuras 9A e 9B), *o grau de envolvimento dos tipos de publicações* (figuras 10A e 10B) e *a eficácia das categorias dessas publicações* (figuras 11A e 11B) confirma como a análise de publicações e as propriedades dessas publicações transmite uma imagem

aproximada de como os governos locais interagem com seus cidadãos nas suas páginas do Facebook (Hofmann et al., 2013: 392).



FIGURAS 10A – 10B | VISÃO GERAL DAS PUBLICAÇÕES MAIS E MENOS POPULARES
(FEVEREIRO 2019 EM CIMA E NOVEMBRO 2017 EM BAIXO)

Esta análise de caso é breve e essencialmente descritiva; e pretende medir o sucesso das comunicações governamentais em termos de criação de reconhecimento e envolvimento e reforço de atitudes positivas em relação ao governo. Portanto, operacionalizamos o sucesso em termos de número de gostos e comentários em publicações do governo, criando reconhecimento e envolvimento, e em termos da polaridade desses comentários, atitude

positiva (Hofmann et al., 2013: 389) entre o primeiro e o último mês observados neste mandato.

No período analisado, a publicação mais popular resulta da partilha de uma fotografia da Igreja de Nossa Senhora do Rosário de Fátima, vinda da página da Câmara Municipal de Lisboa, comprovando a tendência dos governos locais usarem recursos de hipertexto, como URL para conteúdo externo (*Idem*, 2013: 389).

O uso de fotografias (96, 2% em novembro de 2017 versus 66,7%) e a inclusão de

Type	Total	Avg. Likes	Avg. Comments	Avg. Shares	º Total interactions / Post
Status	0	0	0	0	0
Pictures	42	15	0.5	2.8	19
Links	11	9.3	0.09	1.5	12
Videos	10.0	5.3	0.6	1.1	7.4
Offers	0	0	0	0	0
Music	0	0	0	0	0
Slideshows	0	0	0	0	0
Others	0	0	0	0	0
Total	63	13	0.5	2.3	16

Type	Total	Avg. Likes	Avg. Comments	Avg. Shares	º Total interactions / Post
Status	0	0	0	0	0
Pictures	75	4.3	0.5	5.8	11
Links	3.0	1.7	0	0	2.0
Videos	0	0	0	0	0
Offers	0	0	0	0	0
Music	0	0	0	0	0
Slideshows	0	0	0	0	0
Others	0	0	0	0	0
Total	78	4.2	0.4	5.6	10

FIGURA 11A – 11B | VISÃO GERAL DA EFICÁCIA DAS CATEGORIAS DE PUBLICAÇÃO
(FEVEREIRO 2019 EM CIMA E NOVEMBRO 2017 EM BAIXO)

vídeos (15,9% em fevereiro de 2019 e inexistentes na página em 2017) aumenta notavelmente a intensidade da reação dos cidadãos, bem como a polaridade desses comentários (*Ibidem*, 2013: 393), e a ascensão para o lado superior direito na matriz de



**FIGURA 12A – 12B | VISÃO GERAL DOS TIPOS DE PUBLICAÇÃO E MATRIZ DE ENVOLVIMENTO
(FEVEREIRO 2019 EM CIMA E NOVEMBRO 2017 EM BAIXO)**

envolvimento, a zona mais importante para operacionalizar a comunicação no ambiente Facebook.

Em relação à polaridade das publicações em geral, os dados sugerem que a maioria dos publicações e comentários são formulados de forma neutra, com a maioria tendo apenas uma polaridade ligeiramente positiva ou ligeiramente negativa (Hofmann et al., 2013: 393) como podemos constatar nas interações positivas em publicações de categoria visual (19 positivas em 42 fotografias em 2019 e 11 positivas em 75 fotografias em 2017).

Operacionalizamos o sucesso de uma publicação, em termos de frequência e polaridade dos comentários que evocou, pois definimos os objetivos de comunicação como criação de reconhecimento e envolvimento e pelo reforço de atitudes positivas em relação ao governo (Hofmann et al., 2013: 393). Abordar reconhecimento e envolvimento é fundamental para que um site de redes sociais funcione efetivamente, é crucial que os

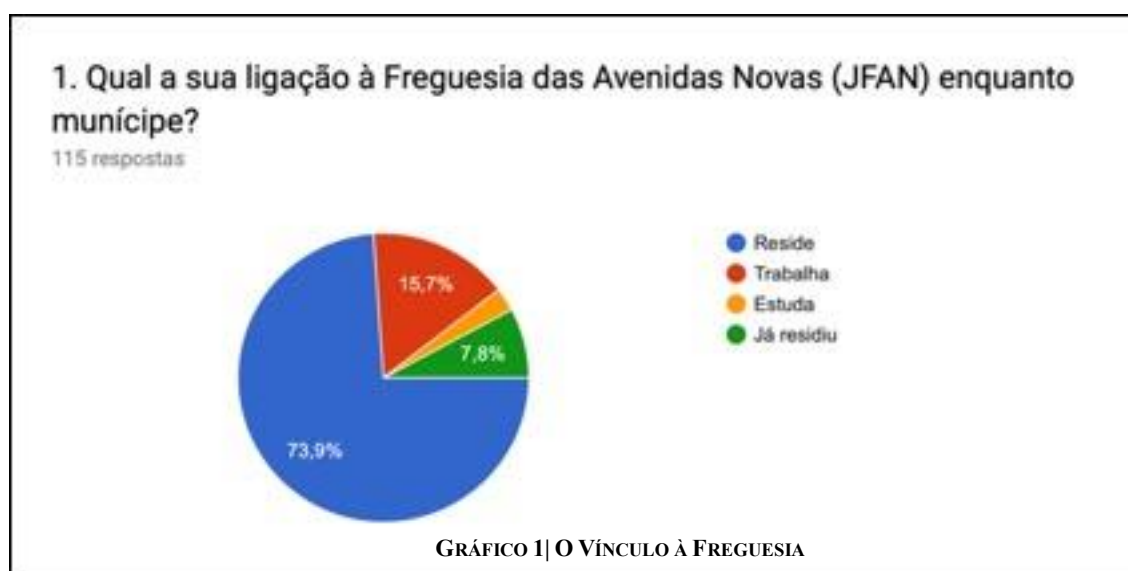
utilizadores se sintam parte de uma comunidade no local que fica além da marca corporativa associada ao próprio site (Bruns e Bahnisch, 2009:7) importante não apenas que os governos se comuniquem com os cidadãos, mas também como eles se comunicam e, em particular, como os cidadãos percebem essa comunicação (*Idem*, 2013: 387) e o que querem dessa mesma comunicação. Benkler aponta opções para criar conteúdo que gera interatividade: torná-lo útil, entreter os leitores e reagir rapidamente (Benkler, 2006 citado em Haro-de-Rosario e Sáez-Martín e Caba-Pérez, 2018).

2.2. A COMUNICAÇÃO DA JUNTA DE FREGUESIA DAS AVENIDAS NOVAS E O MUNÍCIPE⁵⁰

O acompanhamento da comunidade que segue a página deve considerar quer a forma quer o conteúdo do que é partilhado, atendendo à dificuldade em determinar se os cidadãos acham a informação útil, sem recorrer a um extensivo estudo de receção que o presente trabalho não comporta. Uma utilidade da informação que tentamos medir, através de um pequeno inquérito descritivo, aplicado aos seguidores da página de Facebook aqui estudada.

Não obstante o presente inquérito ser um instrumento de pesquisa com uma amostra muito reduzida e perguntas fechadas, consideramos que nos serve para abordar os conceitos de reconhecimento e envolvimento, aplicando-os agora, à receção da comunicação digital da Junta de Freguesia, particularmente através da rede social Facebook, por parte de 115 residentes e ex-residentes, trabalhadores e estudantes das Avenidas Novas que participaram, entre os mais de 4 mil seguidores da página até dezembro de 2018.

A observação dos resultados⁵¹, indica-nos que a esmagadora maioria (73,%) reside na zona geográfica da freguesia e, curiosamente, 7,8% já residiu mas mantém uma prática cívica de participação facilitada pela comunicação horizontal: pessoas e organizações podem



⁵⁰ Desenvolvido online em “A Comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas e o Município” entre 23 de setembro e 26 de dezembro de 2018, através de “Formulário Google”. Partilhado na página de Facebook dos Vizinhos das Avenidas Novas e enviado por mensagem privada na mesma rede social para 909 pessoas residentes, estudantes ou trabalhadores na Freguesia das Avenidas Novas e que seguiam a página oficial de Facebook da instituição, foram recolhidas respostas de 115 participantes.

⁵¹ Por uma questão de economia de espaço e enquadramento no tema da dissertação, consideramos apenas os gráficos 1 e 2, e 5 a 8, não utilizando os resultados relativos à informação sobre o site e a newsletter da Junta de Freguesia, recolhidos para utilização no programa de doutoramento em curso.

relacionar-se diretamente entre si com o propósito de partilhar informações e afetar, fornecer apoio mútuo, organizar, mobilizar, ou solicitando identidades coletivas (Dahlgren, 2014: 67). Identidades das quais também fazem parte a comunidade trabalhadora (15,7%) e a comunidade estudantil (2,6%).



GRÁFICO 2 | O CANAL DE INFORMAÇÃO ESCOLHIDO



GRÁFICO 3 | A CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA NEWSLETTER

O meio mais utilizado para alimentar esta identidade coletiva tem sido a plataforma Facebook (55,7%) com as outras formas de comunicação digital a atingirem valores menos expressivos como 14,8% através da subscrição da *newsletter* e 7,8% de consulta ao site. No respeitante à qualidade dos conteúdos informativos na rede social, a apreciação é bastante favorável entre os 34,8% que a consideram razoável e os 33% que a consideram, deixando os extremos com 5,3% para quem considera a informação muito boa enquanto é classificada por má por 10,4%, não sendo consumida por cerca de 16,5% dos inquiridos.



GRÁFICO 4 | A CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO DO SITE INSTITUCIONAL



GRÁFICO 2 | A CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA PÁGINA OFICIAL DE FACEBOOK

Na opção maioritária pela página oficial de Facebook da JFAN como canal preferencial de informação pelos inquiridos (55,7%), convém referenciar o papel desempenhado pela página de Facebook da associação Vizinhos das Avenidas Novas de Lisboa⁵². Um movimento associativo nas Avenidas Novas, presidido por Rui Pedro Barbosa, que é um exemplo de cidadania ativa e não partidária de acompanhamento das atividades da Junta de Freguesia, enquanto exercício não apenas virtual mas também presencial, através de pedidos de esclarecimento, participação em assembleias de freguesia e reuniões, como foi exemplo a reunião descentralizada anual a 9 de janeiro de 2019 entre a Junta de Freguesia

⁵² Site vizinhosdasavenidasnovas.org| Página de Facebook vizinhos.das.avenidas.novas. Acedido a 28.02.2019.

e a Câmara Municipal de Lisboa; bem como a monitorização, alerta e registo de ocorrências.



FIGURAS 13A – 13D | REGISTO DE OCORRÊNCIAS ENCAMINHADAS PARA JUNTAS DE FREGUESIA, OUTRAS ENTIDADES, RESOLVIDAS E POR RESOLVER ATRAVÉS DOS VIZINHOS DAS AVENIDAS NOVAS

Conroy, Feezell e Guerrero (2012) avaliaram a importância do papel dos grupos de Facebook no aumento da participação política dos seus membros, tornando os grupos a ferramenta ideal para aumentar e fortalecer o envolvimento do público on e offline: um princípio fundamental para um governo democrático. Os autores identificaram vários atributos de um grupo que podemos aplicar aos Vizinhos das Avenidas Novas e à relação dos seus membros com os conteúdos disponíveis na página de Facebook da Junta de Freguesia das Avenidas Novas. A interatividade que dissemina informações dentro da rede, através das opções *gostar*, *partilhar* e *comentar* que permite ao utilizador anexar um comentário na publicação original, além de acrescentar uma imagem, vídeo ou link para outro sítio, dentro ou fora do ambiente da rede social.

Outro atributo é a discussão política através da troca de ideias, atitudes e argumentos sobre opções governativas e desempenho dos eleitos, o que incentiva a ação e a motivação dos participantes para expressar o seu ponto de vista político pessoal. Por fim, a capacidade de rede é também nomeada como um atributo, permitindo adicionar uma pessoa na lista de amigos. Através da rede, um indivíduo pode incluir pessoas com diferentes origens, atitudes, crenças e mentalidade na lista de amigos, estabelecendo relações com pessoas que também estão interessadas num determinado assunto e na divulgação de informações sobre esse tema (Conroy, Feezell e Guerrero, 2012: 1535/1546).

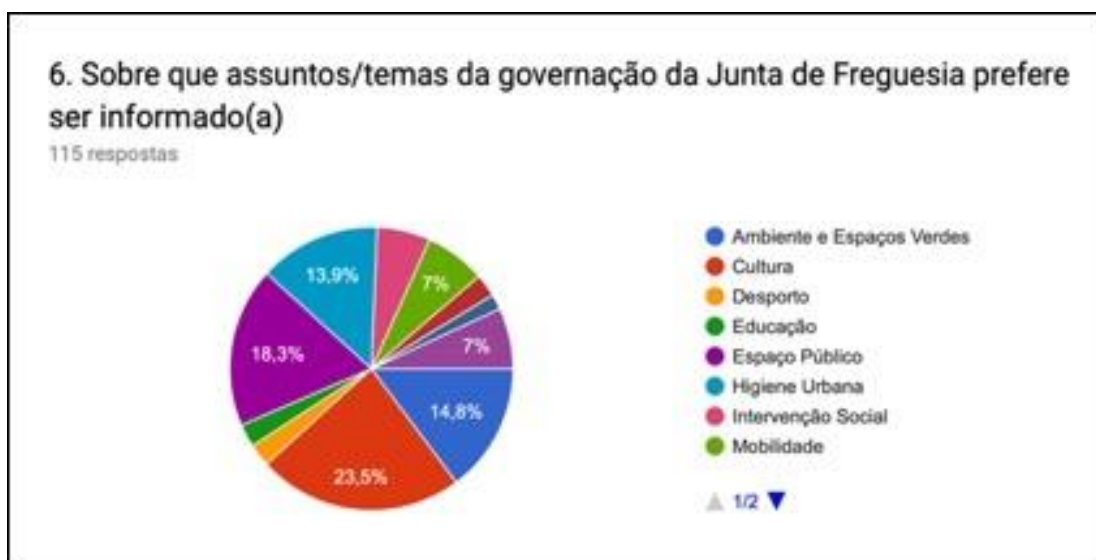


GRÁFICO 6 A ESCOLHA NOS ASSUNTOS (PELOUROS EXISTENTES NO EXECUTIVO) DA GOVERNAÇÃO

De acordo com os resultados do nosso inquérito, o lugar cimeiro sobre a preferência temática é para a Cultura, perfeitamente compreensível numa freguesia onde a taxa de analfabetismo é uma das mais baixas de Lisboa: 1,76% enquanto a mais alta é em Marvila com 6,85% e a menor em São Domingos de Benfica com 1,32%, de acordo com Censos

2011 do Instituto Nacional de Estatística. Logo de seguida, os temas sobre os quais a população inquirida pretende ser informada (23,5%), estão relacionados com os pelouros do Espaço Público (18,3%), Ambiente e Espaços Verdes (14,8%) e a Higiene Urbana (13,9%) que conjugados atingem quase metade (47%) dos temas que importam aos munícipes E, entre estes temas, é para a Higiene Urbana que direccionamos a nossa atenção.

Em termos de comunicação, a Higiene Urbana foi para André Azevedo, *o problema maior, mais importante, não desvalorizando os outros, no sentido em que percebemos que, a Freguesia das Avenidas Novas é grande e a equipa era muito reduzida e reparámos que alguns dos processos terminavam, pouco tempo depois. Ou seja, tínhamos de fazer aqui uma reformulação* (P3: A3b). Num dos pelouros mais visualmente eficaz em termos comunicacionais, o coordenador de comunicação tem iniciado as rotinas de publicação sobre este tema *em parceria com o vogal e o assessor, tenho-os acompanhado, temos andado pelas ruas a fotografar, a fazer o registo fotográfico das várias funções da Higiene Urbana, das várias máquinas que são usadas em várias zonas da freguesia. É muito importante comunicarmos que estamos a fazer limpeza nas Avenidas Centrais, no Alto do Parque, aqui, na Avenida da República, ali no Bairro do Rêgo, no Bairro de Santos porque são zonas completamente diferentes* (P3-4: A3b),

Alimentar a comunicação na rede entre político e eleitor, usando as redes sociais, sobre as políticas que estão a ser desenvolvidas e não apenas sobre os seus resultados, é fundamental para que o vazio não ocorra, para que não exista uma rutura na comunicação que pode ser interpretada como inatividade por parte dos poderes públicos (MORENO, 2012:15). No entanto, esse fato não se equipara automaticamente a um alto nível de

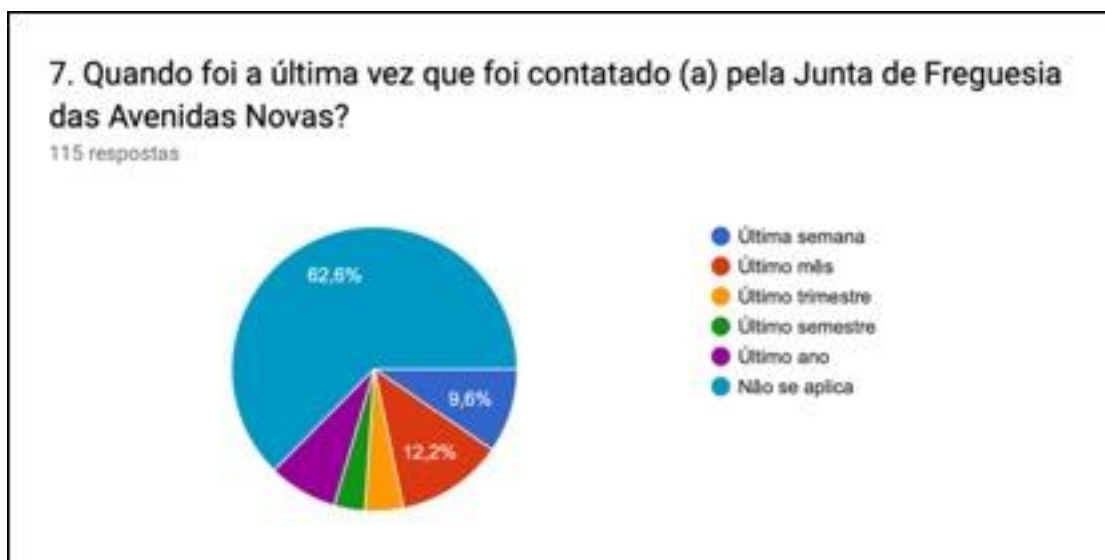


GRÁFICO 7 | O CONTATO DIRETO COM O MUNÍCIPE EM TERMOS TEMPORAIS

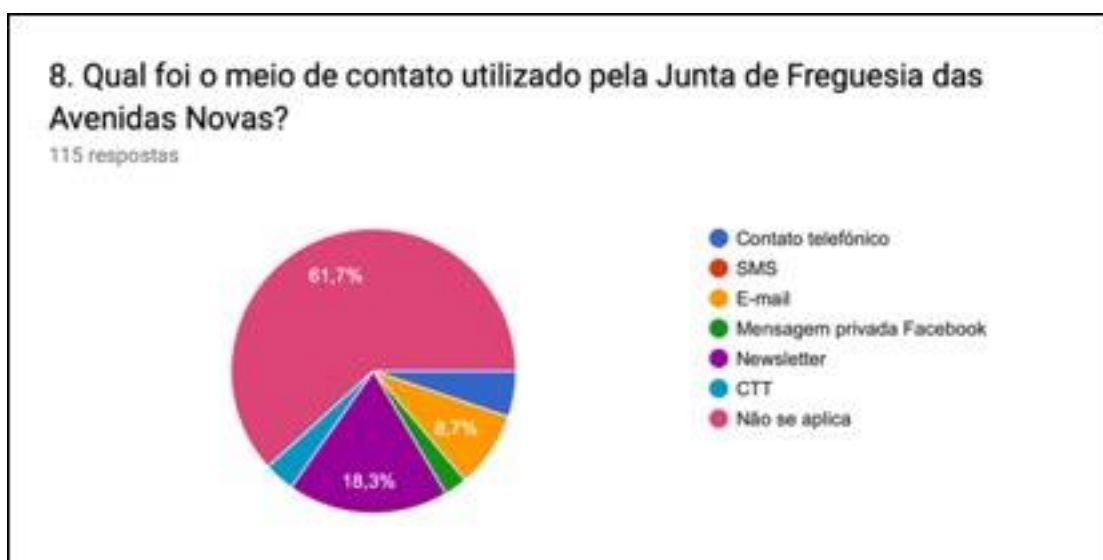


GRÁFICO 8 | O CONTATO DIRETO COM O MUNÍCIPE EM TERMOS DE CANAL UTILIZADO

envolvimento dos cidadãos (Bonsón et al., 2017 citado em Haro-de-Rosario e Sáez-Martín e Caba-Pérez, 2018) e os dois últimos gráficos relativos ao contato direto da instituição com o cidadão ainda deixam bastante a desejar.

Os resultados diretamente relacionados entre estes dois últimos quadros, particularmente na ausência de contato direto entre a Junta de Freguesia e o munícipe a ultrapassar os 60%, e onde o contato para 18,3% nesta amostra é através da newsletter (o que implicou uma prévia tomada de posição do recetor, através da subscrição) sugerem que o diálogo via rede social, mas não apenas nesta, é principalmente unidirecional (Bonsón et al., 2017 citado em Haro-de-Rosario e Sáez-Martín e Caba-Pérez, 2018), existindo ainda um caminho a percorrer no diálogo entre as partes e ao qual cabe ao emissor dar o primeiro passo.

Para além da omnipresença do Facebook como rede social líder na comunicação online governamental, dada a possibilidade de estar presente em várias redes, a adoção de uma ou mais por um governo local é uma questão discricionária. Portanto, os governos locais devem considerar as diferenças no envolvimento dos cidadãos encontradas em cada tipo de rede social. Se os gestores do governo local souberem que tipo de rede social tem maior probabilidade de atingir esse envolvimento dos cidadãos, desde que certas condições sejam preenchidas, isso vai permitir-lhes melhorar as suas estratégias de comunicação para as redes sociais (Haro-de-Rosario & Sáez-Martín & Caba-Pérez, 2018). Uma aposta na rede que tem mais retorno com o seu público-alvo e não comparecer a todas as plataformas sociais, apenas de corpo presente para cumprir a democracia na idade digital (Papacharissi, 2010).

3.3. A RECONFIGURAÇÃO DA ESFERA PÚBLICA NO PODER LOCAL

A política, como atividade humana ligada à obtenção e manutenção dos recursos necessários ao exercício do poder sobre o homem (Bobbio, 2000), faz um uso intencional e estratégico da comunicação para realizar a respetiva missão (Hallahan et al., 2007) da organização política, tendo como alvo a sociedade civil. Ao partir da esfera pública como um local onde as pessoas privadas se reúnem como um público com o propósito de usar a argumentação para conhecimento e discussão crítica o que leva à mudança política (Habermas, 1989: 27), o Estado tende a exercer um controlo desse fluxo espontâneo de comunicação não controlada que não está motivada para a tomada de decisão mas para a descoberta e a resolução de problemas e, neste sentido, não se encontra organizada (Habermas, 1992: 436-441).

Estes processos de formação democrática de opinião e vontade (Idem, 1992: 446) têm sofrido processos de intervenção do poder público na esfera social, ao assegurar publicamente necessidades básicas antes supridas pela família (Idem, 1989: 184) e ao controlar o dever social de associações, clubes, comunidades e sociedades (Ibidem, 1989: 193) e uma insuficiente defesa dessa soberania dispersa do povo (Ibidem, 1992: 451) pelos media, presos entre os efeitos contraditórios da influência política e as fragilidades da sobrevivência económica (Habermas, 1989).

Um caso especial de dano à independência editorial ocorre quando proprietários privados de um império dos media desenvolvem ambições políticas e usam o seu poder de propriedade para adquirir influência política (Habermas, 2006: 421) e ainda recordamos como Berlusconi conseguiu mudar a cultura mediática do seu país, transferindo-o do predomínio da educação política para a ênfase no marketing do entretenimento despolitizado (Idem, 2006: 421) e ainda sentimos esses efeitos colaterais ao longo de todo o espaço europeu, sem sequer atravessarmos o Atlântico.

Assistimos a uma contínua transformação estrutural da esfera pública, onde a natureza ambivalente do potencial democrático de uma esfera pública cuja infraestrutura é marcada pelas crescentes restrições seletivas impostas pelos media (Habermas, 1992: 457), as dinâmicas da comunicação de massa são dirigidas pelo poder dos media de selecionar e formar a apresentação das mensagens e pelo uso estratégico do poder político e social de

influenciar as agendas, bem como despoletar e enquadrar as questões públicas (Habermas, 2006: 415). Neste contexto, embora a esfera pública tenha outros atores, como lobistas, defensores, peritos, agentes morais e intelectuais, a comunicação mediada tende a ser o produto de um discurso de elite produzido por profissionais como jornalistas e produtores de mensagens que, em conjunto, se tornam uma elite que ocupa o centro do processo de comunicação (Silveirinha, 2010: 39).

Um centro que está a atravessar um período de descentralização pelo qual os cidadãos desafiam cada vez mais a legitimidade da política institucionalizada e das instituições tradicionais de media, patentes, por exemplo, no aumento da abstenção dos eleitores e na ascensão do cinismo e desconfiança do público. Os cidadãos estão a afastar-se da “alta” política e estão, cada vez mais, a organizar o significado social e político em torno dos seus valores e das narrativas pessoais que os expressam (Graham, 2011: 249) em estratégias democráticas alternativas de media (Calhoun, 1992: 33) em que grupos de cidadãos podem influenciar os meios de comunicação de massa, ou podem estabelecer esferas públicas alternativas (Idem, 1992: 33-37).

Peter Dahlgren propôs a definição moderna de 'esfera pública', descrevendo-a como uma constelação de espaços comunicativos na sociedade que permitem a circulação de informações, ideias, debates - idealmente de maneira irrestrita - e também a formação de vontade política (isto é, opinião pública) (2005: 148). A esfera pública é, portanto, um espaço no qual os cidadãos devem receber informações, ideias e debates sobre assuntos públicos, a fim de garantir opinião informada e participação na política democrática (Dahlgren, 2009: 34) e onde a internet está na vanguarda dessa esfera pública em evolução (Papacharissi, 2002: 25).

Uma multidão em marcha de cidadãos digitalmente capacitados numa democracia representativa marcada por cinismo, apatia e eleitores desconectados (Papacharissi, 2010: 2) em que o espaço virtual apenas destaca a discussão, ao passo que uma esfera virtual engrandeceria a democracia. Consequentemente, as tecnologias online permitem novos espaços públicos e privados, em vez de uma esfera pública (Idem, 2010: 124). Para concretizar esta esfera pública, não podemos contar apenas a tecnologia nem apenas com a cronologia que um mandato político implica, mas com a mutação cultural onde a liquefação das fronteiras não é automaticamente boa ou má, mas sob a atual estrutura neoliberal, a lógica do lucro privado e do poder do Estado coloniza a indefinição dos limites de modo que o público é domesticado pelos sistemas da economia pela mercantilização e do Estado pela

burocratização (Fuchs, 2014: 59-62).

Como aponta Bauman, as relações de poder na modernidade líquida usam uma lógica fundamentalmente diferente da modernidade sólida. Nesta, o poder é exercido pelo controlo das possibilidades limitantes, enquanto as elites modernas líquidas dominam pela incerteza e insegurança. A condição contemporânea é caracterizada pelo consumo insaciável, pela mobilidade, a contingência das relações sociais e a flexibilidade (Bauman & Haugaard, 2008:111) em que, digitalmente equipado, monitorial e voyeurista, motivado e apático, o cidadão líquido flui num contínuo fragmentado, mas não ancora” (Papacharissi, 2010: 111) que pode implicar uma peculiar paralisia da sociedade civil (Habermas, 2006: 415) entretanto combatida por uma cultura dos media digitais que tentam ancorar o cidadão em espaços discursivos nas redes sociais.

Como vimos anteriormente no papel da Associação dos Vizinhos das Avenidas Novas através de ferramentas digitais e procedimentos presenciais, é possível observar cidadãos ativamente envolvidos na comunicação de baixo para cima através de um número crescente de esferas digitais de comunicação alternativas e a desafiar o modelo tradicional de cima para baixo de comunicação política numa reconfiguração da esfera pública que é impulsionada pelo conhecimento, identidades e experiências da vida quotidiana dos cidadãos e oferecem uma visão de quando o pessoal se torna político (Graham, 2011: 262). sendo essencial ao cumprimento dessa promessa de esfera pública que seja constituída por uma interação onde o diálogo e não apenas a negociação possa ocorrer (Hallin, 1994:7) e se controle o efeito de encapsulamento das câmaras de eco (Sunstein, 2009) na presente era da comunicação política (Blumler, 2013).

Uma quarta fase em que a esfera pública é constituída por interatividade, continuidade da fragmentação, mediatização, algoritmização e consciência pública, onde existe uma estagnação dos media tradicionais e emergência dos media digitais e os atores políticos envolvidos recolhem e partilham dados dentro de um Estado digital (Aagaard, 2016: 5) e estão atentos às redes sociais como novas formas de cultivar e fertilizar o seu exercício do poder.

Nos termos de Habermas, podemos dizer que as redes sociais têm um potencial para ser uma esfera pública e um mundo da ação comunicativa, mas que essa esfera é limitada pela direção do poder político e do poder económico para que as corporações controlem e o Estado monitorize os dados dos utilizadores desses media sociais. As redes sociais contemporâneas como um todo não formam uma esfera pública, mas são de uma maneira

particularista controladas por corporações e pelo estado que coloniza e, assim, destrói os potenciais da esfera pública das redes sociais (Fuchs, 2014: 89).

Numa visão não tão devastadora, pelo menos ao nível da observação feita no território da sociedade civil e na sua relação mediada pelas redes sociais com o poder local, em que a esfera pública política precisa da contribuição dos cidadãos que dão voz aos problemas da sociedade e que respondem às questões articuladas no discurso da elite (Habermas, 2006: 421), consideramos o esforço da Junta de Freguesia das Avenidas Novas enquanto instituição política analisada, na sua presença digital como uma interação social em profundidade e proximidade entre representantes e representados do poder autárquico.

Para não ficar *dependente desta bondade alheia*⁵³, convém ainda recordar que “a formação da opinião pública informal gera ‘influência’; a influência é transformada em ‘poder comunicativo’ pelos canais de eleições políticas; e o poder comunicativo é novamente transformado em ‘poder administrativo’ pela legislação” (Habermas, 1996: 28). Esta influência, transportada pelo poder comunicativo, dá à lei a sua legitimidade e, desse modo, o poder político do Estado adquire a sua força vinculativa (Silveirinha, 2010: 38) portanto em toda a boa vontade de uma comunicação de transparência democrática, existe todo um universo de intenções que a cidadania deve estar preparada para o seu reconhecimento, distinção e escolha.

⁵³ *Sempre dependi da bondade de estranhos*. Williams, T. (1947) da peça de teatro *Um Eléctrico chamado Desejo*.

CAPÍTULO 3 | O RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM OS MEDIA

Num trabalho sobre a comunicação municipal com enquadramento no estudo dos media e jornalismo, é crucial abordar a interação geral com a comunicação social, particularmente da assessoria de imprensa, dado que os media são um importante meio que as autarquias utilizam para comunicar com a comunidade, uma vez que a mensagem através da comunicação social continua a ter uma maior aceitação do público pela credibilidade da informação. O poder político está cada vez mais consciente do escrutínio público e a crescente mediatização da vida política reconfigura, progressivamente, estas relações na medida em que a comunicação política pressupõe a necessidade de envolvimento destes dois conjuntos de atores – políticos e jornalistas – em padrões recorrentes de interação mútua (Serrano, 2010 :20).

Nesta interação, o assessor de imprensa⁵⁴ é, sobretudo, um intermediário entre o político e o jornalista, cabendo-lhe sobretudo promover a eficácia da comunicação entre ambos. Neste sentido, o assessor não é responsável pela componente política da mensagem, mas tão só pelo seu formato jornalístico, pela sua forma de difusão, pela escolha dos destinatários e, por vezes, pelo *timing* de emissão (Ribeiro, 2015: 383).

Uma realidade à qual Ana Gaspar é sensível, ainda não tendo decidido *se vai ser uma empresa ou se vai ser mesmo um assessor de imprensa porque eu gostaria que estivesse a trabalhar comigo um jornalista para esse efeito* (P4: A1). Miguel Fernandes entende que *a assessoria de imprensa tem de ser feita com uma empresa de comunicação porque isso significa ter de trabalhar com meios nacionais. Nós aqui não temos essa capacidade. Temos de ter uma assessoria de imprensa exterior. Isso é uma coisa. Outra coisa é nós controlarmos o output dessa assessoria de imprensa que nós vamos contratar*” (P5: A3a). E aqui, entre o assessor e a agência de comunicação, reside uma opção de vital importância para a presidente Ana Gaspar que, entre 2017 e 2019, ainda não conseguiu uma solução definitiva, após a experiência frustrada da contratação externa da agência de comunicação,

⁵⁴ Profissional especializado na área das relações com os media que, ao serviço de uma entidade pública ou privada, analisa informação publicada e difundida pelos media e prepara informação a eles destinada, procurando conjugar os interesses da entidade para quem trabalha com os dos media e os do público. Serve de interface entre os jornalistas e a entidade que assessora e aconselha e deve reger-se por normas éticas de respeito pelo público e pela veracidade da informação. As funções de assessoria de imprensa são legalmente incompatíveis com o exercício profissional do jornalismo, como estabelece o Estatuto do Jornalista [art.3º b), Lei n.º 1/99, de 13 de Janeiro].» (Cascais, 2001:27/8).

aposta agora num quadro jornalístico integrado na estrutura.

Num estudo sobre o papel dos assessores de imprensa nos governos socialistas, Gonçalves (2005:116) encontrou-os no coração do sistema de gestão da informação do governo. Participam mesmo nalgumas reuniões políticas; coordenam a gestão das notícias do governo; orquestram e dirigem a comunicação governamental em conformidade com os interesses não do público, como um todo, mas em particular do seu governo e do seu ministro. Uma visão mais objetiva, no plano utilitarista, do assessor e dos gabinetes de Imprensa entende-os como fontes de informação organizadas, estáveis e ativas, isto é, funcionam de forma contínua, possuem um local físico próprio e são ativos na sua relação com os media, o que significa que, ao invés de se manterem, passivamente, à espera de ser, por eles, contactados, procuram-nos para lhes fornecer informação. Não são já tanto os jornalistas que vão atrás da notícia, é a própria notícia que vai atrás do jornalista (Serrano, 2002: 36).

Não é a experiência de José António Cerejo*, *normalmente, o tal intermediário não facilita nada e só complica. Não digo que seja sempre assim. Do ponto de vista do jornalista, sim. Do ponto de vista de quem lhe paga, naturalmente que ele faz um ótimo serviço que é o de arranjar maneira da informação sair da instituição, ser controlada nem sempre no melhor sentido, ser, eventualmente, adulterada ou, pelo menos, adaptada aos interesses e ser o menos clara possível. Essa é, normalmente, a função do assessor de comunicação, seja ele exterior ou faça ele parte dos serviços. Penso que é esse é o meu ponto de partida. Agora, as coisas variam muito. Falamos de Juntas de Freguesia, fora de Lisboa, eu imagino que...não exista uma estrutura de comunicação interna ou avençada ou exterior para esse efeito.*

Nas de Lisboa, não lhe sei dizer quantas, mas há algumas que têm essas estruturas montadas, seguindo os dois modelos: próprias ou com agências. O pessoal próprio estará, eventualmente, mais dentro dos assuntos, mas tem, se calhar, limitações ainda maiores. Quanto aos externos, francamente, não estão lá a fazer nada. Podem estar a fazer coisas boas para a promoção da imagem do autarca. Não estão, normalmente, a fazer nada de bom para a transmissão...para o cumprimento da obrigação legal da autarquia e do autarca

* Frequentou a Université Catholique de Louvain na Bélgica e foi, durante quase 30 anos, grande repórter no PÚBLICO. É conhecido pelo trabalho na área da investigação, na qual tratou casos como Tecnoforma, Freeport, Santa Misericórdia de Lisboa e mais recentemente, a compra da casa de Fernando Medina, durante as últimas eleições autárquicas. Reformado desde junho de 2016, continua a colaborar no jornal, com forte incidência no jornalismo local.

de informar (P1-2: A7).

Mesmo num espaço democrático e cosmopolita como Lisboa pressupõe ser, o funcionamento do sistema de comunicação político nas democracias mais sólidas tem sido ultimamente sujeito a críticas que apontam défices ou perversões resultantes, sobretudo, de novas lógicas de articulação entre as esferas política e mediática (Carvalho, 2005:185). E José António Cerejo aponta mesmo *o exemplo da entrevista com o presidente da Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE), Pedro Cegonho, e toda a negociação com a assessora de imprensa, Magda Carvalho, da agência de comunicação ADBD (P2: A7).*

A evidência, fora dos gabinetes de assessoria de imprensa interna ou externa à instituição política, aponta para várias possibilidades, como lembra o jornalista do PÚBLICO: *encontrei muitas vezes esta dupla situação: assessoria própria, assessoria externa e a própria secretária do presidente da Junta que depois encaminha para o presidente ou um outro membro do executivo. As situações são muito variadas, mas o contato com os jornalistas peca também, muitas vezes, seja através dos assessores seja diretamente com o autarca, e como disse, há alguns com os quais não é fácil falar.*” (P3: A7). No caso específico das Juntas de Freguesia, *também os jornalistas recorrem a essa procura direta de informação, sem intermediação nem do assessor nem do autarca, que quer ver o que é que está nos papéis e tirar as suas próprias conclusões e, eventualmente, pedir depois explicações ao autarca, depois de ter visto como é que as coisas foram tramitadas e como é que se chegou onde se chegou. Eles não estão muito habituados. Eu, já me aconteceu com Juntas de Freguesia, querer ver papéis, falar com os autarcas e a coisa demorar e tal.* (P3-4: A7).

Um testemunho que confirma a deficiente organização da estrutura comunicacional na resposta ao contato com a comunicação, continuando a reforçar o acesso informal entre jornalistas e políticos, além de um défice nas rotinas de produção comunicacional da instituição política para a imprensa, como testemunha José António Cerejo: *Não me recordo de haver muita comunicação que viesse diretamente das Juntas dirigida ao jornal. Pelo menos a mim, mas sabiam quem eram as pessoas que trabalhavam na informação local e se mandavam para um serviço de Agenda, era por incompetência. É fácil saber quem são as pessoas que trabalham na informação local ou o responsável por essa área da informação. Podia aparecer uma coisa ou outra, mas, normalmente, era aquelas coisas muito formais: uma inauguração disto ou daquilo. Isso podia aparecer ou um boletim, que lá vinha um exemplar. Não me recordo de ter nenhuma Junta de Freguesia da qual eu recebesse,*

regularmente, uma newsletter se bem que eu não me interessasse muito porque o âmbito do meu trabalho saía de mim, e não deles. Quando eles mandam informação é porque estão interessados em que se torne pública a informação que eles estão a mandar. Era uma coisa com a qual eu não trabalhava muito, mas não quer dizer que não tenha importância, não tenha relevo e que não haja notícias que tenham como origem as assessoras de imprensa que não se devam dar. Eu não tenho essa experiência, mas tenho a experiência de não receber, regularmente (P5: A7).

Segundo o também jornalista do PÚBLICO que acompanha o poder local, João Pedro Pincha*, esta assessoria nem sempre está tão profissionalizada como já deveria estar: *Ainda não tive oportunidade de contactar com o novo executivo da junta das Avenidas Novas, mas já percebi que se mantém a agência de comunicação que trabalhava com o executivo anterior. A minha experiência, por isso, é apenas com o executivo de Daniel Gonçalves, com quem nunca falei pessoalmente, apesar de o ter solicitado um par de vezes. Por aí se vê que a agência em nada facilitou o contacto com os responsáveis políticos, mas presumo que tenha sido opção dos próprios. De resto, são raras as notas de imprensa e os outros contactos, tanto antes como agora (P.2: A8).*

Apesar de reconhecer a importância da assessoria de imprensa, reconhece que as principais desvantagens: *os assessores dificultam ao máximo o acesso a documentos e protelam a resposta a perguntas sobre temas difíceis. Começam a ser frequentes as técnicas em que as juntas se fingem de mortas achando que assim nos desanimam (aliás, não é técnica exclusiva das juntas). Por outro lado, parece ainda haver uma fraca consciencialização, nas juntas e não só, da Lei da Contratação Pública e da Lei de Acesso a Documentos Administrativos. Ou seja, que as juntas, como as outras entidades públicas, pertencem a todos os portugueses e que por isso estão sujeitas a escrutínio. O que, por vezes, conflitua com os presidentes das juntas, que acham que a freguesia é a sua coutada. E, neste caso, os assessores de imprensa servem para exacerbar ainda mais este comportamento dos autarcas (P.2: A8).*

Uma visão das relações entre jornalistas e assessores bastante longínqua da construção e gestão de uma imagem positiva da entidade junto dos jornalistas e, por

* Licenciado em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estagiou no PÚBLICO, onde agora regressou depois de passar pelas redações do CORVO e de estar na fundação do OBSERVADOR, onde esteve nos três primeiros anos e recebeu o Prémio de Jornalismo e Poder Local da Associação Nacional de Municípios (ANMP) em 2015 pela reportagem: *Os lisboetas sonham, a câmara quer. E a obra, nasce?*

mediação destes, juntos dos públicos atingidos pelos meios jornalísticos proposta por Jorge Pedro Sousa⁵⁵, e que comprova a vital organização da atividade comunicacional, particularmente da assessoria de imprensa, nas Juntas de Freguesia para que não continue a resultar numa mistura de iniciativa pessoal, pensamento semicientífico e reações sobre o impulso ou o momento.

As relações entre jornalistas e políticos caracterizam-se por uma permanente disputa de poderes em que «a situação do político e do jornalista não são idênticas. O político age sobre os acontecimentos, enquanto o jornalista, por via de regra, transmite, reproduz, interpreta eventos cuja responsabilidade originária não lhe pode ser imputada» (Mesquita, 2003:273). Os políticos ambicionam mandar nos jornalistas e os jornalistas resistem a essas tentativas, alicerçados nos conceitos de independência e objetividade, com diferentes graus de intensidade e frequência, como forma de legitimação profissional do seu trabalho.

Mas é na proximidade dos territórios do poder, que os jornalistas encontram fontes informativas preferenciais⁵⁶, devendo «distinguir-se as fontes institucionais das fontes oficiosas ou as estáveis por oposição às provisórias. Uma caracterização diferente separa as fontes ativas das passivas, segundo o grau de utilização e o tipo de relações que se instituem entre fonte e órgão de informação» (Wolf, [1985]1995: 198).

No que respeita aos jornalistas, existe uma distinção por «jornalistas especializados (por temas ou assuntos tratados, por território ou instituições cobertas) e por jornalistas não

⁵⁵ Relações com os meios jornalísticos (assessoria mediática) – Atividade central das relações públicas e em função da qual nasceram as relações públicas contemporâneas. Incorpora atividades e ações de vários teores que visam construir e gerir uma imagem positiva da entidade junto dos jornalistas e, por mediação destes, junto dos públicos atingidos pelos meios jornalísticos. As relações com os jornalistas passam pelo envio regular de informações autorizadas sobre a entidade, suas atividades, produtos ou serviços, geralmente sob a forma de comunicados à imprensa redigidos sob a forma de notícia (*press-releases*), aptos a serem diretamente aproveitados pelos jornalistas; passam pelos contactos regulares com os jornalistas mais vocacionados para cobrir a entidade, via telefone, telemóvel, e-mail, encontros pessoais, etc., e pela disponibilidade permanente para atendimento a esses e outros jornalistas; passa pela organização de atividades especiais, como as viagens de imprensa, as refeições com a imprensa, etc.; passa pela elaboração e difusão (normalmente paga, sob a forma de publicidade) de publientrevistas, publireportagens e publinotícias, etc., em diversos suportes (imprensa, vídeo, etc.); passa pela elaboração e actualização de dossiers de imprensa que possam ser fornecidos aos jornalistas em várias circunstâncias; passa também pelo *monitoring* dos media jornalísticos (recolha, inventariação e análise do que dizem os media sobre a entidade) e pela avaliação das vantagens (económicas, etc.) do investimento em relações públicas em detrimento da publicidade; passa ainda pela concessão de entrevistas aos jornalistas e pelo aconselhamento dos futuros entrevistados da entidade sobre as técnicas usadas pelos jornalistas, simulação de questões possíveis e preparação de respostas a dar, etc. Esta última faceta da assessoria mediática torna-se ainda mais importante quando as entrevistas são dadas em rádio ou televisão, já que são media cujas linguagens costumam ser pouco dominadas. (Sousa, 2003:9)

⁵⁶ Enquanto Sigal (1973) conclui que 78% das fontes são de origem governamental, Ericson et al (1991) consideram que as fontes governamentais são citadas duas vezes mais que as fontes do sector privado nos jornais e na rádio. Um outro estudo considera que 72% das fontes têm origem oficial (McQuail:1992, 131) (Santos, 1997:76).

especializados. Aqueles estabelecem relações estreitas e continuadas com as próprias fontes, que acabam por se transformar em fontes pessoais, quase informadores que mantêm os repórteres atualizados, fornecendo-lhes indiscrições ou notícias reservadas» (Gans, 1979: 134).

Nesta relação de poderes entre jornalistas e políticos, concorrem vários requisitos para a «ideia de negociabilidade da construção da notícia. Estes são (1) incentivos; (2) poder da fonte; (3) capacidade de fornecer informações credíveis; (4) proximidade social e geográfica em relação aos jornalistas. O fator determinante, considera Gans, é o último. Do ponto de vista da oportunidade e da conveniência dos jornalistas em utilizarem uma determinada fonte, encontram-se os seguintes fatores: (1) oportunidade antecipadamente revelada; (2) produtividade; (3) credibilidade; (4) garantia; (5) respeitabilidade» (Santos, 1997: 34). Uma lista de fatores que remete para as características próprias das fontes institucionais.

As fontes não partilham todas o mesmo valor de conveniência, credibilidade e relevância para o trabalho dos jornalistas, aliás ironicamente, as próprias regras destinadas a preservar a imparcialidade dos media, e que se desenvolveram a partir do anseio de maior neutralidade profissional, servem também para orientar poderosamente os media nas «definições da realidade social», que as suas «fontes acreditadas» – os «porta-vozes» institucionais – fornecem. Estes dois aspetos de produção jornalística – as pressões práticas de trabalho constantes contra o relógio e as exigências profissionais de imparcialidade e objetividade – combinam-se para produzir um exagerado acesso sistematicamente estruturado aos media por parte dos que detêm posições institucionalizadas privilegiadas (Hall et al. [1978]1993: 229), nomeadamente as fontes institucionais junto do poder.

Numa relação ainda nos seus princípios entre assessorias no poder local e o jornalismo, é tempo de a construir de uma forma que seja benéfica para as rotinas profissionais de ambos os campos e saudável para a cidadania democrática. Existe uma condição a observar na relação entre as fontes institucionais (políticos e assessores) e os jornalistas: a transparência nos procedimentos. Como será demasiado óbvio, esta atitude, dificilmente, partirá do campo político e os primeiros passos terão de vir do campo jornalístico, como uma defesa do estatuto cada vez mais frágil do jornalista. Do jornalista, não dos grupos de media, entenda-se. Esta atitude parte de uma recuperação da nobre função

de gatekeeper⁵⁷ (agora, também digital) do seu poder constitutivo enquanto exercício profissional. Esta missão pública é condição primeira da democracia. A ignorância favorece o poder daqueles que detêm a informação e a protegem por segredo. Ela faz a cama do arbitrário e da ditadura. O jornalista entra no político, reveste-se do estatuto político» (Cornu, 1994: 418).

A nossa experiência, particularmente na recolha de informação através de entrevistas exploratórias junto dos órgãos políticos e comunicacionais de entidades do poder local, permitiu um mapa de muitas das questões que interessam abordar no relacionamento entre fontes oficiais (políticos e assessores) e jornalistas. Nesta recolha documental e oral, conseguimos identificar onde a experiência e a segurança profissional realmente contam na prossecução de uma comunicação municipal de qualidade (Assembleia Municipal e Câmara Municipal), que serve a cidadania sem perder o vínculo político e que tenta equilibrar estas forças dentro de regras democráticas da política e procedimentos profissionais da comunicação.

Por outro lado, para além da nossa inexperiência que se traduziu em entrevistas demasiado longas e com alguma perda de enquadramento, sentimos, por vezes, uma territorialização do assunto que choca com os princípios mais básicos de prestação de contas, para além de uma tentativa de menorização do esforço académico de compreensão do fenómeno da comunicação no poder local e da construção de uma barreira em redor do político, tendo sido apenas possível a entrevista com a presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas, após um mês de manobras dilatórias, pelo contato direto com Ana Gaspar.

Para recuperar a expressão certa de João Pedro Pincha onde alguns “acham que a freguesia é a sua coutada”, é preciso profissionalizar e democratizar uma comunicação pública que deve refletir a transparência, entre outras, da Lei de Acesso a Documentos Administrativos, e o pluralismo de opiniões e posições políticas, quer nas forças de oposição quer nos grupos cívicos, que contribui para uma cidadania informada dentro e fora da Web. O desenvolvimento de um novo conjunto de princípios para a comunicação de serviço público na era digital é um desafio primordial para todos os que se preocupam com a relação

⁵⁷ Na perspetiva do *gatekeeping*, o processo de produção da informação é concebido como uma série de escolhas onde um fluxo de notícias tem de passar por diversos «portões» (os famosos gates) que não são mais que áreas de decisão em relação às quais o jornalista (*gatekeeper*) tem de decidir se vai escolher essa notícia ou não, ou seja, a notícia acaba por passar pelo «portão» ou a sua progressão é impedida, o que na prática significa a sua «morte» (a notícia não será publicada, pelo menos, nesse órgão de informação)» (Traquina, 1993:134).

futura entre os média e a democracia (Blumler e Coleman, 2005: 123).

CONCLUSÕES

Ao longo de 16 meses entre novembro de 2017 e fevereiro de 2019, observamos A Comunicação na Junta de Freguesia das Avenidas Novas sob o ângulo da comunicação política e o enquadramento da comunicação pública como definidor primário (Hall et al, 1978) na relação entre representantes e representados no poder local e numa reconfiguração da esfera pública (Habermas, 1962) na arquitetura digital do território numa pequena estrutura de representação política do poder em Portugal.

Com óbvias limitações patentes no trabalho, resultado de uma relativa ausência de bibliografia direcionada para a comunicação pública no contexto local e uma certa restrição no acesso direto à protagonista política; obstáculos que tentámos contornar na nossa postura investigativa através da transdisciplinaridade: a comunicação, os media, a política, o jornalismo e a democracia; e da interseccionalidade de metodologias qualitativas na interpretação da eficiência, recorrendo a entrevistas em profundidade e análise documental e dos dados digitais disponíveis, a par de uma abordagem quantitativa na leitura da eficácia, pela aplicação de um inquérito descritivo aos recetores da comunicação que foi objeto deste estudo de caso.

A narrativa comunicacional da Junta de Freguesia das Avenidas Novas apresenta um desempenho regular em termos globais na legitimação do programa apresentado pela candidata do Movimento Cidadão por Lisboa, Ana Gaspar, e sufragado eleitoralmente em 2017. Num equilíbrio político entre o acordo pré-eleitoral com o Partido Socialista (PS) e o acordo pós-eleitoral com o Centro Democrático Social - Partido Popular (CDS-PP), o objetivo de manter a sua proximidade ao munícipe como epicentro da governação tem mantido uma trajetória linear que a comunicação, nos seus canais próprios (site, newsletter e página de Facebook) tem documentado ao longo deste período.

A relação institucional com os media tem navegado à vista na impossibilidade de definir e manter um quadro estável dentro da estrutura de Comunicação. Não existindo sequer uma relação entre o consenso e o conflito (Serrano, 2002), a relação entre a Avenida da República e os jornalistas têm sido de silêncio e consequente invisibilidade na comunicação social, e não será uma invisibilidade total por se encontrar no centro de Lisboa,

um valor-notícia automático na agenda mediática.

Num olhar macroscópico sobre a comunicação pública em crise, entre a autenticidade e a manipulação, entre o calculismo e a espontaneidade (Blumler e Gurevitch, 1995: 220), onde a comunicação política é acusada de viabilizar uma não-política, um poder sem responsabilidades (Idem, 1995: 220), pretendemos enquadrar a lente no poder ao fim da rua e abandonar o consumo acrítico da comunicação paroquial, agora ampliada pela Web 2.0 e pelas redes sociais, e vulnerável à manipulação, à desinformação e à radicalização (Benkler, Roberts e Faris, 2018). Uma conceção modernizada da comunicação de serviço público deve ser fornecer ferramentas, competências e conteúdo que permitam aos públicos testemunharem-se e aos seus modos de vida; fornecer ferramentas, competências e conteúdo que ajudarão os diversos públicos a compreender um ao outro; monitorar, facilitar e conectar a deliberação pública sobre assuntos de interesse e preocupação comum; e fornecer ferramentas, competências e conteúdo que permitam aos cidadãos entender o funcionamento multifacetado e muitas vezes discreto do poder (Blumler e Coleman, 2005: 123).

Precisamente, há 20 anos, a Alta Autoridade para a Comunicação Social (AACS) determinava que os boletins autárquicos que contenham informação de carácter geral sobre a vida da autarquia deverão ser considerados, para todos os efeitos legais, como órgãos de comunicação social de informação especializada e âmbito local, conforme o disposto no ponto 1 da diretiva n.º 3999 de 17 de março de 1999. A sua revisão e atualização pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) pela Diretiva 1/2008 de 24 de setembro sobre publicações periódicas autárquicas (a par da Diretiva 4005/2002 de 4 de setembro em Informação relativa à aplicação da diretiva sobre boletins autárquicos divulgados através da internet), retirou-lhe a obrigatoriedade legal e relegou a comunicação autárquica para um vazio legislativo, a que não podemos chamar terra de ninguém dado que é um território cheio de donos. Um imenso vazio legal provocado pela retirada do regime legal não vinculativo, permitindo uma autorregulação desordenada e desgovernada que menoriza os melhores na comunicação municipal e na política local.

Consideramos necessário um novo enquadramento legislativo e pluralismo democrático sobre esta comunicação por motivos políticos e culturais de cidadania. No momento em que o poder local está a ser fortalecido nas suas competências administrativas e financeiras e em que a sua comunicação entra num processo de construção da esfera pública digital, acreditamos estar no meio de uma tempestade perfeita para a profissionalização da comunicação municipal, a consolidação de uma democracia

participativa e uma cidadania de pleno direito porque somente através de políticas públicas efetivas e melhores práticas, podemos garantir que a tecnologia digital reforce as instituições democráticas, sem prejudicar os seus objetivos fundamentais (Chester e Montgomery, 2017: 10).

Com o propósito de compreender as relações entre media, política e cidadania no âmbito das boas práticas na comunicação municipal, esperamos ter contribuído para o meio académico no âmbito da comunicação aplicada às instituições públicas ao nível local. Não tivemos a pretensão de ir além de uma pequena impressão digital sobre as práticas comunicacionais observadas, mas acreditamos ser um ponto de partida para uma investigação mais ampla e exaustiva sobre a comunicação pública digital na governação de proximidade nas Freguesias de Lisboa, trabalho em desenvolvimento na área de Comunicação Estratégica no doutoramento em Ciências da Comunicação nesta instituição de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAGAARD, P. (2016). *The Fourth Age of Political Communication: Democratic decay or the rise of phronetic political communication?* Nordicum-Mediterraneum. 2016;11(3): B6. Disponível em nome.unak.is/wordpress/volume-11-no-3-2016/conference-proceeding-volume-11-no-3-2016/fourth-age-political-communication-democratic-decay-rise-phronetic-political-communication/. Acedido em 10.10.2018.
- ALBERO PÉREZ, R. (1988). *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. Madrid: Universidad Complutense.
- ANDRADE, E. D. ([1964] 2013). *Despedida in Ostinato Rigore*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- BALANDIER, G. (1999) *O poder em cena*. Coimbra: Minerva.
- BAUMAN, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- BAUMAN, Z. & HAUGHAARD, M. (2008) *Liquid modernity and power: A dialogue with Zygmunt Bauman*. Journal of Political Power, 1: 2, 111 — 130.
- BENKLER, Y., ROBERTS, H. & FARIS, R. (2018). *Network Propaganda: Manipulation, Disinformation, and Radicalization in American Politics*. New York: Oxford University Press
- BENNETT, W. L., & IYENGAR, S. (2008). *A New Era of Minimal Effects? The Changing Foundations of Political Communication*. Journal of Communication, 58, 707-731.
- BERNAYS, E. ([1928] 2005). *Propaganda*. Lisboa: Mareantes Editora.
- BILHIM, J. (2004). *Governança nas Autarquias Locais*. Porto: Edições SPI.
- BLUMENTHAL, S. (1980) *The Permanent Campaign*. Nova Iorque: Simon & Schuster.
- BLUMLER, J. G. & GUREVITCH, M. (1995). The Crisis of public communication.

London: Routledge.

BLUMLER, J.G. & KAVANAGH, D. (1999) *The Third Age of Political Communication: Influences and Features*. Political Communication. 16:3, 210-230.

BLUMLER, J. G. & COLEMAN, S. (2015). *Democracy and the Media—Revisited*. Javnost - The Public. 22. 111-128. 10.1080/13183222.2015.1041226.

BLUMLER, J. G. (2013). *The Fourth Age of Political Communication*. Keynote address delivered at a Workshop on Political Communication Online, the Free University of Berlin, September 12. Disponível em fgpk.de/en/2013/gastbeitrag-von-jay-g-blumler-the-fourth-age-of-political-communication-2 Acedido a 20.12.2018

BOBBIO, N. (2000) *Teoria Geral da Política: A Filosofia Política e as Lições dos Clássicos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1990.

BRUNS, A. & BAHNISCH, M. (2009) *Social media: tools for user-generated content social drivers behind growing consumer participation in user-led content generation*. Volume 1: state of the art. Smart Services CRC. Disponível em: <https://eprints.qut.edu.au/21206/> Acedido a 20.05.2018

CÁDIMA, F. R (2018). *O Jornalismo na encruzilhada do 'algorithmic turn'*. Media & Jornalismo. Vol.18. n.º 32. 170-185. Disponível em scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n32/v18n32a13.pdf Acedido a 17.12.2018.

CALHOUN, C. J. (1992). *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, MA: MIT Press.

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

CAMPILLO-ALHAMA, C. (2010). *Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural*. Pensar la Publicidad, IV, n 1, pp. 45-62.

CANEL, M. J. (2006). *Comunicación Política - Una Guía para su Estudio y Práctica* (2a ed.). Madrid: Tecnos.

CANEL, M. J. (2010). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

CASCAIS, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo – as palavras dos media*. Lisboa/São Paulo: Verbo

CASTELLS, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Vol. I. A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CASTELLS, M. (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Vol. II. O Poder da Identidade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CHESTER, J. & MONTGOMERY, K. C. (2017). *The role of digital marketing in political campaigns*. Internet Policy Review, 6(4). DOI: 10.14763/2017.4.773

CONROY, M.; FEEZELL, J. T. & GUERRERO, M. (2012). *Facebook and political engagement: A study of online political group membership and offline political engagement*. Computers in Human Behavior. Vol. 28, Issue 5. 1535-1546. Disponível <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563212000787>
Acedido a 19.10.2018.

CORNU, D. (1994). *Journalisme et Vérité*. Genève: Labor et Fides.

CROZIER, M. (1987). *État Modeste, État Moderne*. Paris: Fayard.

DAHLGREN, P. (2016) *Web-Based Political Participation: Engagement, Emotion, Expression, Efficacy*. In Flores, T. M. & TORRES DA SILVA, M. (Org.), *Revista Media & Jornalismo Cidadania e Democracia na Era Digital - Número especial*. Lisboa: Mariposa Azul.

DAHLGREN, P. (2014) *Participation and alternative democracy: social media and their contingencies* in SERRA, P.; CAMILO, E. & GONÇALVES, G. (Orgs.), *Political Participation and Web 2.0*. 61-86. Covilhã: LabCom.

DAHLGREN, P. (2011) *As culturas cívicas e a Internet: para uma contextualização da participação política* (Tradução de Marisa Torres da Silva). In ESTEVES, J.P. (Org.), *Revista Media & Jornalismo Digital Divides/Fracturas Digitais* N.18, Vol. 10, N.1. Coimbra: MinervaCoimbra.

DAHLGREN, P. (2009). *Media and political engagement. Citizens, communication and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.

DAHLGREN, P. (2005) *The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation*. *Political Communication*. 22:2. 147-162. DOI: 10.1080/10584600590933160

DAHLGREN, P. (2000) *The Internet and the Democratization of Civic Culture*. *Political Communication*. 17. 335-340. DOI 10.1080/10584600050178933.

DAYAN, D. & KATZ, E. (1994). *Media Events: The Live Broadcasting of History* Harvard University Press.

DEUZE, M. (2008). *The Changing Context of News Work: Liquid Journalism and Monitorial Citizenship*. *International Journal of Communication*, 2.

DUTTON, W. H. (2009). *Through the network of networks-The Fifth Estate*. Disponível em *The_Fifth_Estate_Emerging_Through_the_Network_of_Networks* Acedido a 29.11.2028

ELLISON, N. B. e boyd, d. (2013) *Sociality through Social Network Sites*. In Dutton, W. H. (Ed.), *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford: Oxford University Press.

ELLISON, N. B. e boyd, d. (2007) *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13. Issue 1 1 October. 210–230,

ESSER, F. (2013). *Mediatization as a challenge: media logic versus political logic*. in KRIESI, H; LAVANEX, S.; ESSER, F.; MATHES, J; BÜHLMANN, M.; BOCHSLER, D. *Democracy in the age of globalization and mediatization*. Basingstoke: Palgrave, 155-176.

ESTEVEES, J. P. (2010) *Novos Media e Deliberação: Sobre Redes, Tecnologia, Informação e Comunicação*. *Revista Científica de Información y Comunicación*, 7, Sevilla: Departamento de Periodismo I de la Universidad de Sevilla.

ESTEVEES, J. P. (2003) *Espaço Público e Democracia*. Lisboa: Colibri/FCSH-UNL.

FERIN CUNHA, Isabel (2011). *Media, Cidadania e Comunicação Política*. Revista Comunicação & Sociedade. nº1. Maputo: Centro de Estudos Interdisciplinares de Comunicação.

FERREIRA, I. (2016). *A imagem do político* in SERRA, P. (Org). *Retórica e Política*. UBI: Livros LabCom.

FIGUEIRAS, R. (2017). *A mediatização da política na era das redes sociais*. Lisboa: Alêtheia.

FUCHS, C. (2014). *Social Media and the Public Sphere*. TripleC12(1): 57-101. Disponível em triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/552 Acedido a 29.10.2028

GANS, H.J. (1979) *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*. Northwestern University Press, Evanston.

GOFFMAN, E. ([1974] 1986). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.

GONÇALVES, V. (2005) *Nos bastidores do jogo político: o poder dos assessores: o papel dos assessores de imprensa no processo de construção da imagem do governo -- o caso do Partido Socialista 1995-2002*. Coimbra: Minerva.

GRAHAM, T. (2011). *What's Reality Television Got to Do with it? Talking Politics in the Net-Based Public Sphere*. Political communication in postmodern democracy: challenging the primacy of politics. BRANTS, K. & VOLTMER, K. (editors) New York: Palgrave Macmillan, 248-264.

GUERREIRO, L. (2003). *Manifesto: Crise e Renascimento da Política*. Revista n.º 2, Abril. Lisboa: Política XXI.

HABERMAS, J. (2006). *Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research*. Communication Theory 16 (4): 411–426

HABERMAS, J. (1992) *Further Reflections on the Public Sphere* in Craig Calhoun (ed.) *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, Mass. The MIT Press.

HABERMAS, J. (1997). *The Public Sphere* in GOODIN, R. E. & PETIT, P. (Eds.), *Contemporary Political Philosophy: An Anthology*. Oxford: Blackwell Publishers.

HABERMAS, J. (1996). *Three Normative Models of Democracy* in BENHABIB, S. (ed.) *Democracy and Difference*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

HABERMAS, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere. An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Boston: MIT Press.

HALL, S. et al. ([1978] 1993) *A produção social das notícias: o mugging nos media* in TRAQUINA, N. (Org.) *Jornalismo: Questões, teorias, “estórias”*. Lisboa: Vega.

HALLAHAN, K. et al (2007) *Defining Strategic Communication, International Journal of Strategic Communication*. 1:1. 3-35. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701285244> Acedido a 30.11.2018.

HALLIN, D. C. (1994). *We Keep America on Top of the World Television journalism and the public sphere*. London and New York: Routledge.

HARO-DE-ROSARIO, A.; SÁEZ-MARTÍN, A. & GALVEZ, M. M. (2017). *Facebook as a Dialogic Strategic Tool for European Local Governments*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461444816645652>. Acedido a 12.09.2018

HARO-DE-ROSARIO, A.; SÁEZ-MARTÍN, A. & CABA-PÉREZ, M. (2018). *Using social media to enhance citizen engagement with local government: Twitter or Facebook? New Media e Society*. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461444816645652> Acedido a 12.09.2018

HJARVARD, S. (2008). *The Mediatization of Society A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change*. *Nordicom Review* 29 2, 105-134. Disponível em pdfs.semanticscholar.org/44e7/57ca2bb52642ad32ea58d48c5345521c2f78.pdf Acedido a 29.11.2018

HOFMANN, S.; BEVERUNGEN, D.; RÄCKERS, M., & BECKER, J. (2013). *What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of Facebook*. *Government Information Quarterly*, 30, 387-396. *What_makes_local_governments'_online_communications_successful_Insights_from_a_multi-method_analysis_of_Facebook* Acedido a 19.12.2018

- LEE, M. & LEE ELSE, E. (2010). *The Nine Commandments of Social Media in Public Administration: A Dual-Generation Perspective*. PA Times ASPA. Disponível em patimes.org/the-nine-commandments-of-social-media-in-public-administration-a-dual-generation-perspective/ Acedido a 19.11.2018
- LISI, M. (2013). *The professionalization of campaigns in recent democracies: The Portuguese case*. European Journal of Communication. 28(3). 259-276.
- JENKINS, H. (2006). *Convergence Culture Where Old and New Media Collide*. New York: NY University Press.
- KOOIMAN, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage.
- LE BON, G. ([1895] 1980). *Psicologia das Multidões* (tradução de Ivone Moura). Lisboa: Delraux.
- LIPPMAN, W. ([1922] 1991) *Public Opinion*. Chicago: Transaction.
- LOMBORG, S. (2014). *Researching Communication Practice: Web Archiving in Qualitative Social Media Research*. In BREDL, K.; HUNNINGER, J. & JENSEN, L. J. (Edt.), *Methods for Analyzing Social Media*. Nova Iorque: Routledge.
- MAZZOLENI, G. & SCHULZ, W. (1999). *Mediatization of politics: A challenge for democracy?* Political Communication, 16(3): 247–261. Disponível em tandfonline.com/doi/abs/10.1080/105846099198613 Acedido a 20.11.2018.
- MCCOMBS, M. & SHAW, D.L. (1972) *The Agenda-Setting Function of Mass Media*. Public Opinion Quarterly 36(2). Oxford University Press: 176-187.
- McNAIR, B. (2011). *An Introduction to Political Communication* (5.^a Ed.). New York: Routledge.
- MELLO BREYNER ANDRESEN, S. ([1977] 2015). *Revolução in O Nome das Coisas*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- MESQUITA, M. (2003). *O Quarto Equívoco – O poder dos media na sociedade contemporânea*. Coimbra: Minerva Coimbra.
- MOLOCHT, H. e LESTER, M. ([1978] 1993). *As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico dos acontecimentos de rotina, acidentes e*

escândalos in Traquina, N. (Org.) *Jornalismo: Questões, teorias, “estórias”*. Lisboa: Vega.

MÓNICA, M. F. (1993). *Visitas ao Poder*. Lisboa: Quetzal Editores.

NORRIS, P. (Org.) (1997). *Politics and the Press. The News Media and Their Influences*. Londres: Lynne Publishers.

O'REILLY, T. (2007). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Disponível em mpira.ub.uni-muenchen.de/4580/. Acedido a 10.01.2019.

PAPACHARISSI, Z. (2010) *A private sphere: democracy in a digital age*. Cambridge: Polity Press.

PAPACHARISSI, Z. (2002). *The virtual sphere: The internet as a public sphere*. *New Media & Society*, 4(1), 9–27.

PINHEIRO, M. & PINHEIRO, G. B. (2014). *A Máquina do Poder*. Lisboa: Esfera dos Livros.

PISCITELLI, A. (2008). *Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras*. *Sociedade e Cultura*, vol. 11, n.º 2, Goiânia: pp. 263 - 274. Disponível em <https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5247>. Acedido a 12.01.2019.

QUIVY, R. & CHAMPENHOUDT, L. V.; (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, V. (2015). *O spin doctoring em Portugal: Perspetivas de governantes, jornalistas e assessores de comunicação que operam na Assembleia da República*. Lisboa: Obercom.

RIBEIRO, V. (2009). *Fontes Sofisticadas de Informação: análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1990 a 2005*. Porto: Media XXI/Formal Press.

ROGERS, E. M.; DEARING, J. W. e BREGMAN, D. (1993). *The Anatomy of Agenda-Setting Research*. *Journal of Communication*, Vol. 43, Issue 2, June. P. 68–84.

RUIVO, F. e FRANCISCO, D. (1999). *O poder local entre centro e periferias*. Revista Crítica de Ciências Sociais n.º 53. Coimbra: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

SALGADO, S. (2018). *Online media impact on politics. Views on post-truth politics and post-postmodernism*. International Journal of Media & Cultural Politics, 14:3, pp. 317–331. Disponível em Salgado_Susana_Posttruth_IJMCP.pdf Acedido a 14.01.2019.

SANTOS, R. (1997). *A negociação entre Jornalistas e Fontes*. Coimbra: Minerva.

SCHMIDT, L.; BAIXINHO, A. e SEIXAS, J. (2014). *Governança de Proximidade*. Lisboa: INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda.

SERRANO, E. (2010) *Spin doctoring e profissionalização da comunicação política* in CORREIA J.C.; FERREIRA, G. B. & ESPÍRITO SANTO, P. Conceitos de Comunicação Política. Covilhã. Livros Labcom.

SERRANO, E. (2002). *As Presidências Abertas de Mário Soares: as estratégias e o aparelho de comunicação do Presidente da República*. Coimbra: Minerva.

SILVEIRINHA, M. J. (2010). *Esfera Pública*. In CORREIA, J. C.; FERREIRA, G. B. & ESPÍRITO SANTO, P. (Eds.), Conceitos de Comunicação Política. Covilhã: LabCom Books.

SOUSA, J. P. (2003) *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Covilhã: Livros Labcom.

SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2007). *Introduction – Governance Network Research: Towards a Second Generation*. In SØRENSEN, E. & Torfing, J. Theories of Democratic Network Governance (pp. 1-21). Houndmills: Palgrave Macmillan.

STRÖMBÄCK, J. (2008). *Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics*. The International Journal of Press/Politics. 14:3, 228-246. Disponível em doi/10.1177/1940161208319097 Acedido a 11.12.2018.

SUNSTEIN, C. R. (2009). *Republic.com 2.0*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

TARDE, G. ([1901] 2005). *A Opinião e as Massas* (tradução de Eduardo Brandão). São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.

TAVARES, A. & SOUSA, L. (2018). *Qualidade da governação local em Portugal* (Coord.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

TORRES DA SILVA, M. (2011) COLEMAN, S. & BLUMLER, J. G. (2009) *The Internet and democratic citizenship. Theory, practice and policy*(recensão). In J.P. ESTEVES (Org.), *Revista Media & Jornalismo Digital Divides/Fracturas Digitais* N.18, Vol.10, N.1. Coimbra: Minerva Coimbra.

TORRES DA SILVA, M. (2007) *A Voz dos Leitores na Imprensa*. Lisboa: Livros Horizonte.

TRAQUINA, N. ([1988] 1993) *As notícias* in TRAQUINA, N. (Org.) *Jornalismo: Questões, teorias, “estórias”*. Lisboa: Vega.

VERGEER, M.; LIESBETH, H. & STEVENS, S. (2011). *Online social networks and micro-blogging in political campaigning: the exploration off a new tool and a new campaign style*. *Party Politics*, 19 (3). 477-500.

WILLIAMS, T. ([1947] 2009). *Um Eléctrico chamado Desejo* (Trad. Helena Briga Nogueira). Lisboa: Relógio de Água.

WOLF, M. ([1985] 1995). *Teorias da Comunicação*. Lisboa. Presença.

WOLFE, M.; JONES, B. M. & BAUMGARTNER, F. R. (2013). *A Failure to Communicate: Agenda Setting in Media and Policy Studies*, *Political Communication*, 30:2, 175-192.

Disponível em doi.org/10.1080/10584609.2012.737419 Acedido a 03.01.2019.

ZEMOR, P. ([1995] 2008). *La communication publique*. Col. Que sais-je. Paris: Presses Universitaires de France.

ÍNDICE DE ENTREVISTAS (ANEXOS)

ANEXO 1

Ana Gaspar | Presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas (JFAN)

ANEXO 2

Daniel Gonçalves | Presidente da JFAN no mandato 2013-2017

ANEXOS 3 a, b e c

André Azevedo | Gabinete de Comunicação da JFAN e

Miguel Fernandes | Consultor Externo - MMF Consulting

ANEXO 4

Carmo Rosa | Diretora Departamento de Marca e Comunicação do Município Lisboa

ANEXO 5

Luísa Jacobetty | Assessora da Presidente da Assembleia Municipal de Lisboa

ANEXO 6

Paulo Vilhana

ANEXO 7

José António Cerejo | Jornalista PÚBLICO

ANEXO 8

João Pedro Pincha | Jornalista PÚBLICO

ANEXO 1 | ENTREVISTA | 24.11.2017

Ana Gaspar* | Presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas

Eu ia começar por...em termos gerais, qual é, para si, o objetivo da informação municipal, não só a relação os media que abordaremos posteriormente...o que é que entende, e dada também a sua prévia experiência como deputada municipal, o que é que entende, em termos gerais, por informação municipal? O que é relevante, o que não é relevante.

Em termos de informação, o aspeto mais relevante é a informação que nós temos, por uma questão de transparência, e eu assumi aqui um pelouro de transparência para com os nossos vizinhos e vizinhas que nos honraram com este propósito. Ou seja, tudo o que se passa na Junta é do domínio público, isto é serviço público, tem de ser de excelente qualidade e a comunicação é um meio para chegar, mas não é um meio unívoco. Nós queremos também que haja aqui por parte dos vizinhos e das vizinhas, uma comunicação também: que nos façam chegar as queixas, as sugestões e isso tem estado a acontecer. Aconteceu durante a campanha e nós esperamos voltar a fazer acontecer...

E estão também a fazer a recuperação desses acontecimentos de campanha?

Sim. Tudo o que foi feito na campanha foi sistematizado e serviu-nos para o programa. Tivemos bancas na rua todos os dias, escrevíamos ou as pessoas escreviam. Há pessoas que vivem aqui, mas há também todas as pessoas que vêm para trabalhar ou vêm para usufruir das ciclovias e dos espaços que nós temos de lazer, que são imensos. Até turistas. Eu entrevistei várias...porque as pessoas chegavam-se à banca, eram turistas, alguns até para nos perguntarem o que é que se passava e eu achei que também podia...enfim, depois, os dados foram à parte. Portanto, esses dados foram sistematizados, foi fácil porque as perguntas estavam já elencadas e foram sistematizados no programa. Ou seja, o que é que as pessoas que habitam aqui ou que vivem aqui todos os dias porque vêm para cá trabalhar querem que esta Junta de Freguesia seja. Foi feito assim o programa. Com a ideia que nós tínhamos à partida, eu vivo aqui há 62 anos. Sou uma freguesa que tem um olho atento desde sempre sobre o sítio onde vivo porque gosto de viver aqui com a família, naturalmente, mas também com esta relação e a comunicação serve para isso.

Como há esta mudança em termos políticos, como é que faz, em termos bastante genéricos, a caracterização da comunicação existente até agora?

Eu...vamos lá ver ... a comunicação existente espelhava, com certeza, o conceito de governança existente também. Não me cabe avaliar. Acho que os eleitores avaliaram. O que me cabe dizer é que a noção que nós temos de comunicação é que tem de passar a ser de um trabalho

* Licenciada em Filologia Germânica pela Universidade Clássica de Lisboa. Professora e formadora de formadores. Co-autora de manuais. Deputada Municipal dos Cidadãos por Lisboa desde 2009.

em equipa porque é nisso que apostamos. Claro que há a figura do presidente que, neste momento é uma mulher, mas há também uma equipa que eu chamo, normalmente, a equipa maravilha por que de fato, é uma equipa que se entende, é gente...somos todos nós muito dedicados, estamos a trabalhar aqui todos os dias das nove da manhã às nove da noite, às vezes até à meia-noite. Em termos comunicacionais, faz-me sentido que isso se reflita. Nós estamos ainda num mês, num mês em que temos tido muita coisa para fazer, não avaliámos ainda bem o impacto que a nova comunicação vai ter de ser feita, mas vai ter de ser feita dum modo respeitoso para com toda a gente que se nos dirige com os mais diferentes pedidos. E há gente aqui nas Avenidas Novas que não vive tão bem...quem olhar para este edifício e olhar para os edifícios à volta, pode pensar ... Portanto, pelo respeito que todas as pessoas nos merecem, pelo cuidado e pelo carinho até, a comunicação vai ter de ser feita desta maneira, espelhando o novo modo de ser. Eu prometi às pessoas aquilo que temos para dar que é competência, rigor e ternura e continuo a acreditar que com estas três componentes se faz política. A comunicação tem de refletir isso.

Não indo pela questão dos conteúdos que, obviamente, serão diferentes, foi uma nova proposta que foi sufragada pelos eleitores e de todo não me interessa, para já. Em termos formais, quer em relação ao boletim quer à comunicação online, quais serão aquelas diferenças que acha necessário introduzir...

Nós vamos utilizar os meios que estão ao nosso alcance em termos do site, do *Facebook*, do *Twitter*, do *Instagram*, e avaliar. Teve grande impacto aquilo que nós introduzimos na campanha que foi um jornal. Um jornal que, fundamentalmente, apresentava aos vizinhos quem era a Ana Gaspar. A Ana Gaspar, em termos pessoais e em termos políticos e em termos sociais, e a grande aposta será, possivelmente, talvez num formato de jornal porque a Ana Gaspar gosta muito de folhear jornais, e a família também. Mas apostar numa comunicação também virada...portanto, o meio privilegiado será ... pensamos ... não decidi ainda se é mensal ou não, mas a aposta num bom jornal que reflita tudo o que se passa na Junta de Freguesia: cá dentro e as propostas que temos lá para fora.

E esse jornal irá substituir o Boletim?

Não tenho ainda uma decisão formada porque isto...temos estado a pensar nisso. Só entrámos aqui há um mês. Portanto, eu ainda não tenho muita informação desta para dar, mas, provavelmente, irá substituir o Boletim ou então, alternar com o Boletim.

Estando subentendido, e como tem o pelouro da Comunicação, essa gestão será toda feita por si?

Será feita por mim em termos mais de conteúdos talvez do que depois no *modus faciendi* porque eu tenho uma equipa de Comunicação, que tem já um coordenador, e trabalha connosco também uma empresa que está coordenada por um vizinho (*Miguel Fernandes*) que é vizinho duplamente. Vive no Bairro Azul e tem a empresa também aqui e que fez a campanha connosco e continuará, certamente, a ajudar.

Qual é a empresa?

Não me lembra agora o nome. (MMF Consulting)

Em termos de...e até dada a sua formação...a elaboração dos discursos. Será uma coisa...

Sim...eu amo a língua portuguesa...sou professora...

...uma coisa que faz questão.

Já fiz aqui um desafio... não posso revelar o nome...para uma jornalista que sabe escrever muito bem. Se aceitar, quando aceitar, terá de escrever também muito bem. Não são preocupações literárias, mas preocupações em que a nossa língua, que é o maior veículo de comunicação que eu conheço, internamente e externamente, possa servir também isso. Todos os textos têm que ser feitos adequadamente, todos os textos têm que ser feitos em português. Em bom português. Não há outro.

Quer dizer...existe, infelizmente.

Não será.

Mas acredito que não passe por aí. Em relação ao plano de comunicação, ele vai ser estruturado?

Estamos ainda a elaborar um plano de comunicação.

E depois, em termos de acesso para o meu trabalho, terei acesso?

Sim.

Há uma data prevista?

Não, porque eu ainda não tive tempo.

Sim, com certeza...eu peço desculpa por algumas perguntas, mas....

Aquelas que eu puder responder.

...elas serão necessárias. Ainda dentro do plano de comunicação, será também contemplada a comunicação de crise?

Sim.

E que pensa que... anteriormente...pensa que não existia.

Que eu saiba, não. O que me chegou como freguesa, não.

Exato. Mas em termos de plano de comunicação, o existente...

Repare, eu tinha...eu tenho uma informação privilegiada de há oito anos porque sou deputada municipal e os deputados municipais têm um conhecimento privilegiado. Como vizinha, e conhecendo aqui muita gente, uma parte da minha geração ainda vive aqui, não. É difícil avaliar o passado. Tanto do ponto de vista ético...

Sim. Sim. Mas volto a reforçar...não me interessa tanto a questão do conteúdo, mas mais a questão formal. Isto é um trabalho em termos mais técnicos. Fiz jornalismo, mas não exerço e nem sequer passa por aí este tipo de conversa. Dentro da sua...quer a experiência de oito anos como deputada municipal

quer como cidadã e, neste momento, como presidente de Junta, quais são os instrumentos mais importantes dentro dum plano de comunicação? Os comunicados, as notas de imprensa, o jornal de que falou há pouco? A destacar, o que é que acha mais...

Eu gostava de conseguir conjugar tudo isto porque há momentos para as coisas. Haverá momentos para comunicações ou pequenas notas à imprensa. A minha aposta num jornal ou em algo deste tipo é porque foi muito forte a ligação que as pessoas tiveram porque eu pude dirigir-me diretamente às pessoas e revelar-me. Muitas delas conheciam-me, eu andei por aqui pelas Avenidas ao longo dos anos mas aquela foi a forma mais interessante que se achou na altura e que penso que deu resultado, com uma aposta também forte na imagem, naturalmente, nos vários locais que eu percorro e eu gostaria também de voltar a ter essa experiência. Mas não descurando as outras, não privilegio talvez, nesse sentido, nenhuma. Vai haver espaço para todas elas.

Há uma avaliação ou pelo menos, está prevista neste período de transição, até assentar arraiais, de identificação dos públicos...

Sim.

...de direcionar esses instrumentos que há pouco falávamos, direcionar aos públicos porque é uma Junta de Freguesia com...

Múltipla.

...muitas diferenças...

Em termos de faixas etárias, de faixas socioeconómicas. A preocupação do que chamam *targets* - não é nosso, é um anglicismo - mas termos dos públicos sim. Teremos de ter essa preocupação. Nós tentámos fazê-lo durante a campanha, não sei se conseguimos totalmente porque tivemos de nos direcionar mais para os bairros dentro do bairro. Eu gostaria de aprofundar essa situação porque eu prometi que não haveria qualquer solidão, nem dos mais velhos nem dos mais novos. Teremos de ter aqui um foco...

Esta pergunta parte um bocadinho daquela ideia que eu, enquanto cidadão sem ligações políticas e com algum conhecimento da área da comunicação, acho que alguns folhetos, alguns *flyers* e esse desperdício pelo não direcionamento às pessoas devidas. E, justamente, numa freguesia, como o exemplo onde vivo - na Soeiro Pereira Gomes onde ao lado tenho um bairro social e em frente, tenho uns angolanos riquíssimos - é uma rua...

Múltipla como deve ser a cidade. Nós, em campanha pura e dura, claro que temos de ter aqui a média, vamos para o território, vivenciamos o território e apontamos para o que é necessário, acreditando que é o que é necessário para a maior parte das pessoas. Quando se tem o prazo de quatro anos, nós podemos direcionar de uma maneira mais inteligente, que é percebermos que há, objetivamente, diferenças, que no meio daquelas soluções vastas, temos soluções lacunares que preencham os interesses das pessoas, isto no campo cultural ou noutro campo qualquer. Na comunicação também, naturalmente.

Em relação à comunicação online, referiu há bocadinho em passagem, o *Facebook*, o *Instagram*, o *Twitter*...

O site. Não chegámos a fazer em campanha...o site que é importante...

O site. Há alguém a tratar diretamente?

Nós temos aqui...que veio connosco da campanha...o Dr. André Azevedo que é o nosso coordenador e está por enquanto, a tratar ainda doutras coisas, mas irá tratar também da questão do site.

Pois ... ao telefone, não percebi exatamente o que ele (Dr. André Azevedo) faria, seria importante depois...

Sim, sim, sim. Ele vai fazer essa coordenação com o Miguel Fernandes que faz o *layout* total, tal como fez o *layout* total para a campanha. E depois, digamos que a parte mais prática de fazer e mandar fazer fica com o nosso André Azevedo, tal como aconteceu já.

E em relação à assessoria de imprensa, também existe alguém direcionado para fazer o contato com os jornalistas?

Vamos ter ... eu ainda não decidi é se vai ser uma empresa ou se vai ser mesmo um assessor de imprensa porque eu gostaria que estivesse a trabalhar comigo um jornalista para esse efeito.

A que referiu há bocadinho a propósito dos discursos?

Não, necessariamente. Eu gostava de ter aqui uma equipa multidisciplinar a esse nível.

Neste momento, com a campanha não completamente arrefecida, quais são os temas que acha mais importante comunicar?

O que falta ainda fazer, nós achamos mais importante fazer e não ainda comunicar. Neste momento, há apenas uma lacónica mensagem da presidente a comprometer-se com aquilo que fez. Vou dar um exemplo concreto: as opções prioritárias foram, naturalmente, a higiene urbana e os espaços verdes. Os espaços públicos estavam muito descuidados e mal tratados por contingências várias e essa comunicação ainda não foi feita. A não ser... quer dizer, eu acho que há uma comunicação presencial, as pessoas vêm e já tive aqui muitos vizinhos e vizinhas a dizerem, e na rua, mas não houve ainda nada escrito a dizer que estamos a fazer isto com esta somaticidade. A nossa preocupação foi primeiro, porque não conseguimos abranger tudo, fazer e depois, ter aqui um bom plano de comunicação para aquilo que já está a ser feito no domínio da higiene urbana e também dos espaços verdes.

E, na sua opinião, qual será o meio mais eficaz para um tema como esse?

Poderá ser pelos comunicados à população. Já fizemos aqui uma aposta que foi empregar...enfim, prioritariamente, pessoas que fossem daqui, na questão da higiene urbana, e essa comunicação foi feita através de um anúncio que foi posto no site, foi posto no *Face(book)* e foi posto

também nos locais apropriados. Teremos também de recorrer novamente a esses locais apropriados, mas ainda não houve espaço e tempo para que se perceba que nestes locais que já ninguém consulta porque é uma amálgama de papéis, tem de ter uma ordenação. E tem que se ver a prioridade. Mas sim, vou utilizar estes meios, não vou fazer uma conferência de imprensa para anunciar como isto está diferente, mas vou utilizar os meios modestos ainda para fazer isso.

Ainda voltando a este tema da autarquia e a relação com a comunicação social, acha que a informação municipal, especialmente numa cidade com este tamanho, com jornais nacionais, se tem o espaço e a relevância...

Tem. Tem porque as pessoas deixaram de comprar jornais, mas eu acho que há um espaço para as notícias que lhes dizem respeito. Acho que isso ainda se lê e mesmo que não leiam, eu quero fazer em nome da transparência. Quero que as pessoas tenham ao seu alcance meios de leitura e outros. Eventualmente, temos de inventar para quem não sabe ler, e há uma população analfabeta aqui na nossa freguesia, que tenham acesso a notícias que tenham a ver com a sua freguesia não só do que se passa à volta mas também do que a Junta de Freguesia que foi eleita, faz. Penso que ainda há espaço para isso.

Mas, enquanto leitora, nota...

Sim.

...por exemplo, o espaço LOCAL do PÚBLICO é conhecido por, contra ventos e marés, se ter mantido estes anos todos. Acha, e volto a citar a sua experiência como deputada municipal, acha que esse trabalho político é refletido na comunicação social...

Nem sempre. Nem sempre reflete isso. Eu pertenço a um grupo de cidadãos que é o Movimento *Cidadãos Por Lisboa* e nós raramente anunciamos, e anunciamos bem aquilo que fazemos, portanto isso é culpa nossa. Pertencemos a um movimento que não é um partido, é uma opção nossa e também, por parte da Câmara (Municipal de Lisboa), nem sempre é explícito aquilo que se está a fazer. O tempo dos políticos é um tempo muito ingrato porque nós temos de fazer muita coisa, algumas das coisas não aparecem porque não têm que aparecer e outras nem sempre aparecem porque nós não temos tempo para as fazer aparecer. É ingrato. A nossa preocupação é fazer mais que isso se conheça por uma via que não é a da realização que está ao alcance dos olhos.

Daí a relevância de estudos académicos sobre esta área...

Sem dúvida nenhuma, sem dúvida nenhuma.

...porque a profissionalização da comunicação política...

...dá-nos dados para aperfeiçoar aquilo que fazemos.

...já começou no governo central e está a passar pelas estruturas todas de poder porque, provavelmente, não vou estar aqui a fazer de advogado dos jornalistas ou advogado do diabo, mas muito provavelmente porque, por vezes, a comunicação não é feita...

Não chega ou então não é suficientemente atrativa, não é suficientemente apelativa. Temos de ter cuidado com os logotipos, temos de ter cuidado com o tipo de imagem que queremos transmitir, temos de ter um permanente cuidado com a imagem e isso nem sempre é feito porque estamos ocupados com outras coisas que achamos prioritárias, mas de facto, a comunicação é fundamental. Desde que seja uma comunicação que fale verdade por- que espelha a verdade porque também há outro tipo de comunicação em que de repente, não imagino, mas se houver aqui uma realização, claro que eu terei de aparecer mas, provavelmente, será mais importante o que se está a fazer do que a figura da pessoa.

Sim. Mas às vezes são necessários símbolos, é a tal comunicação simbólica...

São necessários símbolos. Temos que gerir isso com muita sensibilidade.

Mas não cair em exageros porque é sempre uma matéria muito sensível. E, neste caso, voltando ao que falámos há pouco, é cidadã da freguesia há 62 anos, portanto tem um histórico de análise da representação da Junta nos media, antes e eu volto a referir...

Nos media em geral, quase inexistente. Ou seja, e estamos a falar dos media em geral, porque estamos também a falar de jornais...

Estamos a falar de tudo.

...provavelmente porque não se buscou uma assessoria de imprensa.

Essa então, é uma das questões que é óbvio resolver...

...Sem dúvida nenhuma.

...nesta transição.

Sem dúvida nenhuma.

Dada a sua experiência política, qual é a sua relação, em termos pessoais, com jornalistas?

Eu sou professora há muito tempo, sou sindicalista há muito tempo, aprendi a viver...enfim com....às vezes, o tempo é ainda mais infernal do que o dos políticos. Os jornalistas têm uma função fundamental. Às vezes, são obrigados a fazer coisas que não querem. Têm um tempo muito curto, têm que apresentar dados, mas movimento-me bem. Fazem-me perguntas e eu respondo com verdade. E depois, não admito, mesmo no tempo e no modo do jornalismo de hoje que é muito controverso para mim, se não digam as minhas palavras. Isso é inadmissível, mas tem corrido bem.

Uma questão também que acho relevante é a articulação da Junta com.... e, neste caso não só a sua, mas...

Sim. As...

...o conjunto...das....com a Câmara Municipal. Em termos de comunicação, acha que existe...e podemos estender isto à Assembleia Municipal se se sentir mais confortável pela sua experiência. Acha que há uma articulação?

A nossa articulação é simples e eu vivia, vivo isso porque nós estamos presentes na Assembleia Municipal. Os presidentes de Junta, isto não existe em todos os países, é a nossa experiência portuguesa e eu acho muito interessante, interessante porque profícua. Nós temos assento na Assembleia Municipal como deputados municipais, portanto temos um meio de acesso e comunicação direto com a própria Assembleia Municipal e também direto com a Câmara.

Sim, mas isso em termos formais e também políticos...

Sim.

Eu referia-me exatamente à questão das estruturas de comunicação isto porque...

Sim. Nós temos fácil acesso ao site e os sites, normalmente, estão bem feitos. Acho que há informação...

Mas, por exemplo, vamos...peço desculpa por não estar a explicar-me devidamente...

Não, não.

Vamos colocar agora em hipótese o seguinte: por exemplo...até por uma questão de estar perto de casa, o mercado de Santos está em obras...

Sim.

...vai ser reinaugurado e isso será um evento. Um evento que pode ser potenciado comunicacionalmente pela Junta, mas no entanto, pode existir uma articulação com a Câmara...

Sim. Sim.

...não sei se me estou a fazer entender.

Sim mas será articulado sim, porque também através de reuniões conjuntas com a Câmara, quando chegarmos a esse ponto, estávamos há pouco a tentar articular o próprio espaço do *lettering* que vai ter que haver mas isso é feito em reuniões conjuntas com a Loja Âncora e também com a Câmara Municipal. E depois, a comunicação terá de ser articulada, naturalmente.

Mas acha que no passado isso tem acontecido? E agora, é uma opinião geral, não quero espartilhá-la...

Não. Não penso que tenha acontecido.

Existe um problema de articulação entre as estruturas de comunicação quer das Juntas de Freguesia, quer da Assembleia Municipal e mais particularmente da Câmara...

Não sei se é um problema de articulação. É um problema da visão macro e da visão micro e depois, como isto é que se vai cerzir. Se há equipas mistas, se não há equipas mistas, como é que as pessoas se encontram. Se há hipóteses das equipas mistas, certamente essa circulação flui melhor.

Para mudar e agora, sim, um bocadinho de política (*risos*).

É o meu terreno.

É o seu terreno e é um gosto pessoal meu. Pensa que um mandato será suficiente para cumprir o seu programa? Nesse sentido, esta comunicação que está em preparação será feita para um período de quatro anos ou vai além desse horizonte temporal?

Eu tenho uma visão muito pragmática da vida que a minha idade me permite ter e sempre tive que é: este programa é feito para estes quatro anos. Se me perguntar e depois? Depois, equacionaremos. Para já, o nosso interesse é que aquilo a que nos acometemos, os compromissos que prometemos honrar sejam cumpridos e, a par disso, tem de vir uma comunicação que sirva esse propósito. Este projeto vai ser feito a quatro anos, um projeto de comunicação porque foi o programa a que nos acometemos e foi o programa que ganhou estas eleições. Claro que há coisas que nós temos a ideia que não se poderão cumprir, eventualmente, em quatro anos e a esperança será continuar.

Mas eu não estou a pensar nisso agora e todos os dias. Não estou a pensar. O que eu estou a pensar todos os dias é como vou resolver e dar a conhecer às pessoas coisas tão concretas como quantos buracos da calçada é que já conseguimos tapar? Quantos trabalhadores é que já conseguimos incluir na Higiene Urbana? Quantas árvores é que conseguimos...estas são as coisas concretas que nós nos acometemos e depois, enfim, um plano cultural consistente, o que é que serve a comunicação ao nível desse plano. Isso são as questões dos desígnios e depois haverá, naturalmente, planos a dois anos, a três e quatro. Para além dos quatro anos...se a pergunta for está a planificar algo para além dos quatro anos? Não. Nem posso porque eu fui eleita, e nós fomos eleitos com este programa.

Exato. Não vou insistir nessa parte porque penso que está relativamente explicada e era também a questão do plano de comunicação que é sempre diferente fazer um plano de comunicação para um ano, para seis meses, quatro ou oito anos.

Claro, claro. O plano tem de ser de acordo com o nosso mandato. Isto é claro. Isto é o jogo democrático e é para esses quatro anos que nós temos de apontar com seriedade.

ANEXO 2 | ENTREVISTA | 18.12.2017

Daniel Gonçalves* | Presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas (Mandato 2013-2017)

Como caracteriza a comunicação da Junta de Freguesia das Avenidas Novas durante o seu mandato?

A estratégia de comunicação seguida pela Junta de Freguesia das Avenidas Novas (JFAN) sempre se baseou como ponto de partida para, de forma simples, e direta entrar em contacto com os nossos fregueses. A JFAN apostou numa equipa jovem e dinâmica, com valências desde a comunicação, passando pelo designer e pela sociologia de forma a mais facilmente dar, por um lado toda informação sobre a atividade da JFAN, e por outro dar resposta às necessidades informativas prementes de quem nos procurava.

A gestão da comunicação municipal era supervisionada diretamente por si?

A gestão da comunicação da JFAN era definida e supervisionada por mim e era da minha responsabilidade e do departamento de comunicação e imagem.

Quantos elementos constituíam a equipa?

Três elementos.

Quem elaborava os discursos?

A elaboração de discursos requeria sempre a realização de reuniões técnicas com os responsáveis dos diferentes departamentos. Dessas reuniões saíam as ideias-chave, as quais eram trabalhadas pelos meus assessores, e concluídas por mim.

Existia um Plano de Comunicação ou a gestão da comunicação era feita pontualmente?

Existia um plano de comunicação previamente elaborado, o qual se ia adaptando às necessidades pontuais de informação que pudessem surgir.

Existia uma articulação da comunicação de atividades e eventos entre a Junta e a Câmara Municipal?

A Junta de Freguesia, no desenvolvimento do seu serviço público, sempre difundiu as atividades e eventos da Câmara Municipal de Lisboa (CML). Na mesma medida, sempre informou a CML da sua agenda.

Quais eram os instrumentos mais importantes (comunicados/notas de imprensa, boletins,

* Assessor do Conselho de Administração e Secretário-Geral do Banco Montepio Comercial durante quase duas décadas, foi presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas entre 2013 e 2017, tendo a sua recandidatura sido recusada pela concelhia do PSD nas últimas eleições autárquicas. Disponível em familia-goncalves-varrida-das-listas-do-psd-em-lisboa/ Acedido a 18.12.2017.

revistas, etc.) na estratégia de comunicação?

A comunicação na JFAN sempre se baseou muito na minha permanência junto aos fregueses. De todo o modo não posso deixar de relevar a importância das redes sociais na transmissão de informações, bem como da nossa revista trimestral.

Quais eram as atividades e temas mais valorizados para difusão mediática?

Nas Avenidas Novas, entre 2013-2017, sempre se entendeu que a difusão das atividades revestia um caráter de grande relevância, na medida em que, todas elas se tornariam despidiendas se não tivessem a possibilidade de ser usufruídas pelas pessoas. Além das diversas atividades desenvolvidas na ação social, desporto e educação, também demos grande destaque ao Dia Internacional da Mulher, no qual se homenageavam um conjunto de mulheres, bem como o Dia da Freguesia, no qual se prestava homenagem a personalidades maioritariamente com ligações à freguesia.

A informação municipal tinha a receção adequada, em termos de espaço e relevância, por parte dos media?

Numa cidade com 24 freguesias, e num país com 3091 freguesias, percebemos que é complicado que os media atribuam a cada freguesia a relevância e espaço que entendemos ser adequado.

Como avalia a relação da Junta de Freguesia com os media?

No quadriénio 2013-2017, a JFAN manteve uma relação salutar com os meios de comunicação.

NOTA – A entrevista apenas foi possível por e-mail, apesar das tentativas de a mesma ser feita por telefone ou presencialmente.

ANEXO 3a | ENTREVISTA | 28.11.2017

André Azevedo* (AA) | Gabinete de Comunicação Junta de Freguesia das Avenidas Novas

Miguel Fernandes* (MF) | Consultor - *MMF Consulting*

Ia começar por lhe pedir uma caracterização da estrutura de comunicação que encontrou na Junta de Freguesia das Avenidas Novas e na qual está a trabalhar?

AA - Basicamente, a Junta de Freguesia tomou posse a 24 de outubro de 2017 e a Ana (Gaspar) convidou-me para coordenar o Gabinete de Comunicação. Eu estava a trabalhar numa área...eu sou de comunicação social, vertente digital, tirada ali na Universidade Católica Portuguesa há cerca de 10 anos, ainda estava na altura de Bolonha, já foi há algum tempo. E estava a trabalhar numa área nada a ver com comunicação. Estava a trabalhar numa Junta de Freguesia no departamento de Limpeza Urbana, nada a ver: processamento salarial, responsável de compras, contato com fornecedores, era essa a minha função diária.

Surgiu esta oportunidade, eu conheci a Ana, tivemos uma empatia logo de início, trabalhei muito na campanha dela e era eu, a par com o Miguel (Fernandes), que trabalhávamos aqui a comunicação. A comunicação, em termos práticos, aquilo que eu fazia porque é algo que gosto e faço isso também em termos pessoais, é a gestão das redes sociais. Na altura, nós trabalhamos muito o *Facebook* e o *Instagram*. Criámos duas páginas oficiais da Ana porque era importante, em termos digitais, a Ana ter uma presença assídua: onde é que ela está, mostrá-la a falar com os fregueses, perceber quais eram as principais questões e problemas que os fregueses levantavam, em que, feliz ou infelizmente, percebemos que era em todas as áreas aqui na freguesia. Muita coisa a resolver o que também é um grande desafio em termos políticos e em termos de trabalho: espaços verdes, espaço público, transportes, mobilidade...

Há vários temas, mas estava-me a dizer que o seu interesse pessoal e onde trabalhou mais na campanha foi a parte digital...

AA - Foi a parte digital e foi a parte também de organização de eventos e produção, que eu também gosto. Ou seja, nós, para além das ações de rua em que fomos a vários bairros, organizámos algumas pequenas ações no sentido em que tínhamos uma banca do PARTICIPE, tínhamos um

***André Azevedo** - Licenciado em Comunicação Social e Cultural, Vertente Digital pela Universidade Católica de Lisboa, trabalhou em produção televisiva e de eventos, além de ter coordenado projetos de formação na área do voluntariado. Trabalhava como assistente administrativo no departamento de Limpeza Urbana da Junta de Freguesia de Santo António, tendo acompanhado a campanha eleitoral de Ana Gaspar.

***Miguel Fernandes** - Consultor de Marketing e Comunicação com uma carreira de quase 40 anos em multinacionais como a *EuroRSCG* e a *J. Walter Thompson*, trabalhou em projetos como a EXPO 98 e Lisboa Capital da Cultura 94, tendo mais recentemente, colaborado na estratégia de marketing e comunicação da Junta de Freguesia de Arroios, presidida por Margarida Martins.

formulário, a Ana e a equipa abordavam as pessoas: estamos em campanha por parte do PS. O senhor é aqui da rua? É da freguesia? E depois, levantamento de questões.

E depois, esses dados foram todos sistematizados?

AA - Eu peguei nas folhas de toda a gente, independentemente de serem da freguesia ou não porque acho que os trabalhadores trabalham numa freguesia que não é a de residência mas também têm a voz...e é uma das coisas que também vai fazer parte aqui da comunicação da freguesia, é darmos voz a quem vive, trabalha e passa na freguesia, não só a quem é residente. Juntei as questões todas, sistematizei tudo em EXCEL e foi a partir daí que nós fizemos o programa eleitoral. Tanto o programa como todos os comunicados, brochuras e folhetos que fizemos: a Ana Gaspar é assim, sou eu, sou professora, a equipa é esta e nós propomos isto nas várias áreas. Nas várias zonas, fizemos questão de, por exemplo, ter ... e acho que isso foi uma comunicação muito direta, que foi: dividimos a freguesia em quatro, cinco áreas, que temos o Bairro de Santos, o Bairro do Rêgo, Avenidas Centrais, o Alto do Parque. Não sei se conhece bem a freguesia, mas estes nomes devem-lhe ser completamente familiares.

E pensámos: o que é que as pessoas querem ouvir da Ana? A Ana é uma pessoa nova. É o primeiro mandato. Está-se a candidatar. É outro partido. Temos de arranjar aqui uma comunicação de força. É um novo nome. Mas quem é a Ana Gaspar? E o que é que ela vai prometer. Perceber que ela é das Avenidas Novas, ela conhece as Avenidas Novas desde o início e o que é que ela propõe para cada uma das áreas. E foi com base na experiência dela e na sistematização das questões e soluções que as pessoas davam...se bem que às vezes, os fregueses ou o ser humano tem a maior tendência de expor o problema, mas depois, solução, não sei bem, tenho de pensar nisso.

Mas esse, em parte, é também o trabalho dos políticos.

AA - Ora nem mais. Foi daí o desafio todo para a equipa em transformar as questões que os fregueses, os vizinhos e as vizinhas, nos apresentaram em programa eleitoral. Fizemos quatro, cinco trípticos de cada área e fizemos quatro ou cinco tópicos de soluções de ações que queríamos implementar em cada bairro, durante a campanha toda. E outra coisa que fizemos, e isso o Miguel mais facilmente poderá falar porque foi ele que esteve a gerir isso, fizemos pequenos vídeos, vídeos de *Facebook* de 30, 40 segundos, em que ao final do dia, normalmente às seis da tarde, aquela hora em que a pessoa sai do trabalho, está no trânsito, antes do jantar, crianças e família, é uma hora que tem uma maior audiência e uma maior visualização de vídeos. Escolhemos sítios estratégicos na freguesia. Por exemplo, à porta do Liceu Maria Amália, à porta do Mercado do Bairro do Rêgo, na Rua da Beneficência, numa pastelaria muito conhecida ao pé da casa dela, que é a Pastelaria Sá, ao pé da Europa-América.

Eu vi alguns dos vídeos. Fizeram esse levantamento dos temas que o André sistematizou e que transformaram em programa eleitoral. Agora, vamos partir...e está sempre subjacente à conversa que vão implantar o programa...no que respeita ao plano de comunicação, o André está a fazer essa estruturação.... agora...

AA - Exatamente.

...qual é o tema que acha relevante, por exemplo, a senhora presidente falou-me, em termos de comunicação clássica e não digital, na questão do boletim, do jornal que ela gostou muito, e faz parte dos interesses pessoais e por uma questão geracional...

AA - Com o qual ela se identifica.

Então, partindo do pressuposto do seu plano de comunicação que está a estruturar, vai abrir com um jornal, agora não já de campanha, mas sim de freguesia...

AA - De Junta.

...e então, qual é o tema que achou mais urgente tratar em termos de comunicação?

AA - Dou-lhe já um rápido: higiene urbana. Foi o problema maior, mais importante, não desvalorizando os outros, no sentido em que nos apercebemos que a Freguesia das Avenidas Novas é grande e a equipa era muito reduzida e reparámos que alguns dos processos terminavam, pouco tempo depois. Ou seja, tínhamos de fazer aqui uma reformulação. Percebemos que trabalhar com, como se costuma dizer com a prata da casa, é muito mais vantajoso e temos uma maior fidelização para com os funcionários e a equipa que nós construímos, que é uma equipa nossa, se é um funcionário que pertença à casa e viva a casa, e não uma empresa outsourcing. O primeiro trabalho de comunicação que eu fiz foi, precisamente, um cartaz de recrutamento para limpeza urbana em que fui pôr nas 16 vitrines e nos quatro *mupis* que nós temos espalhados pela freguesia. Como tema, limpeza e higiene urbana é o maior depois, tenho outro.

Esse que me acabou de falar, da higiene urbana é bom, e está articulado com a resposta que a presidente me deu...

AA - Estamos em sintonia (*risos*).

Sim. Falou desta questão da comunicação direta do recrutamento, dos *mupis* e dos painéis...

AA - E digitalmente também, através do site e do Facebook...

... mas, por exemplo, agora num boletim, como é que vê, em termos comunicacionais, a forma de transmitir essa empreitada, para utilizar uma expressão que vos é cara...

AA - Claro que sim.

...transmitir aos fregueses.

AA - Neste momento (28.11.2017), não tenho nada a comunicar de Higiene Urbana pois ainda estamos a trabalhar sobre isso. Estamos a constituir equipa, ainda estão na fase de entrevistas, estamos na fase de ver e analisar orçamentos, ainda ontem foi à Assembleia de Freguesia, analisar e aprovar a revisão orçamental. Ver o valor que temos para comprar as ditas máquinas, os varredores, operadores, vassouras ou seja, estamos nessa fase inicial. Em termos de comunicação, não posso dizer: iniciámos o recrutamento. Só para contextualizar em termos de

boletim, nós temos um boletim trimestral, o último saiu em setembro, logicamente o próximo e último deste ano, seria em dezembro. Decidimos não fazer.

(Entretanto, entra Miguel Fernandes, que tinha sido referenciado pela presidente, Ana Gaspar, como responsável pela área gráfica e layout da comunicação da Junta de Freguesia. Rapidamente, se percebe que não são essas apenas as suas funções. Não faz parte da estrutura formal do gabinete de comunicação da autarquia mas de uma empresa externa - MMF Consulting - Marketing Places que está a apresentar um plano de comunicação, com particular incidência no Marketing dos Lugares, trabalho também já desenvolvido na Junta de Freguesia de Arroios) NOTA - decidiu manter-se toda a entrevista na íntegra, para posterior discussão de linhas para investigação futura).

MF - Está a gravar? Então, a comunicação é um processo muito semelhante a todas as outras áreas, quer dizer, de trabalho e portanto, não há...quer dizer, quando muito, aquilo que é mais diferenciado é a componente política que isso tem mas tudo depois vai entroncar na mesma coisa. Não se parte para fazer nada sem se estabelecer um posicionamento, certo? Você nunca pode lançar um produto no mercado se não tiver um posicionamento para o produto. O que é que ele vem fazer? O que é que ele vem dar? Numa Junta de Freguesia, é a mesma coisa. A grande diferença de comunicação entre um produto e os políticos, seja uma Junta de Freguesia, uma Câmara, um presidente, um primeiro-ministro é só uma mas que faz toda a diferença: enquanto um sabonete, nós temos um sabonete a dizer aquilo que nós entendemos e ele não sai dali...

(Risos) Foi buscar o exemplo lá do (Emídio) Rangel que vender presidentes é tão fácil como vender sabonetes... (No documentário de Mariana Otero sobre a SIC, "Esta é a vossa televisão", o diretor-geral da estação, Emídio Rangel, declarava que a estação tanto podia vender um sabonete como um Presidente da República)

MF - Não é isso que eu estou a dizer. O que eu estou a dizer é que, não falemos de um sabonete falemos de uma cerveja. A cerveja, na sua existência enquanto ela aparecer ao público até desaparecer, ela só vai dizer aquilo que nós quisermos que ela diga. O problema com os políticos é que são pessoas, e as pessoas são incontrolláveis e portanto, a questão aqui é que eu arranjo um posicionamento para uma cerveja. Nós criamos um posicionamento para uma Junta de Freguesia ou para uma Câmara, só que aqui...

Então, quer-me falar desse posicionamento?

MF - ... só que enquanto na cerveja, eu controlo 100%, aqui eu vou controlar uma parte. E que não é, por vezes, a mais relevante. O típico caso é uma situação de crise. Pode ser aqui uma crise com a cerveja porque apareceu um rato morto dentro da cerveja e eu tenho depois, a capacidade de resolver e gerir essa crise. Se houver uma crise com o executivo de uma Junta ou de uma Câmara Municipal, é muito mais complicado. Porquê? Porque são pessoas e as pessoas não são...

Não são cervejas (risos)

MF - ... não são cervejas e elas vão dizer aquilo que lhes passa pela cabeça. Por muito que elas saibam que não devem dizer isto, por muito que elas tenham um léxico que nós tenhamos dado que as palavras a usar são estas, mas isso é extremamente difícil de controlar. Basicamente, é a grande diferença, mas tudo começa da mesma maneira que é arranjar um posicionamento, arranjar uma ideia, arranjar aquelas coisas que são estruturais: uma missão, valores e uma visão. Seja para um produto, para uma Junta de Freguesia, seja para um mandato.

Então, quer-me falar desse posicionamento?

MF - Eu não posso falar em nada da Junta de Freguesia das Avenidas Novas porque ainda não está nada definido, está a ver?

(Risos) Então, a nossa entrevista termina aqui.

MF - Não temos nada, não está nada fechado. Estamos ainda a iniciar o nosso trabalho, portanto, quando esse trabalho...

Mas há uma visão sobre uma Junta de Freguesia que existia, não é?

MF - Com a qual este executivo não partilha dessa mesma visão e portanto, vai substituir a missão, vai repensar os valores. Os valores que o anterior executivo tinha para esta Junta de Freguesia, penso que não são os mesmos...

Calculo que não.

MF - ...e esta visão para esta Junta de Freguesia não há de ser a mesma. E, portanto, quando este executivo fechar, digamos isso, é quando nós podemos começar a trabalhar. Isto quer dizer o quê? É quando nós podemos ir pedir a alguém que faça uma marca, é ir pedir a alguém que faça, sei lá, *n* coisas, tudo aquilo que depois, é preciso desenvolver. Mas tudo isso parte de um conceito que tem de ser traduzido e declinado para cada um dos meios de comunicação, para cada um dos suportes de comunicação, para cada um dos momentos da comunicação. Que vão desde os jornais, os media nacionais, os media locais ... Esse trabalho tem de ser muito bem feito e tem de ser resolvido. Toda a gente tem de estar de acordo. Se esta Junta de Freguesia, se fosse um carro era um *Aston Martin*, eu depois, na comunicação, não posso dizer que vai ser um *Mini*. São coisas diferentes, não é? Não estou a dizer que são melhores nem piores...

Sim, são diferentes.

MF - ... são diferentes, portanto, este primeiro momento é o mais importante. Como isso ainda não está fechado, não temos nada, mas portanto, está-se a começar a trabalhar.

Mas calculo que haja ideias sobre o que fazer? Isto é um académico. Eu não sou, propriamente, um jornalista que vem aqui à procura duma “cacha”. E penso que, se ainda não consegui explicar isso, explico mais detalhadamente. O que se pretende aqui fazer é a avaliação de dois momentos: as ideias antes de entrarem em prática e as ideias depois de estarem em prática. Portanto, são estes dois momentos que eu, em termos académicos, quero fazer a avaliação...

MF - Estudar.

Exatamente. E, neste sentido, dada a colaboração que obtive na entrevista com a presidente de Junta, é que proporcionou estarmos aqui, neste momento, a falar. Eu compreendo tudo o que me acaba de dizer, mas também terá de conceder que eu preciso fazer uma avaliação em dois momentos.

MF - Sim, sim. Pergunte. Diga, diga, aquilo que eu puder, eu respondo.

Era o que eu estava a referir. Em relação ao posicionamento e à identidade visual, que foi um dos temas abordados na entrevista com a presidente na sexta-feira passada, o que é que pretendem fazer em termos gráficos, em termos de cores?

MF - É o que eu estou a dizer. Eu não lhe posso dizer nada porque não existe neste momento, definido, não está aprovado, não está aceite uma missão e valores...uma missão para a freguesia. Só depois disso estar definido é que nós vamos partir para trabalhar num conceito de comunicação. A missão, a visão, os valores...

Sim. Todos somos de comunicação, pelos vistos, todos nós sabemos essa parte teórica.

MF - ...a seguir, vamos traduzir isso num conceito de comunicação que há-de acabar, normalmente, por ser uma promessa ou uma coisa desse tipo. E depois disso, é que nós vamos elaborar um *briefing* para irmos ao mercado e pedir para ser desenvolvida...a partir desse briefing, nos serem entregues propostas de marca que nós queremos para a Junta de Freguesia. Depois de termos essa marca aprovada, partiremos para uma segunda fase. Paralelamente, entretanto, vamos trabalhar os meios de comunicação. Vamos ter jornais, o que é que fazemos nas redes sociais, nos vários suportes...

Ok. E em termos mais técnicos, como é que está organizada a estrutura?

MF - A estrutura de quê?

A estrutura que vai tratar da comunicação da Junta de Freguesia.

MF - Neste momento, são uma, duas, três pessoas...

AA - Três pessoas, quer dizer a contar comigo, quatro. Mas ainda está em reestruturação...

Mas para além dessas questões que estava a referir de ir ao mercado, de pedir a marca, pedir a identidade visual...

MF - Temos que fazer um concurso por convite.

...as restantes peças em termos de material, desde assessoria de imprensa, notas de imprensa, serão feitas internamente?

MF - Normalmente, a assessoria de imprensa tem que ser feita com uma empresa de comunicação porque isso significa ter de trabalhar com meios nacionais. Nós aqui não temos essa capacidade. Temos de ter uma assessoria de imprensa exterior. Isso é uma coisa. Outra coisa é nós controlarmos o *output* dessa assessoria de imprensa que nós vamos contratar.

Sim. Fazer a parametrização desses dados. E no vosso ponto de vista, quais são esses instrumentos mais importantes numa estratégia de comunicação. Em termos teóricos, pelos vistos, todos dominamos bem a teoria. Na prática, quais são os instrumentos estratégicos mais importantes para o plano de comunicação numa Junta de Freguesia?

MF - Aquilo que me parece mais relevante foi aquilo que eu acabei de referir há pouco. Enquanto não houver um posicionamento definido, sem esse instrumento que é um instrumento estratégico, não temos...

Concretamente, quanto aos materiais, sejam folhetos...

MF - Os materiais são irrelevantes. Os materiais hoje podem ser azuis e amanhã, são amarelos. E podem ser quadrados...

Mas sabe que há avaliação sobre os instrumentos que são utilizados e era a esses instrumentos que eu me referia.

MF - Quer dizer, eu da minha parte, não tenho qualquer noção do que é que vai ser ainda...não tenho noção absolutamente nenhuma. Foi aquilo que eu lhe disse no início.

É uma ideia que nem sequer parte da campanha?

MF - Qual campanha?

Eleitoral.

MF - Não. São coisas diferentes.

AA - São diferentes. São momentos diferentes: antes das eleições e depois das eleições. Apesar de ser a mesma pessoa.

Obviamente. Mas, de qualquer forma, eu volto então ao ponto onde nós estávamos (*para André Azevedo*), estávamos a falar de dois temas: o tema da Higiene Urbana e outro que achava relevante para destacar...

AA - Eu não. A Dra. Ana Gaspar e a equipa, sim. Desde que estamos cá, há várias áreas que precisam de uma reformulação. Há uma área que percebemos logo, dois ou três dias depois de começarmos a trabalhar, que é a higiene urbana. Outra área é a requalificação do Mercado do Rêgo, do Bairro de Santos. Neste momento, está a haver obras nesse sentido. Nomeadamente, no tal boletim que eu lhe falei, não é boletim mas uma pequena brochura que vai sair em Dezembro, a ideia é colocar uma notazinha que a requalificação está a acontecer e assim que houver novidades oficiais, também dar a conhecer que temos uma nova equipa mas isso será só lá para janeiro (2018), fevereiro, penso eu. É um processo que ainda leva algum tempo. São as duas áreas mais críticas...

Essa questão das obras no Mercado, essa reinauguração também foi um dos assuntos abordados na entrevista com a senhora presidente.

AA - É um dos assuntos que mais preocupa a Dra. Ana Gaspar.

Também em termos comunicacionais há uma forma de tornar isso visível ou seja, há pouco o André estava a falar-me de estar ligado à questão dos eventos, portanto, é um evento que pode ser potenciado comunicacionalmente? O que é que pretendem fazer nesse sentido?

AA - Nesse sentido, vai haver uma inauguração do supermercado e das lojas do mercado que estão cá fora do espaço. Mas uma inauguração de todo o espaço e do quarteirão a funcionar corretamente será a partir de 2018, mas isso também com o (presidente da Câmara Municipal de Lisboa) Fernando Medina. E aí, preparamos nós em parceria com a Câmara, provavelmente, um evento com órgãos de comunicação social, em que faremos a nossa própria comunicação, redes sociais, site, etc...

Mas partindo deste evento que estamos a falar, existe uma articulação entre a Junta de Freguesia e a Câmara Municipal, em termos comunicacionais?

AA - Neste momento, ainda não.

Mas está prevista?

AA - Provavelmente, é o que vai acontecer.

MF - Só existe pontualmente.

Isso também é uma das questões no meu trabalho que pretende perceber qual a articulação entre a Câmara Municipal e as 24 Juntas de Freguesia existentes em Lisboa?

MF - A comunicação é um fator que não pode viver dissociado de todo o resto. E o resto, quando estamos a falar de uma Junta de Freguesia, ou quando estamos a falar de um município, ou quando estamos a falar dum distrito, ou quando estamos a falar numa cidade, ou quando estamos a falar dum país porque pode vir até aqui, estamos a falar numa coisa que se chama marketing dos lugares. E o marketing dos lugares é uma coisa muito mais complexa, da qual lá no meio, existe uma coisa que se chama comunicação. Mas é tudo muito mais complexo e interligado.

Para falar de comunicação, pura e dura, numa Junta de Freguesia, não faz sentido na minha opinião. É um item, mas não é um item que vive dissociado do projeto global e numa ideia e numa visão que tem a ver com o lugar. Os lugares não é a mesma coisa que um sabonete. Os lugares são coisas completamente diferentes e coisas extremamente complexas. Aconselho-o a ler um livro que se chama *Marketing Places* do Philip Kotler.

Sim, eu conheço o Kotler.

MF - Então, aconselho-o a ler esse livro dele.

Eu concedo essa sua perspetiva mais macro sobre o marketing dos lugares no qual se insere um “pequeno” item da comunicação. No entanto, também existem vários livros sobre a comunicação...

MF - Mas isso é só teoria. Isso não interessa nada.

(Risos). Ok.

MF - Desculpe lá mas eu tenho dificuldades em ser académico. Eu trabalhei 30 anos em comunicação, ajudei a fazer três das maiores empresas de comunicação em Portugal. Chamava-se J. Walter Thompson e Euro RSCG.

Conheço.

MF - Conhece as duas multinacionais? E, portanto, a questão aqui é que o exercício da prática é aquele que nos ajuda mais a compreender o caminho a seguir. Qualquer exercício académico nesse sentido é muito complexo, é muito difícil. Até porque há aqui uma coisa...

Mas concede...

MF - Concedo. Concedo tudo.

Não seja condescendente (*risos*).

MF - Não sou, até porque...

Não seja condescendente que lhe fica mal.

MF - ...até há uma coisa que não se ensina. Sabe o que é?

Vai-me dizer.

MF - Uma coisa que nem é possível de ser estruturada, nunca, que é o talento.

Sim. Sim.

MF - Deixe-me acabar. E o talento e a criatividade... eu não quero ser condescendente consigo nem quero ser arrogante. Estou só a ser o mais transparente possível. E, portanto, é a mesma coisa que o João me dizer agora: eu agora vou tirar um curso de música porque vou ser um grande músico. Isso não existe.

Eu tenho a certeza absoluta que não. E já fiz assessoria quer num hospital quer num teatro, portanto também tenho essa parte prática. Agora, esta é uma altura que decidi fazer isto e estou convicto que é necessário...não tenho essa posição tão extremista como o Miguel tem sobre a parte teórica mas concedo a importância da experiência e do talento, isso é absolutamente inquestionável mas há formas de sistematizar o conhecimento...

MF - Mas não há formas de sistematizar o talento. E é aí o grande equívoco.

Mas eu também não quero sistematizar talento.

MF - Eu conheci pessoas, ao longo da minha vida profissional, que eram extremamente talentosas e que faziam coisas que pessoas que já trabalham há 30 não faziam, não eram capazes de fazer.

Isso é em todas as áreas.

MF - Sim, João, mas nesta aqui, é muito mais sensível este tema.

Então, acha que, e agora pegando no livro que me aconselhou a ler, não há um trabalho académico por detrás dum livro como o do Kotler?

MF - Não...quer dizer, há um trabalho que é feito da observação que o Kotler fez e que foi capaz de produzir um pensamento sobre os lugares que é uma coisa maravilhosa e que consegui, digamos sistematizar, a complexidade que é trabalhar um lugar. E o lugar aqui é o lugar Junta de Freguesia, ou então o país. E portanto, isso é que é a grande riqueza dum trabalho feito num lugar, seja ele qual for. E por exemplo, uma coisa extraordinária, que eu não vejo nenhuma universidade a ter que é um curso de marketing dos lugares.

Se faz essa defesa tão apaixonada do assunto.

MF - Não, faço. O João quer fazer uma tese sobre a comunicação numa Junta de Freguesia, não é? Certo?

Certo.

MF - A questão aqui é que vai falar sobre um assunto...é a mesma coisa que...é impossível falar sobre comunicação numa Junta de Freguesia sem se entender cada uma das áreas, sem se reconhecer o espaço público. As limitações, as fronteiras. Sem conhecer qual é o programa de cada uma das áreas que vão intervir nesse mesmo espaço público. De que maneira, o pensamento dos arquitetos, o pensamento dum ambientalista, o pensamento da associação de comerciantes das Avenidas Novas, o pensamento da associação de moradores do Bairro Azul. Isto, para fazer um bom trabalho a nível comunicacional, para uma Junta de Freguesia ou para um país é a mesma coisa, é levar em conta esta complexidade de informação existente...

Sim. Há uma sistematização de procedimentos em termos de comunicação, o Miguel saberá isso...

MF - João, isso não existe...

Quer dizer, há dezenas de pessoas a trabalharem esse assunto.

MF - João, eu só lhe estou a dar a minha opinião. Vale aquilo que vale....

Eu sei e eu tenho de perceber o que é que me está a dizer e concordar ou discordar.

MF - ...se calhar, não vale nada.

Neste caso, concordo com algumas coisas que diz, que há uma parte macro para olhar para a realidade, seja essa através do espaço público e então, poderíamos definir todas as profissões que trabalham para a política no espaço público. Mas não é isso que me interessa, não é esse o meu ângulo de abordagem ao assunto. O meu ângulo é em relação à comunicação. É um tema difícil por- que as pessoas ou não lhe dão a importância devida ou então...

MF - Não dão nenhuma.

Sim, isso é uma outra forma ainda. Ou então, acham sempre que é um tema que terá de ser

enquadrado noutro maior para se tornar mais respeitável. Essa não é a minha opinião.

MF - Não. Não é para se tornar mais respeitável. Você não pode fazer um trabalho numa Junta de Freguesia, ou num país, sobre comunicação se não levar em conta todos os elementos que contribuem para que se realize essa comunicação senão, aquilo que lhe vai sair é uma coisa muito *fake*. A origem das coisas tem de partir da essência, não é?

Sim. Mas isto não é uma tese sobre política que abrange todas essas áreas. É uma tese sobre uma das partes da estrutura, neste caso, a parte mais técnica de fazer essa comunicação.

MF - Mas essa parte técnica, ninguém aqui é técnico. Quem é que aqui é técnico? Técnico de quê?

Não há formação em comunicação e as pessoas pegam nessa formação e aliam, desejavelmente, o talento, as que o têm, para praticarem ou não?

MF - Não sei o que é lhe possa dizer mais. Eu estou disposto a ajudá-lo naquilo que quiser agora, há coisas nas quais eu não me posso envolver porque não entendo.

Não entende como?

MF - Não entendo o que é isso da técnica, isso da comunicação por si só. Não entendo. João, eu vou-lhe dar um exemplo: a Lever. Conhece a Unilever?

Sim.

MF - A Unilever nunca lançou um produto no mercado que não tivesse atrás dele, no mínimo, três anos ou talvez, um ano...agora, hoje em dia, não sei, porque isto já foi há muitos anos...de estudos de mercado. Portanto, é a mesma coisa, se você quiser, é a mesma coisa.

Então, uma vez que tem essa perspetiva e essa experiência...

MF - Não...

Trabalhou com essas agências de renome. Era o que me estava a dizer há pouco. Tem essa experiência do lado privado da comunicação.

MF - É o melhor lado.

Se é o melhor lado, o que é que acha relevante tirar daí para a parte pública que é o que nós estamos a falar, e é o que me interessa neste momento.

MF - Foi o que o Kotler disse. O Kotler disse que para trabalhar um lugar, tem de se ir buscar as ferramentas da- quilo conhecido tradicionalmente como marketing, agarrar em todas essas ferramentas e traduzi-las, organizá-las para trabalhar um lugar. E no marketing...já falou de marketing ali na escola?

(*Risos*) Na escola? (*Risos*)

MF - Agarra nessas ferramentas e trabalha um lugar, a partir dessas ferramentas. A maior

parte dos municípios e dos governos não querem falar de marketing, então se forem de esquerda, não querem, pois acham que é uma coisa de ricos.

Os de esquerda acham que o marketing é uma coisa de ricos?! Só estava a ver se tinha ouvido bem. Não, não estou a ser irónico. Não consegui perceber. Só estava a recapitular a frase.

MF - Portanto, esse trabalho é global. Você não pode estar a querer falar de comunicação de um lugar que seja uma coisa isolada. Então do ponto de vista técnico, nem percebi o que é que é.

Uma vez que estamos aqui nesta concordância na discordância, e como tem essa experiência prévia, como me disse há pouco...

MF - Não é prévia, é atual. Faço tudo.

Deixe-me só terminar. Como tem essa experiência com (a Junta de Freguesia de) Arroios...

MF - É o meu grande trabalho de Marketing dos Lugares.

Então, partindo dessa experiência da qual se orgulha tanto com toda a razão, concerteza...

MF - Conhece Arroios? Ouviu falar de Arroios?

(*Risos*) Nem lhe vou responder. Claro que sim. Conheço a *Vida Portuguesa*, já fui a Arroios muitas vezes.

MF - Mas isso não é Arroios. Isso é uma ponta de Arroios. Sabe qual é o grande problema neste momento? É exatamente esse que o João acabou de falar. O problema, neste momento...

É ser referencial?

MF - Eu falo-lhe em Arroios e o João fala-me no Largo do Intendente.

E Arroios vai para além disso.

MF - Arroios chega ao Saldanha.

Eu sei.

MF - E chega às fronteiras do (Instituto Superior) Técnico portanto, há qualquer coisa que não correu bem.

Mas há a questão simbólica e o Miguel saberá isso melhor que eu. O Largo do Intendente tornou-se referencial...

MF - Icónico.

Icónico para Arroios.

MF - Cumpriu. Mas aí reside uma questão que precisa de ser resolvida. Passa do zero para uma identidade reconhecida. Antes, não existia Arroios. Existia São Jorge de Arroios, existia a Pena, existia os Anjos. Agora, existe uma coisa que se chama Arroios. Uma identidade que se chama

Arroios e que tem uma identidade até visual que é *Um Lugar Desejado*. Agora, tem esse problema para resolver porque o Intendente foi tão alimentado porque também há um objetivo político nisso. Sabe, não sabe?

Não.

MF - Sabe, a percepção do Intendente...

Ah! Aquela percepção que se tinha, anteriormente, de prostituição, de droga e essas coisas todas...

MF - Sim. Ou seja, o grande objetivo foi esse por isso é que se investiu tanto para mudar essa percepção.

E isso, canibalizou o resto da freguesia?

MF - Canibalizou portanto, o trabalho agora tem de ser no sentido de puxar pelo resto da freguesia. O Saldanha faz parte da freguesia...e criou uma reputação. É um lugar desejado, houve aí um momento *trendy* que durou dois anos, que estava toda a gente a ir viver para Arroios. Depois, tem o seu lado negativo. Agora, as rendas aumentaram 300%. E por isso mesmo, é que a comunicação é uma ferramenta que se usa dentro dum trabalho que se chama, que se deve chamar, e que deve ser entendido nesse sentido como marketing dos lugares. O resto, o João tanto pode estar aqui a falar comigo sobre marketing dos lugares como ir ali falar com um Zé Maria numa agência de publicidade porque a questão técnica é igual em todos os lados.

Então, partindo de tudo o que temos estado a falar até agora e partindo dessa experiência de Arroios, quer me falar como a quer aplicar na visão para as Avenidas Novas?

MF - João, não sou eu que tenho.

Então?

MF - João, quem é que manda nas Avenidas Novas? É uma presidente e um executivo. Certo? Quando a presidente aprovar, está tudo aprovado. O resto também é importante, mas a presidente é quem manda. Quando a presidente disser: a nossa missão é esta, os nossos valores são estes e a minha missão é esta. A partir daí, é que eu posso trabalhar a comunicação. Até lá...está a entender? Isso é o início de tudo.

Eu percebo lindamente o que me está a dizer.

MF - Enquanto você não tiver isso, você vai estar a inventar sobre nada. Está a fazer um mau trabalho. O problema, normalmente, é que você vai a uma Junta de Freguesia que não seja tão sofisticada como Arroios ou as Avenidas Novas e o que você vai encontrar é uns putos que fazem o Boletim ou mandam fazer fora, e aquilo é tudo feito assim. Não há um mínimo de esclarecimento estratégico na cabeça de todos.

Então, não acha que é importante pensar, em termos académicos, sobre esses assuntos para os

sistematizar?

MF - Não são académicos. É o exercício da atividade.

Sim. Mas há alguém que tem de fazer uma recolha dessa experiência, das boas e das más experiências, neste campo da comunicação política para tentar sistematizar isso e perceber o que está a correr bem e o que está a correr mal nessas freguesias.

MF - João, eu não tenho nada contra o seu trabalho.

Eu sei. Eu não me estou a defender.

MF - Acho bem. Acho muito bem.

Eu apenas estou a defender o meu trabalho e o objetivo do meu trabalho.

MF - Só é pena que depois, o seu esforço não seja reconhecido que é uma coisa que o chateia.

Isso logo se verá. Há muito tempo pela frente.

MF - Os outros gajos que depois vão ler a tese e a vão ouvir, depois não percebem...não...

Isso depende do meu grau de clareza.

MF - Não. Não tem a ver com o João nem com o seu trabalho. Tem a ver com as pessoas mas isto agora, já é outra conversa.

Sim, é outra conversa. Vamos agendar isto para daqui a uns tempos? É isso que me está a querer dizer?

MF - Acho que nós podemos falar aqui em meados de fevereiro. Eu posso ter uma apresentação que posso passar ao João em que lhe posso dizer: começámos aqui e estamos agora aqui, neste momento. Em meados, finais de fevereiro, a definição estratégica está feita, está definido um posicionamento, já está definido um conceito de comunicação, são vários passos que é então para entrar naquilo que é...então, vamos definir onde é que vai ser exercido o nosso trabalho. É preciso, à luz de um posicionamento e à luz de uma promessa que esta presidente fez, e que também de ser expressa na comunicação, é preciso pensar, em termos de trabalho, no caso do Mercado (de Santos), como é a decoração, qual é o tema da decoração, como é que as coisas deviam estar expostas, ajudar os comerciantes a melhorar a sua capacidade de venda através de algumas ferramentas. Se for ali ao Mercado 31 de janeiro, foi o primeiro mercado requalificado da Junta de Freguesia de Arroios. Têm sido um sucesso. Porquê? Porque foi decorado, redecorado, trabalhado no sentido de ajudar os comerciantes, a sensibilizá-los para algumas coisas para as quais não estão sensíveis e ajudá-los a melhorar aquele ponto de venda. O que é que há aqui de trabalho de comunicação a fazer? É trabalhar o ponto de venda. Decoração, exposição das coisas, eventos pontuais, quais são as temáticas, tudo isto tem de ser feito depois disto, a montante, estar definido. Enquanto eu não tiver isto feito aqui, o que eu vou fazer para ali, é deitar dinheiro fora porque não vem duma essência.

Mas nesse exemplo que acabou de dar do Mercado 31 de Janeiro, podem-se usar todas essas ferramentas estratégicas para ajudar os comerciantes, decorar, criar uma identidade visual para o espaço. Se não for comunicado, pode ficar às moscas.

MF - Claro, como qualquer coisa. Pode ter a melhor ideia do mundo, se a não comunicar, ninguém sabe...

Se uma Junta de Freguesia mudar um serviço de uma rua para a outra, as pessoas não sabem, não é? É nesse sentido, e fico muito contente que em fevereiro possamos falar...

MF - Porque é muito mais que aquilo que o João está a falar.

Eu compreendo e só para terminar, e não lhe tomo mais tempo, há uma gestão corrente que é preciso ser feita até lá...

MF - Coxa.

...quer na entrevista com a presidente quer agora com o André (Azevedo), tínhamos falado na parte da comunicação online. Nos vídeos que foram feitos na campanha, vamo-nos concentrar agora na comunicação online, quer do site, quer do *Twitter*, do *Facebook*, do *Instagram*, em suma das redes sociais e site, como é que é feita essa gestão corrente até fevereiro? Não se desliga tudo, não se tirada as fichas das tomadas...

MF - Eu por mim tinha desligado. A presidente é que não quer.

(*Risos*) Ficava com um site em obras até lá?

MF - Sim, claro. Eu estou-lhe a dizer isto. Já disse à Ana (Gaspar). Isso era uma forma de marcar mais conclusivamente, um momento e outro. Mas não sou eu que decido, não sou eu a mandar. Eu só opino.

Exato. E é a sua opinião que me interessa, não pelo lado político porque esse já o obtive falando com a presidente da proposta política que foi legitimada pelos eleitores, mas sim agora a parte de meter as mãos na massa que penso que lhe será uma expressão que lhe é cara, uma vez que refere a experiência e o talento, e há essa gestão corrente até lá (fevereiro de 2019)...

MF - Mas as mãos na massa, passa por muita coisa...não sei de que massa é que me está a falar...de que mãos na massa...você está a falar de quê?

Na massa do trabalho.

MF - Sim mas estar a falar aqui consigo, é trabalho.

E é o que eu estou a fazer também. (*Risos*) Esta parte aqui é que não percebi de todo, mas pronto, há essa gestão até lá...

MF - Já lhe disse a minha opinião.

Contatos, por exemplo, como é que gerem a comunicação com os jornais. Um jornal pede-vos

uma entrevista com a presidente...

MF - Quem quiser falar com a presidente, liga para o gabinete da presidente e ela...

Há notas de imprensa até lá, até fevereiro, não vai haver...

MF - João, é muito cedo ainda. Eu ainda estou para ter uma reunião para fechar tudo.

E até fevereiro, também não existirá o boletim ou o formato jornal?

MF - A minha opinião é que não deve. Agora, uma coisa é a minha opinião. Outra coisa é aquilo que a presidente vai fazer.

Mas até este momento, e agora termino, do Mercado de Santos, será antes de Fevereiro. Como é que será tratado?

MF - Eu acho que vai ser tratado pela Câmara Municipal, como teve uma intervenção muito grande, eu acho...

Mesmo a parte comunicacional?

MF - Sim. Eles fizeram também em Arroios, com o mercado de Arroios.

ANEXO 3b | ENTREVISTA | 07.05.2018

André Azevedo | Coordenador de Comunicação da Junta de Freguesia Avenidas Novas

No plano global de comunicação da Junta de Freguesia, estas ferramentas de comunicação online têm conteúdos específicos e uma linguagem adequada a essa especificidade? Queria que me desse um panorama geral. Podíamos até pegar no exemplo que vos é mais caro da política pública da Higiene Urbana e como é que a tratam na comunicação clássica e na comunicação online.

A Higiene Urbana é um dos pelouros que se tem trabalhado mais pelo novo executivo e é um dos que está a ter um maior impacto positivo porque era um dos pelouros onde havia uma equipa muito deficiente. Aumentou-se o número de funcionários e foram adquiridos novos equipamentos que foram fazer uma limpeza a toda a freguesia. A freguesia é muito grande. Tem várias áreas diferentes com muita coisa para limpar e é preciso também fazer uma campanha de sensibilização porque as pessoas não sabem, ou por falta de informação ou por descuido ou não têm interesse, por várias razões.

Uma das coisas que se tem notado em termos de deservagem, de limpeza de sarjetas, de varredura, de aspiradores...em termos de comunicação, eu, em parceria com o vogal e o assessor, tenho-os acompanhado, temos andado pelas ruas a fotografar, a fazer o registo fotográfico das várias funções da Higiene Urbana, das várias máquinas que são usadas em várias zonas da freguesia. É muito importante comunicarmos que estamos a fazer limpeza nas Avenidas Centrais, no Alto do Parque, aqui, na Avenida da República, ali no Bairro do Rêgo, no Bairro de Santos porque são zonas completamente diferentes.

Aqui, a nossa comunicação é maioritariamente no site, no Facebook e Instagram se bem que o que tem maior impacto e onde há uma maior interatividade com os fregueses, onde eles aproveitam também para comentar, para mandar uma reclamação ou para agradecer, é mais no Facebook. O que nós fazemos é: duas, três fotografias dos funcionários da Higiene Urbana com as máquinas a aplicarem...

Isso que está a descrever é um cronograma de um *post*?

O que nós estamos a tentar fazer e estou ainda a criar essa máquina é: estou, neste momento, preocupado com...O que acontece, diariamente, em termos de pelouros é Espaços Verdes, Espaço Público e Higiene Urbana. Depois temos o Desporto, a Intervenção Social, mas os três grandes em que estão sempre a acontecer coisas e são temas mais sensíveis são esses. Especialmente Higiene Urbana e Espaços Verdes.

Por exemplo, decide ir à rua X...

Eu não decido. Pergunto ao encarregado da Higiene Urbana - “Hoje, vocês vão estar onde?”

Pego no carro, pego na máquina. Eu ou o fotógrafo, mas nem sempre o fotógrafo está disponível. Vamos à rua, a equipa de comunicação, tiramos quatro fotografias e fazemos uma publicação da Higiene Urbana e dizemos - manutenção ou varredura ou aspiração na rua X. E a ideia é, no mínimo, pelo menos, um *post* por semana de cada um dos pelouros. Intervenção Social, Espaço Público, Espaço Verde e Higiene Urbana. A ideia é tentarmos variar, em termos de funções, mas mostrar que estamos em vários pontos da freguesia.

Reportando aos recursos humanos, que tínhamos falado anteriormente dos quatro elementos...

Da equipa de Comunicação? Já mudou. Estou eu, André Azevedo e a Bárbara Magalhães no Departamento de Comunicação que eu estou a coordenar. Estava o Luís Borges que é do Departamento de Cultura, que estava indiretamente ligado aqui. Agora, mantém o Gabinete de Cultura, mas é algo à parte. Autonomizou-se. Já não está incluído na comunicação porque a comunicação é transversal a toda a gente. Temos o Miguel Fernandes que não está aqui presentemente, todos os dias, mas faz mais a consultoria de comunicação. Dá mais umas diretrizes, umas orientações de como é que nós devemos ou não comunicar, que ferramentas e linguagens é que devemos usar.

No caso de um *post*, os recursos humanos são?

Eu e a Bárbara. E temos o fotógrafo que é em para-time. Como é freelancer, tem outros trabalhos.

Em média, estão duas pessoas envolvidas?

Fixamente, eu e a Bárbara. O fotógrafo ainda não foi à Higiene Urbana. Tem feito alguns eventos como por exemplo, o Mercado no Bairro. Estou a agendar com ele para pegar no carro e dar uma volta para ele tirar umas fotografias para a Higiene Urbana e espaço Público. A ideia é começar a montar essa máquina (de comunicação).

Quem é o responsável pela gestão das ferramentas de comunicação online?

Sou eu e a Bárbara também.

Com que frequência são utilizadas as ferramentas de comunicação online? Tinha falado num *post* por semana.

Um *post* por semana, estes pelouros. *Post*, nós temos três, quatro por dia de várias áreas. Temos o Desporto, a Intervenção Social...fazemos publicidade com entidades culturais com as quais nós temos protocolo. Não conseguimos estar a divulgar tudo. Tem de haver aqui um limite senão é encher o Facebook de várias coisas.

A atividade dos seguidores na página de Facebook é medida? Que instrumentos é que são utilizados?

É totalmente medida. No Facebook, utilizamos as próprias ferramentas do Facebook que já tem as ferramentas para analisar quais as melhores horas para publicar, a nossa faixa etária.

Felizmente, desde que assumimos o novo executivo, já ultrapassamos os quatro mil gostos, já temos milhares de *likes* e depois, vamos tendo alguma interação, à medida que vamos respondendo aos comentários, as pessoas vão percebendo que a Junta está online, está pronta para responder. Respondemos bastante, as pessoas começam a mandar mais mensagens privadas com reclamações, com dúvidas, estamos sempre em cima do acontecimento para responder. Normalmente, aí, em 90% das vezes sou eu que respondo às questões.

Quando há uma questão da Higiene Urbana, remeto para a Higiene Urbana para eles me darem uma resposta e eu respondo à pessoa. Tento sempre contactar o pelouro - “digam-me qual é o ponto de situação em relação a esta questão da freguesia?”. Eles mandam-me a resposta e eu respondo à pessoa.

Podemos ter acesso a esse relatório que extrai do Facebook?

Sim, é possível. É uma questão de fazer um *print screen* à informação.

Com que frequência é medida a atividade?

Mês a mês, normalmente. Fazemos uma leitura mês a mês.

Um relatório mensal?

Sim. O número de *likes* e de convites que nós vamos fazendo é uma questão quase diária. Vamos percebendo quem vai pondo *like*, quem nós convidamos a gostar da nossa página, isso é diário.

Como considera a importância da medição desta atividade? Por exemplo, percebe que há um assunto que tem menos adesão. Como é que gere a publicação?

Tento perceber o conteúdo, ou seja, há publicações que têm mais audiência que outras. Por exemplo, nós temos um protocolo com a Medeia Filmes, os filmes no Monumental. Não vai ter impacto nenhum porque aquilo não é para a pessoa gostar, não é para a pessoa comentar. É, simplesmente, abrir e ver.

Se for uma publicação da Intervenção Social, que pega na vida das pessoas, que está ligada ao apoio que a Junta dá às famílias a nível económico e a nível social, isso pega mais. Se for um *post* de Higiene Urbana, as pessoas vão começar a comentar que há mais limpeza, preciso que vão a esta rua, estão a ir aquela e não estão a ir à outra...

Há a utilização dos *pinpoints*. Há uma pessoa que envia uma mensagem por Facebook: esta rua está suja. Identifica-se a rua com o *pinpoint* e faz-se o encaminhamento para o departamento.

Também fazemos isso. Seja mensagem pelo site seja pelo Facebook, seja e-mail para o geral, diariamente, fazemos isso. Temos as várias plataformas e as pessoas começam também a comentar e a gostar mais do Instagram. Mas o Instagram é mais para imagens e certo tipo de eventos. Nós não colocamos tudo no Instagram porque há conteúdo que nós achamos...

Que não se justifica lá.

Não se justifica.

Há um maior conhecimento efetivo dos munícipes em relação às atividades da Junta de Freguesia? Já consegue perceber isso desde Outubro (2017)?

Sim. Consigo perceber...o feedback que nós temos pelo Facebook e pelo site é positivo porque as pessoas percebem “ok, estão-nos a responder, respondem-nos em tempo útil”. Uma coisa que ainda nos está a faltar, que é que nos falta para completar a equipa de comunicação é um jornalista para começarmos a fazer o boletim, a revista. A revista e a newsletter que são as duas únicas ferramentas de comunicação.

E a revista será em papel ou...

Será em papel, será física e digital. Mas o importante aqui de termos a revista física é termos informação para um público que não tem computador, que não tem internet e não vai às redes sociais, e que chega à caixa de correio. A revista e a newsletter vão ser as duas únicas informações que vão chegar ao freguês. O Facebook, o Instagram e o site não chegam ao freguês. É o freguês que tem de ir ao site. Aqui, é a revista que vem ter comigo e isso vai fazer toda a diferença e o envio da newsletter vai fazer toda a diferença também.

E essa revista está prevista para quando?

O jornalista vai entrar esta semana (maio 2018). Portanto, acredito que ainda vamos ter uma revista antes de agosto, antes do verão, e depois, arrancamos em setembro. Vai ser uma revista que vai ter um suplemento da parte cultural.

Há pouco, falou-me do contato com os munícipes, na caixa de comentários, nas mensagens privadas. Alguma das sugestões foi tratada? Explicando melhor, alguma das sugestões ou opiniões foi relevante numa política pública? Por exemplo, uma pessoa dá uma sugestão, por exemplo, num determinado sítio serem colocados mais bancos de jardim ou mais cestos do lixo...

Mas estamos só a falar em termos de sugestões dos fregueses? O que nós fazemos com isso?

Sim, sim.

Basicamente, nós damos sempre resposta. Eu reencaminho...

Mas tem algum exemplo concreto?

Tenho. Por exemplo, falou-me nos bancos de jardim, tenho a situação do Jardim do Arco do Cego que é um tema sensível. Porquê? Não sei se conhece o contexto. Quem utiliza o jardim são muitos jovens que vão para lá beber e fumar, tem um café em frente que vende a imperial muito barata. Os jovens vão todos para lá e sujam aquilo tudo, basicamente. É um tema muito sensível porquê? O café faz parte da freguesia de Arroios e o jardim é nosso, é da freguesia das Avenidas Novas. É difícil encontrarmos aqui um meio-termo para não ser só um espaço com jovens a beber

e a fumar. Fizemos há pouco tempo uma ação de intervenção social em que convidámos jovens da Associação de Estudantes do (Instituto Superior) Técnico para fazermos uma limpeza aos *grafittis* do Jardim. Correu muito bem. Teve ótimos resultados. Por exemplo, sugeriram mais bancos para esse jardim.

E acha que para gerir a utilização desse jardim, nesse contexto de diversão, o que é que pode ser feito para mudar?

Basicamente, é tentarmos que haja maior sensibilização dos jovens para não estarem até tão tarde porque também tem a ver com o barulho e uma sensibilização também para a higiene, para não deixarem os copos e os cigarros no meio do jardim, uma campanha de sensibilização da limpeza do jardim. Quando fizemos a ação com o *hashtag* *#limpezadosgrafittis*, foi também com alguns jovens da zona para perceberem que nós usamos este espaço e vamos cuidar deste espaço que nós é que o utilizamos. Portanto, se eu deixo o lixo no chão, eu próprio vou conviver com aquele lixo. Se eu não quero conviver com o lixo, ajudo a limpar.

E essas ações de sensibilização passam por?

Ações de comunicação em termos de sensibilização no Facebook, Instagram, para que as pessoas não deixem lixo no chão e, por exemplo, essa ação de limpeza de *grafittis* foi também com esse intuito.

E no caso da moderação de comentários no caso do Facebook? Como é que a fazem? Por exemplo, há instituições políticas que têm um conjunto de palavras bloqueadas nos comentários. Como gerem o discurso, não diria de ódio, mas negativo sobre uma instituição, sobre o político. Como é que gerem isto?

Aceitamos as reclamações todas e damos resposta aquilo que conseguimos., aquilo que sabemos. Muitas das vezes, aquilo que as pessoas não sabem é que muitas das competências não são da Junta, mas são da Câmara. Essa é uma comunicação que nós vamos querer fazer, agora quando sair a revista e a newsletter, que é comunicar as competências da Junta e as competências da Câmara. As pessoas não sabem. Nós podemos pressionar a Câmara para fazer, mas atenção, não podemos fazer nada. Em relação a um comentário menos positivo, respondemos a tudo, aceitamos tudo. Quando falta o respeito ou há palavrões, ocultamos. Já aconteceu, infelizmente, haver um insulto direto e bloqueámos a pessoa.

Para terminar como avalia, globalmente, a comunicação online da Junta de Freguesia?

Avalio de uma forma muito positiva. Já estamos aqui há sete meses. Há um crescendo enorme em que as pessoas conseguem começar a sentir que o Facebook da Junta está ativo. Isso reflete-se do online que é o facto de nós termos a Junta de portas abertas, este edifício é a Junta de Freguesia e já não é a EMEL, que era o espaço anterior. As pessoas já sabem que é aqui a Junta de Freguesia. Há um crescendo enorme de feedback positivo porque a Junta responde, e nos trabalhamos cada vez mais para isso, com mais informação, mais vídeos que captam a atenção do

utilizador.

Ainda bem que referiu a questão dos vídeos. Qual é a tendência que existe, em termos de tempo?

Em termos de tempo, 30, 40 segundos. Não passa de um minuto, no máximo. Um vídeo de cinco minutos não é pouco, é muito.

E na questão das legendas? Existem dados, neste momento, que a ativação do som nos vídeos institucionais não passa além dos 2%, no caso de entidades políticas (Câmara Municipal de Lisboa).

A ativação do som, como assim?

Aparece-lhe um vídeo da Junta de Freguesia das Avenidas Novas no seu *feed* de notícias no Facebook. Tem de clicar para ouvir o som. Apenas 2 a 5% das pessoas ativam o som. Com a opção das legendas automáticas não precisam de o fazer.

Não, para já não fazemos. Ainda não sentimos essa necessidade. Eu confesso que nunca me passou isso pela cabeça de criar legendas a pensar nas pessoas que não põem play. Acho que se as pessoas tiverem interesse, vão clicar. Não nos aconteceu isso o que não significa que não estejamos abertos a fazer isso.

Quem está a produzir conteúdos, já pensa essa possibilidade.

Mas não são legendas de tradução?

Não. As legendas do áudio. Isso já acontece no Facebook. A Câmara está a trabalhar nisso e, por causa dos custos, não sabem se o vão fazer já este ano, mas querem atingir, pelo menos, 50% dos vídeos. É uma evolução da própria rede social.

Sim. Nunca sentimos essa dificuldade, mas se houver essa necessidade, tratamos disso.

ANEXO 4 | ENTREVISTA | 19.12.2017

Carmo Rosa* | Diretora do Departamento de Marca e Comunicação do Município de Lisboa

Como está organizada a estrutura de comunicação da Câmara Municipal de Lisboa e se puder abordar também o plano de comunicação da entidade?

Esta orgânica que é a Secretaria Geral depende diretamente do presidente (da Câmara Municipal) tem três departamentos: um dos quais é o Departamento de Marca e Comunicação que, por sua vez, tem três divisões que são a Divisão de Organização de Eventos e Protocolo, a Divisão de Inovação Organizacional e Participação que organiza, por exemplo, o Orçamento Participativo e a Divisão de Relação com o Município que se traduz, um pouco, em todos os atendimentos da Câmara.

No Departamento, há 70 pessoas que trabalham diretamente comigo e que se dividem por diversas áreas. Eu vou descrevê-las por piso (os serviços funcionam num prédio de quatro andares na Rua Nova do Almada, 53) porque para mim, é mais fácil. São a Web e o Design, a Fotografia, a Redação e o Vídeo, e as Redes Sociais. Depois, o Planeamento Estratégico, o Planeamento de Meios e a área mais administrativa: a área da contabilidade, jurídicas, gestão de pessoas.

Em termos de competências, o que é que o Departamento supostamente faz: gere e alimenta o site, isto começando também pela mesma ordem.

Sim. Gere e alimenta o site, nós temos uma ferramenta que se denomina CMO ou seja, é a possibilidade de enviar e-mails para todas as pessoas que têm endereço de e-mail na Câmara, temos também uma área no site que é a agenda do site e que é alimentada ali porque recebemos muitos pedidos de apoio na divulgação. Se há pedidos que faz sentido a Câmara Municipal de Lisboa estar associada, há outros que não faz muito sentido...

Tem de ser feita essa triagem.

São iniciativas privadas e cobram bilhetes, até porque são fora de Lisboa...muitas entidades nos pedem apoio e nós temos de fazer esse tipo de escrutínio, digamos. Não é fácil mas temos de determinar com bom senso, essencialmente com bom senso, e tendo como base aquelas que são as grandes opções do executivo para a governação do quadriénio (2017-2021) e o interesse estratégico em termos de promoção de eventos, o que é que cabe em cada coisa, não é?

Exato.

Pode ser uma iniciativa em que a Câmara se associa, à semelhança desta onde vamos agora,

*Diretora do Departamento de Marca e Comunicação desde 2015, trabalha na área da Comunicação e Marketing na Câmara Municipal há mais de 25 anos. Licenciada em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas Profissões, tem uma pós-graduação em Assessoria de Comunicação pela Universidade Autónoma de Lisboa.

que é a *Wonderland* (a entrevista continuou de carro entre a Rua Nova do Almada e o Parque Eduardo VII) que tem um objetivo...o primeiro objetivo é a animação, a oferta de animação à cidade e às famílias, é gratuito e tem um outro subjacente que é social que é a recolha de ofertas de presentes, esta é a segunda edição, para oferecer a uma instituição. Este evento nós temos todo o interesse em estarmos associados, não implica pagamentos...face àquilo que é de facto, o impacto do evento, nós decidimos o tipo de apoio que é dado. Nuns casos, é tudo e noutros pode ser, meramente, o agendamento no site como um evento na cidade. E estávamos a falar da Web?

Sim. Ia nesse ponto.

A Web faz as atualizações, também desenvolve sites, ou páginas de sites, porque há situações em que surgem projetos na Câmara que justificam a criação de um site e portanto, têm essa difícil tarefa de ligar pontas e articular tudo. Depois, o Design...eu preferia começar pelo Planeamento Estratégico que é cá em baixo, que é uma área nova do Departamento e que tem como função pensar as campanhas, não é? Chegam-nos os projetos, imagine, agora, como é que é a melhor maneira da Câmara retirar desta iniciativa, do *Wonderland*...

O maior potencial.

...alguns créditos, não é? No fundo, isto é também um investimento que a cidade faz. Não só é uma oferta para as pessoas, e desse ponto de vista, em termos de *good willing*, digamos assim, para com o município é bom, mas também ativa a marca, para que as pessoas tenham consciência que a Câmara está fortemente envolvida nisto. às vezes, acontecem coisas na cidade e as pessoas nem se apercebem que há uma participação da Câmara porque é tão comum ver barreiras com o logotipo que nem se apercebem da pertinência do envolvimento do município. É de tal ordem que, muitas vezes, quando o município retira o apoio, não é repetível o evento.

Voltando ao Planeamento Estratégico, são elas que propõem a melhor forma...elas porque são só mulheres, ali a equidade não existe...é ausente, fazem as propostas de campanhas e a campanha é muito genérica. A campanha pode conter eventos, tudo aquilo que pode ser feito para lançar um produto. Dou o exemplo dos Mercados de Lisboa...

Desculpe interrompê-la. Eu ia mesmo nesse sentido. Uma das coisas das quais eu já tinha falado era a reinauguração do Bairro de Santos (nas Avenidas Novas) numa articulação entre a Junta de Freguesia e a Câmara Municipal. Se me puder falar a partir desse exemplo...

O de Santos foi lançada a obra. Acho que ainda não abriu.

Vai abrir agora em 2018.

Posso lhe dizer que o primeiro foi “inaugurado”, o primeiro em que nós, realmente lançamos a marca, que ativámos e fizemos a campanha foi o de Arroios. Nós fizemos uma campanha massiva. Fizemos uma coisa muito engraçada na altura com o *Destak* (diário gratuito). Fotografámos todos os comerciantes do mercado e saiu uma falsa capa no *Destak* com as pessoas do mercado. Fizemos uma exposição e depois no dia, tivemos lá os *Stomp* portugueses (*Arroiada* -

um projeto musical dos trabalhadores da recolha do lixo de Arroios em que os instrumentos são os próprios caixotes do lixo) e criámos ali uma dinâmica muito gira. Acho que a marca Mercados de Lisboa em termos de *lettering*, está muito bem...

Conseguido.

Está bem conseguido, exato. Foi muito feliz. Acho que as pessoas têm aderido. E já não vivo em Lisboa, mas cresci em Lisboa e portanto, tenho essa memória da ida ao mercado no fim de semana com os meus avós e os meus pais, e isso para mim foi importante também porque tudo funciona melhor quando nós estamos, emocionalmente, alinhados. A parte emocional para mim é muito importante e eu envolvo-me muito. Por isso, é que gosto tanto também. Depois, posso lhe falar também duma campanha que foi muito bem sucedida, que foi a dos *Monstros* do lixo volumoso. Nesta altura, no Natal, as pessoas, tendencialmente, aproveitam e substituem alguns eletrodomésticos, algumas peças de mobiliário e nós, o ano passado, lançámos uma campanha também massiva, que foi tão bem conseguida que alguns municípios à volta, copiaram o conceito, em termos gráficos. Temos alguns exemplos muito felizes de coisas que só nos devem orgulhar. *(de regresso à Rua Nova do Almada, onde a entrevista continuou)*

O departamento (Planeamento Estratégico) é relativamente recente, só tem seis anos, e são experiências em que estamos todos a aprender juntos porque há coisas que não se faziam. Esta conceção da campanha e do planeamento estratégico puro e duro é muito recente. Faziam-se ali planos de meios com os *mupis*, conjugavam-se, mas pensar, estrategicamente, uma campanha para lançar uma marca como os mercados de Lisboa é uma novidade.

Usar outros meios que não apenas aqueles que a Câmara dispõe, que gere diretamente, também foi uma novidade: começar a fazer campanha no multibanco, nos autocarros. A campanha dos mercados foi muito engraçada porque lembro-me que uma colega nossa não conseguiu o *Destak* e pediu a uma senhora que vinha a ler o jornal no Metro, se podia ficar com o jornal quando acabasse de o ler e a senhora respondeu: *Peço imensa desculpa mas não posso porque há uma amiga minha que está aqui na capa*. E achei imensa graça. E, portanto, essa equipa está ainda em fase muito embrionária, está a crescer, está em estudo, eu estou agora a avaliar um upgrade no sentido funcional. Como é que vou organizá-la para funcionar estrategicamente com os departamentos todos da Câmara e isso será no início do ano (2018). Portanto, essa equipa que pensa a campanha, depois articula com as outras áreas: com o Design que operacionalizam, digamos assim, as várias peças e propõem.

O Design tem também duas pessoas que não são *designers* mas fazem a ponte entre o Design e os outros serviços, e também são muito estratégicas em termos de funcionamento, dão muitos contributos e funcionam muito em articulação com o Planeamento Estratégico e com os fornecedores da Câmara. Elas têm essa mais-valia que é a de saber o que é que há, o que é que se pode fazer, o que há disponível. Isso é muito importante porque é a parte de produção. Depois, temos a área das Redes Sociais que é muito bem-sucedida porque o gestor de Redes Sociais (Paulo

Vilhana) gosta muito do que faz, tem um conhecimento científico do que está a fazer. Portanto, as várias páginas das redes sociais da Câmara são super bem sucedidas e têm um alcance brutal porque é tudo estudado ao milímetro. A nossa dificuldade depois, é em gerir todos os pedidos que nos chegam. A redação, o vídeo e a fotografia, mais a redação e a fotografia...a redação é talvez a génese daquilo que era o departamento porque era uma Divisão que fazia a assessoria de imprensa. São as pessoas que há mais tempo estão no departamento, mas que têm vindo a tentar acompanhar...

A evolução.

Não é fácil, percebe, João? É uma questão de ter vícios. As pessoas têm uma forma de trabalhar, um *modus operandi*...não é fácil, ter de articular aquilo com as redes sociais, o design e os *banners* do site e eles terem de pensar nisso. Eu tenho imensa sorte porque as pessoas que trabalham aqui são fabulosas. Na generalidade dos Serviços Públicos, as pessoas são de carreira pública, não são pessoas que circulam em empresas e de repente, vêm para aqui. São pessoas que têm feito o seu percurso profissional na Câmara Municipal e não têm a experiência, na generalidade, de outro tipo de empresas ou outro trabalho que não este. Portanto, têm de fazer um esforço suplementar para se adaptarem porque o Departamento de Marketing funciona num registo diferente. Não é o registo 9 to 5, entrar às nove e sair às cinco, é um tipo de serviço onde se tem de trabalhar 24 horas por dia e há pessoas que não aguentam. Há pessoas que não conseguem sair daqui com a sensação que o trabalho não está feito. Aqui, nós nunca saímos com o sentimento de tarefa cumprida porque acabamos uma e já aparece outra. São as rotinas do tipo de trabalho.

Exato. Não é no sentido de não fazermos nada. Acabamos uma e já estão duas ou três à espera. Nunca saímos daqui com aquele sentimento de olha, hoje fechei a porta e correu tudo, está feito. Nós não conseguimos. E há pessoas que não conseguem conviver com isso, de lidar com isso, de ir para casa e...

Desligar as fichas.

Sim, exato. Já me aconteceu aqui. As pessoas dizem-me não consigo e eu percebo. Não sei se percebo, compreendo, mas acho que não percebo porque eu gosto disso. Isso dá uma adrenalina diferente. Essa questão da Redação também se aplica um pouco à Fotografia que são as pessoas que estão há mais tempo no departamento. São as pessoas que têm mais dificuldade e são as pessoas que andam a correr atrás de toda a gente para os eventos. Acontece qualquer coisa, pedem cobertura fotográfica da Redação, lá vão eles a correr, quase de língua de fora, 500 a quererem tudo. Uns a quererem notícia, outros fotografia, depois, outros a quererem fotografar coisas na cidade e as obras daquilo, depois há um evento do vereador, depois há um evento do presidente. E temos aqui a revista (municipal LISBOA) que é uma responsabilidade da Redação, da Fotografia e do Design.

E o que temos mais? O vídeo. O vídeo funciona extraordinariamente bem. A pessoa que está no vídeo, a coordenar é o Zé Barbosa, e ele tem um sentido de serviço público fora do comum.

É uma daquelas pessoas que vestem a camisola, estão sempre a trabalhar e tem um brio naquilo que faz. Faz coisas maravilhosas e as pessoas, genericamente, adoram aquilo que ele faz. Qual é o problema disto? É que dá mais trabalho. Por exemplo, as pessoas pedem *webstreaming* por dá cá aquela palha. E depois, nós percebemos que às vezes, estão mais pessoas a trabalhar para garantir o *webstreaming* do que pessoas a ver do outro lado. Quer dizer, é para se verem... (Risos) sim, sim. Então, resolvi isso. Pronto, acabou-se. É só para as reuniões de Câmara e para as Assembleia Municipais ou pontualmente, quando se justifica ... Foi uma luta porque eu disse não vão ver, não vão ver. Num dia, estavam seis pessoas a ver. São as pessoas do serviço que estão a ver.

Não se justifica. (Risos) sim, sim.

Quer dizer, não é possível. Nós temos quatro pessoas a trabalhar para seis estarem a ver. Isto em questão de gestão de recursos, dá quase direito a um processo disciplinar.

Desses instrumentos, quais são, para si, os mais relevantes na estratégia de divulgação da atividade municipal?

Os que eu acho que são mais eficazes?

Sim.

Se eu tivesse dinheiro, se nós (Município) tivéssemos muito dinheiro?

Podemos falar na parte pratica...

Na parte prática, se nós tivéssemos os recursos financeiros infindáveis porque as agências trabalham com clientes, com empresas que têm outros recursos porque têm dotações financeiras e sabem estrategicamente o que é que querem atingir. Nós somos um serviço público, trabalhamos para o munícipe e também temos de ser regrados na gestão dos dinheiros porque os dinheiros são dos contribuintes. Mas eu acho, sinceramente, que o meio mais impactante na cidade, são os autocarros. Acho que são super eficazes porque é para quem anda, para quem está de carro, toda a gente vê autocarros. É impossível não ver.

É a questão da mobilidade, de não ser uma publicidade estática.

Exato porque os *mupis* só são eficazes se tiverem uma mancha grande. 30 *mupis* não se vêem, desaparecem e 60 também não e 100 e o custo...30 *mupis* custam 600 euros, imagine. 600 euros para ter 30 *mupis* na rua? Eu consideraria 500 vezes. Mais vale a pena promover um *post* no Facebook.

Exato. Os meios de comunicação digital também vieram alterar...essa escolha de meios.

Sim....sim...o paradigma. Claro, mas nós fazemos tudo. Cruzamos, complementamos. Por exemplo, quando estamos a lançar uma campanha para o *Facebook*, nós já estamos a aquecer antes. Quando é uma coisa muito importante para a cidade, antes, vamos preparando e abrindo o caminho. Vamos lançando uns *teasers*. Nos meios tradicionais são os *teasers*. E no Facebook, faz-se um pouco isso com as ferramentas do Facebook.

Mas acho que são mesmo os autocarros. Vou já dizer: nem é a televisão, a rádio. Eu vou-lhe já dizer, eu uso-me a mim própria sempre como ponto de referência. Eu venho a ouvir rádio de manhã, se começo a achar que o intervalo...

É muito grande, muda.

Mudo. Mudo para a outra. Até encontrar alguma que tenha só música e não ouço. É muito difícil estar a comprar *spots*...

E na televisão também...

Claro. Faço igual. É estar a comprar *spots*, investir dinheiro em *spots* e nós nunca conseguimos perceber que tipo de público é que atingimos. Nós temos de arranjar meios alternativos de comunicar na rádio, seja tentar convencer os locutores...nós como temos serviço público, há campanhas em que é muito fácil fazer isso. Serem eles a promover. Porque é que eles também já falam tanto do agora, vamos ouvir o tempo com a ajuda do não sei quê, vamos ao *Cascais Shopping* às compras, porque doutra maneira, as pessoas não ouvem.

É uma espécie de *product placement*.

Exato. Estava mesmo a pensar nesse conceito.

Outra questão ainda que tenho...como ainda não tivemos oportunidade, vou explicar exatamente o tema (*já tinha seguido nas várias trocas de e-mail*) da dissertação de mestrado que eu pretendo fazer. É sobre uma área que penso que ainda não está muito contemplada que é o estudo da comunicação nas Juntas de Freguesia que é uma área que em termos académicos...

A explorar. Isso é um mundo novo.

Em termos académicos, há muita produção científica de relatórios de estágio e alguma de dissertações de mestrado de pessoas que trabalham em gabinetes municipais e depois, contribuem com esse estudo.

Sim. Dá jeito. É um dois em um.

No caso das Juntas, está a começar. É um mundo a explorar, como estava a dizer, e uma das perguntas que me interessava fazer é se alguma articulação, quer em termos de recursos humanos...há bocadinho, estávamos a falar do Mercado de Arroios, dos Mercados de Lisboa. Existe, quer em termos de recursos humanos quer em termos de recursos técnicos, uma articulação entre o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara e os gabinetes de comunicação das Juntas de Freguesia, por exemplo, num evento específico?

Sim. Existe ao nível mais básico, mas, estrategicamente, não. Ao nível mais básico, sim existe mas estrategicamente, fazermos uma campanha concertada...é difícil porque nós estamos a falar de eleitos. Os presidentes, os executivos das Juntas de Freguesia também são eleitos e querem...eu entendo isso, eu faria o mesmo. Eles têm essa necessidade que os seus fregueses reconheçam o trabalho individual portanto aqui, a colagem...Não é muito do interesse da Junta

dissolver-se no trabalho da Câmara, não é? Do Departamento porque, facilmente, se tornam invisíveis, não é?

Eu percebo essa parte muito ténue da ligação entre a comunicação municipal e a comunicação política, mas não acha que se pode encontrar uma solução...

Eu acho que sim.

...mesmo essa profissionalização da comunicação nas Juntas de Freguesia está progressivamente a acontecer...

A questão aqui...eu acho que a Câmara está sempre empenhada, está sempre disponível. É mais difícil termos as Juntas connosco porque nós, facilmente, os canibalizamos sem querer. Nós aparecemos e deixa de ser a Junta, passa a ser Câmara. Eu acho que a dificuldade é essa. Claro que nós achamos, no nosso ponto de vista, que têm muito mais a ganhar. Por exemplo, nós com os Mercados temos essa experiência. Nós criamos a marca Mercados de Lisboa e as Juntas estão, a pouco e pouco, cada uma por si, a ir lá e a pôr o seu próprio nome para o Mercado. Já tentei explicar que isso não é bom porque enquanto eles podem ir beber ao bolo...nós fazemos uma campanha de comunicação no geral, todos ganham, quer dizer, se começam a distanciar-se muito da marca *Mercado* que já lá está mas se querem isolar-se, aquilo acaba por não ter impacto.

Perde a identidade.

Sim. Qual é o objetivo? É prestar bons serviços às pessoas. Nos não podemos ser egoístas e ser reféns daquela nossa vontade do fui eu que fiz.

Sim, do protagonismo.

Sim.

Mas em termos, e vou terminar por aqui, essa é uma leitura muito mais política e eu compreendo-a lindamente...

Mas mesmo em termos de comunicação, e sem pensarmos no aspeto político, as Juntas têm dificuldade...por isso mesmo, por que desaparecem. É como se perdessem a sua identidade. Quando estão a pensar nós vamos ajudar a Câmara neste projeto que é muito giro para a freguesia, mas eles também querem ter a marca, não é? Exato.

E é difícil mantê-la connosco porque quando a Câmara aparece, é a Câmara. O ideal era ter a marca-chapéu e que eles combinassem connosco e articulassem connosco: temos aqui a marca-chapéu, esta é a programação do Mercado de Arroios para o ano 2018. Como é que nós podemos articular para promovermos aqui ações durante o ano de 2018. E nós podemos fazer isso com eles, mas eles não fazem connosco. Nós fazemos tranquilamente. Não temos essa arrogância. Nós fazemos porque nós também queremos mostrar dinâmica. Nós queremos que as pessoas saibam que estão a acontecer coisas na cidade. Mas não é fácil porque isso depende muito mais das Juntas de Freguesia do que de nós.

Mas acho que deve ser possível encontrar um ponto de equilíbrio.

Mas depende das Juntas de Freguesia. É-nos difícil irmos ter com as Juntas de Freguesia e propor isso. Nós temos aqui os nossos clientes. Somos 7700 na Câmara que estão escalonados por Serviços. Nós temos imensos clientes. Ainda termos de estar a pensar em função das Juntas de Freguesia...agora, se as Juntas de Freguesia vierem ter connosco...não quer dizer que nós, num futuro próximo, se nos conseguirmos organizar como eu estou a pensar, que isso não possa ser possível. Por exemplo, para os Mercados, ir falar com as Juntas de Freguesia e acordar ações com eles.

Existir até, numa espécie de reestruturação dos recursos humanos, a figura de mediador...

Um *account*, chama-se um *account* que é o contato...

Estava a utilizar o termo até no sentido de mediar já que existe um conflito latente.

Eu não diria que é um conflito. Não chega a ser um conflito. Não nos chateamos nunca. Não falamos, não nos chateamos.

(*Risos*) Exatamente. Mas o meu trabalho passa também um bocadinho por tentar encontrar, para além de falar na profissionalização da comunicação nas Juntas de Freguesia, como o exemplo das Avenidas Novas onde a estrutura da comunicação passou de duas pessoas para quatro no Gabinete de Comunicação, e o meu trabalho passa também pela ideia que quero desenvolver a partir destes exemplos práticos, de uma articulação entre os municípios, as Juntas de Freguesia e, eventualmente, a Assembleia Municipal. Como é que se pode fazer esta conjugação deste triângulo em termos comunicacionais, mas entendo a sua posição.

A nossa posição é mesmo esta. É de abertura total e de querer fazer coisas com eles, mas entendo, do ponto de vista deles, essa dificuldade. Rapidamente, são engolidos porque a Marca Câmara é muito forte.

Muito obrigado. Não lhe tomo mais tempo.

ANEXO 5 | ENTREVISTA | 12.12.2017

Luísa Jacobetty* | Assessora Imagem e Comunicação da Presidente Assembleia Municipal de Lisboa

Como está organizada a estrutura de comunicação (organograma) da Assembleia Municipal de Lisboa?

Este é o segundo mandato da Helena Roseta. Eu estou a explicar isto por uma razão. Eu sou assessora da Helena Roseta ou seja, eu sou responsável pela comunicação da Assembleia Municipal (AML) mas eu entrei para a Assembleia com a Helena Roseta em 2013. E nessa altura, a Assembleia não tinha *site* ou seja, havia uma espécie de site muito primário onde se punha documentação. Digamos que as ordens de trabalho para trás, durante os anos anteriores, estão todas num site que, entretanto, foi desativado e eu fiz um site novo. Esse site novo tem um link para o antigo onde se pode ir ao arquivo buscar as ordens de trabalho anteriores e as atas e minutas, o historial das reuniões. Esta é uma das primeiras coisas. Não havia um gabinete de comunicação, não havia uma lógica de comunicação.

Desculpe interrompê-la. Tenho mais ou menos essa noção. Ia a dizer que esta estrutura de comunicação está a ser toda reformulada desde que entrou.

Exatamente. Ou seja, qual é a reformulação que está a haver? E isto, continuando a explicação, como a AML depende em certo aspeto da Câmara (CML) por uma questão de funcionários, ou seja os funcionários são quase todos da Câmara que nós requisitamos. O que é que acontece? Neste mandato que passou (2013-2017), centrámo-nos em termos de organização da AML, em conseguir fazer obras e organizar a própria AML. Este mandato agora (2017-2021) para a frente, é que vai ser a altura em que nós vamos tratar de mais comunicação, por assim dizer. Ou seja, a comunicação está centrada em mim. Não há mais nada, não há ninguém, não há uma equipa.

Sim...sim. Eu tinha...desculpe interrompê-la novamente.

Não faz mal.

Eu tinha uma noção exata que as coisas estariam a funcionar dessa forma tanto que, no caso da Câmara, vou entrevistar a Carmo Rosa (Diretora do Departamento de Marca e Comunicação CML), portanto é este estudo sobre a profissionalização da comunicação nestes órgãos autárquicos, especialmente as Juntas de Freguesia e, também neste caso específico, a Assembleia Municipal, por ainda não existir essa profissionalização ou seja, por esses recursos ainda não estarem completamente

* Assessora de Comunicação e Imagem da Presidente Helena Roseta na Assembleia Municipal de Lisboa. Trabalhou na Assessoria de Comunicação e Imagem na Câmara Municipal de Lisboa, Directora da *Blue Living* na *Blue Media* e da *Evasões* na *Volta Ao Mundo* e como Redactora no INDEPENDENTE.

constituídos para funcionar.

Exatamente. No caso das Juntas, tanto quanto eu sei, há várias Juntas que têm contratados gabinetes de comunicação e não só. As Juntas aumentaram imenso. Por exemplo, eu lembro-me da Junta de Freguesia de Alvalade e isto porque foi uma jornalista que fazia a Assembleia que o ano passado...

Sim. A Inês que era do PÚBLICO...

Sim. Exatamente. A Inês Boaventura passou de ser uma jornalista - o que fez algum sentido porque era uma jornalista extremamente dedicada ao LOCAL - e que passou de ser jornalista para passar a ser responsável da comunicação em Alvalade. Ou seja, as coisas estão a mudar. Eu julgo que será neste mandato agora que...nas Juntas, é mais fácil porque havia menos trabalho do outro, do restante depois da descentralização e havia mais recursos. Na Assembleia, não. Nós, por junto, não tivemos esse recurso. A Câmara está mais avançada do que nós em termos de digamos que não é bem verdade. Eu acho que nós comunicamos melhor - isto é um bocado embaraçoso ser eu a dizer isto - eu acho que nós comunicamos melhor na Assembleia, ou seja, somos mais transparentes e temos tudo mais à disposição de quem queira perceber o que é que se passa na AML. Agora, não há uma estrutura muito grande nem muito oficial por assim dizer. O que há é: eu tenho o site por minha conta, sou eu que faço o contato com os jornalistas e eles é que me fazem e expõem as dúvidas diretamente e depois, há...havia por acaso. Voltou à CML a pessoa que estava. Há um mini departamento que é o responsável pelo Fórum Lisboa ou seja, o Fórum Lisboa digamos que é o edifício... E há uma equipa de três ou quatro pessoas, também foi formada no mandato anterior já com a Helena Roseta, que gerem o Fórum, por assim dizer. É uma equipa que veio da Câmara e gerem no sentido que o Fórum também promove eventos para fora. Ou seja, é possível alugar os nossos espaços que era uma coisa que não se fazia e nós agora, fazemos. Assim, é uma forma de rentabilizar e portanto, entra mais dinheiro. E não só, aquilo fica mais animado...

Potencia-se o espaço.

Exatamente. Há imensas coisas que acontecem ali. Normalmente têm todas alguma ligação à questão da cidadania e da relação com a cidade. Há muitos congressos, muitas coisas a acontecerem no Fórum. Nós tentámos que o bairro ali à volta beneficiasse pelo facto de estar ali o Fórum. Já temos um ciclo de cinema que é cogerido por umas associações de bairro. Portanto, há comunicação de facto.

Nesta estrutura está prevista a articulação com os gabinetes de comunicação/assessores de imprensa/agências externas das Juntas de Freguesia ou existe um contato direto com os seus presidentes (*simultaneamente deputados municipais*)?

S existe comunicação entre as Juntas e a Assembleia...há, mas é uma coisa muito informal. Eu estou na Assembleia o dia todo, ou seja, umas vezes mais à tarde, outras vezes de manhã, outras mais à noite. A Assembleia tem esta coisa de um debate poder acabar às 10 da noite. Mas eu todos

os dias estou com as pessoas com quem tenho de comunicar, ou seja, os presidentes de Junta são deputados também, e muitas das ligações e das questões e das dúvidas, é feita de uma forma informal.

Eu previa, ou seja, tinha um bocado essa ideia, mas dada a dimensão do trabalho, previa, nem que fosse através da requisição a funcionários da Câmara porque é uma forma legalmente prevista e a Luísa acaba de falar nela, pensei que existisse, ainda que mínima, uma estrutura.

Não há nada. É uma Luísa, Luísa, Luísa (risos)

(risos) Exatamente.

Agora, é óbvio, como pode calcular que isto também é possível porque no meu caso específico, eu venho do jornalismo mesmo, e ainda venho dos fechos à noite ou seja, eu tenho um ritmo e uma técnica de trabalho que me permite despachar. E depois, tenho uma relação de 10 anos a assessorar a Helena Roseta, portanto...

Claro. Há essa proximidade.

A comunicação entre nós é muito simples. Eu sei o que é que ela quer e o que é que ela precisa. Basta-me duas ou três palavras e eu percebo o que é que ela quer. Por exemplo, se for preciso fazer cartazes, eu sei como é que ela vai querer o cartaz, quase que adivinho. É uma coisa...

De empatia de pensamento.

O que é um bocadinho arriscado porque, quer dizer, no fundo, eu centralizo muita coisa...eu tenho toda a noção que eu tenho de começar a...

Delegar.

A delegar. Mas isto foi o que se conseguiu neste primeiro mandato. De se conseguir compreender o que é que era preciso, de se começar a implementar isto e agora, de facto neste mandato, é o mandato em que eu vou começar...até porque a probabilidade de eu lá estar no próximo, é muito vaga. Não digo pela Helena Roseta, digo por mim porque agora, já tenho 60 (anos). Portanto, a questão é ter de começar a delegar e até a formar. Mas por exemplo, a parte das páginas das bancadas que estão na Assembleia, essas mini páginas que eu criei dentro do próprio site, estou agora, neste momento, a fazer a formação dos assessores dessas bancadas que essas páginas são deles. Portanto, esse lado não passa por mim. Agora, todo o resto, sim. Ou seja, colocação de documentação, as notícias, preparar as gravações...vêm da Câmara, as pessoas que gravam as sessões, é uma equipa da Câmara. Agora, a preparação da base, a abertura do canal no *YouTube* para o evento, a escolha da miniatura, tudo isso sou eu...o *Facebook* sou eu.

O multitask na sua melhor forma.

Sim...agora, não dá um aspeto muito bom.

Não me parece, mas pronto.

Não, não dá. Parece que é uma coisa um bocadinho feita em casa...percebe o que é que eu quero dizer? Mas é uma otimização de recursos. Eu não preciso de mais ninguém de facto, senão desta equipa da Câmara para filmagem das sessões porque as sessões são todas filmadas. Em termos de comunicação, não preciso de mais nada. Eu simplifiquei muito e habituei os jornalistas - e acho que a generalidade das pessoas, ao longo deste mandato, qualquer coisa que precisem, está de facto no site. A minha grande ajuda, e no fundo é aquilo em que eu acredito...se amanhã, eu não estiver, qualquer pessoa pode entrar e encontra tudo ou seja, está tudo arrumado online. Qualquer pessoa pode vir e substituir-me. Isso é um facto. E depois, essa pessoa pode arranjar uma equipa maior se achar que não tem capacidade para despachar isto tudo.

Daqui a algum tempo, podemos falar mais concretamente do plano de comunicação da Assembleia, se há algo mais construído em termos teóricos, uma vez que, em termos práticos, ele (*plano*) acontece há muito tempo, não é? Se não for incómodo para si...

Não, de maneira nenhuma, João. Não há problema nenhum. Aliás, acho ótimo que estes trabalhos sejam feitos.

Pois...quer dizer...em termos de comunicação municipal, já há trabalhos académicos feitos na área em algumas câmaras do país. Eu, como sempre fui interessado em política local apesar de as minhas áreas de trabalho não terem passado por aí, foi o que propus neste mestrado que é tentar perceber se esta profissionalização se existe, se está a acontecer, se não está, essencialmente destas estruturas mais perto do cidadão, no caso, as Juntas de Freguesia. Porque até mesmo aquilo que há pouco falávamos, contratar serviços a agências acho - e esta é a minha opinião pessoal - não acho que seja a melhor forma. O mais interessante é formar pessoas dentro da estrutura pública e deixar - isto é um bocadinho controverso - deixar de recorrer a serviços privados porque, às vezes, não prestam o melhor serviço.

Pois, mas repare é que, às vezes, esse processo e eu, inicialmente, tentei, confesso, mas é um pouco difícil? Nós ainda temos aqui aquilo que eu encontrei - e isto é uma coisa entre nós, percebe?

Sim...sim...sim...

Eu encontrei uma enorme...há quase que uma...foi sempre assim, porque é que agora querem mudar isto? Eu tentei com pessoas que estavam na Assembleia, quando cheguei, tentei arranjar um grupo de pessoas com quem trabalhar, mas para elas, era quase um pouco agressivo que viesse uma pessoa, neste caso de fora, apesar de ficar lá, eu não era uma empresa, eu estava lá... E, sobretudo, que lhes viesse alterar o que elas faziam porque são muitos anos ou seja, e são pessoas que trabalharam sempre na função pública, e é curioso, por exemplo, uma das pessoas com quem eu consegui fazer imenso trabalho no início e que me ajudou muito, foi a pessoa que tinha decidido, por sua auto recriação, criar o site da Assembleia que existia. Tinha sido uma decisão dele. O mais curioso é que este senhor, na altura ainda podia dizer que era um rapaz porque tinha 30 anos e agora, tem 40, o que ele tinha sido originalmente, era motorista.

Exato, mas tinha essa iniciativa.

Exatamente. Nas horas vagas fez uns cursos de informática, sendo funcionário da Câmara. E os motoristas têm uma coisa que é param: passam muitas horas sentados à espera que lhes digam vão para acolá ou vão para acolí. Este era motorista da Assembleia, puseram-lhe um computador à frente porque ele estava numa sala à espera que lhe dissessem o que é que tinha de fazer. Eu acho que ele era extraordinário, de facto. E esse é aquele com quem foi possível explicar-lhe e que me ajudou imenso, no início, na passagem de tudo para este site. E sim, ele seria uma das pessoas que eu queria trazer para uma mini equipa. Agora, é difícil, às vezes, reaproveitar as pessoas internamente. É muito difícil. É quase um trabalho de relações públicas e de psicólogo, ao mesmo tempo. Envolve todo um processo que eu agora gostava de fazer, quando já não tenho a pressão de montar uma coisa porque aí, foi muito mais eficaz ser sozinha.

Pois, entendo perfeitamente.

Porque só tinha de lidar com um problema, não tinha de lidar com vários porque tomar conta das pessoas, e tentar perceber o que é que elas sentiam ao ser recanalizadas para outra coisa. Agora, vamos lá ver ... é isso que eu gostava de fazer de facto.

Pronto. Não lhe tomo mais tempo.

Agora, vou estar muito ocupada...terminámos agora este debate e vou fazer parte da equipa de relatores porque há relatórios...isso é uma coisa que também era interessante. Não sei se lhe interessa.

Diga, diga.

Eu, no primeiro ano do mandato da Helena (Roseta), fiz um relatório sobre tudo o que a Assembleia fez. Depois, não fiz para os outros anos. E a Assembleia também mudou muito na questão da aproximação com as pessoas que foi, por exemplo, criámos as petições que não havia. Nós temos petições públicas, o público intervém em todas as sessões, portanto a Assembleia está mesmo aberta à opinião do público. E esse trabalho... só há um relatório porque eu depois não consegui fazer relatórios para os anos todos. Eu depois mando-lhe...de qualquer maneira, está no site. Mas eu acho que a Assembleia - esta Assembleia - era um processo de estudo engraçado, não sei se para si se para qualquer outra pessoa. Como órgão, a (Assembleia) de Lisboa é, neste momento, muito específica porque conseguiu de facto...para já, não há propostas da Câmara que fiquem pendentes de um ano para o outro. Praticamente, as propostas entram e são imediatamente discutidas. Criámos condições que funcionam mesmo como as do Parlamento, ou seja, é uma Assembleia muito eficaz nesse aspeto que também não era.

Sim, tem se essa noção e não só em termos de visibilidade mediática. Eu tenho essa noção a partir do que tenho lido e com quem tenho falado sobre o assunto.

Não. A Assembleia transformou-se de facto numa Assembleia.

ANEXO 6 | ENTREVISTA | 05.05.2018

Entrevista Paulo Vilhana | Gestor de Redes Sociais na Câmara Municipal de Lisboa

Conforme falámos previamente, o objetivo inicial deste trabalho é identificar e descrever as estruturas de comunicação dentro da Câmara Municipal de Lisboa e a eventual articulação da comunicação, neste caso digital, com as Juntas de Freguesia.

Há quatro anos, primeiro houve esse processo de concentração de Juntas e depois, de descentralização de competências. Isso implicou a passagem de muitos funcionários da Câmara para as Juntas e implicou também a passagem dessas competências que são, acima de tudo, de manutenção de espaço público. Ao mesmo tempo, as Juntas ganharam músculo e ao ganhar músculo, sentiram necessidade de arranjar processos comunicacionais para chegar aos seus fregueses, neste caso. Não há neste momento, na Câmara Municipal pelo menos aqui em Lisboa, e nesta área específica das redes sociais, do digital que eu posso falar, não há um relacionamento muito aprofundado com as Juntas. Nós temos esse relacionamento com as empresas municipais, ou seja, trabalhamos muito de perto com a EGEAC nas redes sociais, temos reuniões mensais, transmitimos muita coisa que é da competência da EGEAC, eles precisam de alguma coisa...temos canais abertos com eles. Com a EMEL também, mas nas Juntas nunca houve esse relacionamento. Acho que se deve também a alguma autonomia política que se pretendeu manter. As Juntas não vêm...não é que, por vezes, não haja algum pedido, vai haver o evento x, dêem-nos alguma ajuda aqui, mas não há...

Não há uma continuidade de rotinas?

Não. É muito casuístico.

Eu percebo essa parte da manutenção da independência política. Em abstrato, percebo-a lindamente, mas podia haver essa articulação em termos administrativos.

Na minha cabeça faz sentido que exista, mas é, realmente, muito complicado. É a síndrome do filho que sai de casa e durante uns tempos, mesmo que esteja a passar fome, vai dizer que não, que não precisa de ajuda. E, realmente, é muito raro que aconteça e quando acontece, tem a ver com algum relacionamento pessoal. Colegas nossos que foram para lá, com os quais trabalhamos anos e anos: olha, temos esta situação e funciona muito nesta base. Estamos a falar de divulgar eventos. Não estamos a falar de mais do que isso. Nas redes sociais, o que eu também vou percebendo...nós acompanhamos o presidente quase para todo o lado. Todas as semanas, temos um, dois, três momentos onde ele está presente e nós damos algum destaque. E quando isso implica uma cerimónia numa Junta, aí percebe-se que há uma maior...

Confluência de esforços?

Sim. Porque há aquela razão específica, não é porque seja algo concertado no tempo. Eu tenho a ideia e defendi-a quando estive com o site. Lisboa vai lançar um site que se vai chamar mesmo Lisboa. Vai deixar cair o cm.lisboa. E a ideia inicial que estava no projeto é criar espaços para que as Juntas pudessem, elas também, colocar informação nesse portal. E julgo que isso não avançou nestes moldes. Vamos ter uma atualização do que temos hoje em dia e continuamos distantes da realidade das Juntas. Na minha opinião, mal.

Não lhe querendo interromper o raciocínio, daquelas perguntas iniciais que eu fazia há pouco, para além da profissionalização da comunicação nas Juntas de Freguesia, é, justamente, essa articulação que poderia existir e fazer sentido.

Sim. Faz sentido. A Câmara Municipal de Lisboa tem uma capacidade de divulgação, naturalmente, muito forte. Nós temos, além de duas pessoas a fazer as redes sociais, temos também o apoio de uma equipa de vídeo. Nos últimos três anos e meio, nas redes sociais, conseguimos passar de 17.400 seguidores e cerca de 18 mil gostos para um número que vai aos 225 mil seguidores. O que é que significa, hoje em dia, as redes sociais em relação ao site: no final de 2017, entre Facebook e Twitter, chegamos aos 92 milhões de pessoas...

Isso é gigantesco.

O site tem à volta de oito milhões de pessoas de alcance. E isto não é uma tendência só nossa. É uma tendência natural da comunicação hoje em dia, ou seja, as pessoas cada vez mais consomem informação dentro do que são as redes sociais e utilizam os sites, especialmente os sites institucionais para procedimentos administrativos, para os chamados processos: preciso de uma licença especial de ruído, preciso de não sei o quê...e vai lá e saca. Isto são públicos-alvo que nós já identificámos e com os quais trabalhamos, dentro dos nossos objetivos e da nossa missão.

Eu vejo muito...eu sou de comunicação social e tenho pós-graduação em comunicação digital e gestão de redes sociais...pronto, isto são os nossos públicos aos quais adaptamos a nossa estratégia que passa por manter este público e ativar outros. No fundo, o nosso público reflete um pouco o que é o padrão demográfico da cidade. Nós temos cerca de 450 e tal mil contas ativas em Lisboa e cerca de um milhão e cem mil no distrito.

Por contas ativas, está a referir-se a contas de acesso...

São contas de Facebook utilizadas nos últimos 30 dias, ou seja, são contas que têm alguma atividade.

Já percebi. Agora, estava a fazer confusão com aquele acesso ao portal mesmo da Câmara.

Não. O portal, nós temos 11 mil visitas por dia. São, acima de tudo, visitas às páginas dos serviços. Lá está, as pessoas precisam das licenças, precisam de saber como é que se faz este pedido, como é que se faz aquele pedido, e é, acima de tudo, isso que lá vão buscar. Por isso, defendo muito

a visão anglo saxónica da informação digital nestes moldes que é: os ingleses, as cidades inglesas...os sites deles são sites de serviços, acima de tudo, isso. E a outra comunicação faz-se, acima de tudo, via redes sociais e com um processo muito interessante, muito dinâmico. Tem custos mais baixos e uma maior eficácia. Acho que é o ideal. No nosso caso, os latinos gostam de ver coisas bonitinhas, a mexer, e eu acho que pecamos muito por aí. Falamos muito do acessório e pouco dos objetivos e das necessidades reais das pessoas.

Quando pegámos nas redes sociais, a nossa ideia era acima de tudo...porque quando fiz essa pós-graduação que acabei em 2012, estava aqui já, estava só no site mas tive essa possibilidade de desenvolver, mas o que nós definimos foi logo: estabelecer as redes sociais como a principal fonte de informação da Câmara Municipal de Lisboa e é, hoje em dia, a principal fonte. Não é algo exclusivo nosso. Se nós formos ver os padrões comunicacionais dos últimos anos, há uma evolução absoluta da forma como as pessoas comunicam e consomem informação. 2017 foi o ano em que as receitas publicitárias no digital excedem, em muito, as do papel e as da televisão. Com valores infinitamente mais baixos duma página dum jornal qualquer que ninguém lê, nós conseguimos obter muito mais alcance junto do público. Quando eu ponho um anúncio - nos jornais, isso também é possível, é verdade - quando eu ponho um anúncio, eu sei que vou chegar só às pessoas do concelho de Lisboa. Para que é que eu hei de estar a pagar para ir falar com alguém da Covilhã? Não me interessa. Não é o meu público. O meu público é Lisboa. Pode haver outros casos mas, normalmente, o meu público é Lisboa.

Nós fazemos muitos anúncios, por exemplo de obras, e obras são localizadas em bairros. Eu consigo fazer um *pinpoint* naquele bairro e depois, tem um raio de um quilómetro. Para ter menos, eu tinha de pagar mais. E num raio de um quilómetro, eu sei que quem tem o Facebook ativo, vê. E, curiosamente, nós percebemos mesmo que eles vêm pelas respostas que vamos obtendo. As pessoas que vivem naquela rua, dizem: “atenção, vocês não se esqueçam que nós aqui precisamos é de mesas ou de bancos, ou que o passeio esteja arranjado” por isso há aqui uma relação muito bidirecional, muito interessante que nasce com isto e que nós também estamos ainda a perceber como é que vamos absorver esta informação e depois, transportá-la para a realidade.

Sim porque essa utilidade de saber se, num raio dum quilómetro, as pessoas precisam mais do banco de jardim ou dos cestos de papel, são dados importantíssimos para a gestão camarária.

Normalmente, o que fazemos com esses dados é, faço-lhe um filtro, há muito lixo pelo meio, retiro-lhe o lixo e digo: temos isto, isto e isto e envio, especialmente, para o pessoal do Urbanismo. Temos aqui as ideias. Não sei se querem aproveitar ou não para os vossos projetos. Às vezes, sim. Outras vezes, não. Já houve casos interessantes onde se cancelou, cancelar não, mas adiou-se alguns dias algumas coisas. Já conseguimos fazer isso. Já chegamos a esse ponto e o nosso objetivo é ir ainda mais longe.

Para descrentes das redes sociais, não vejo melhor argumento do que esse.

Nós temos um *chatbot* ou seja, temos um projeto de inteligência artificial que fui eu que

lancei e desenvolvi e gosto bastante dele. O nosso atendimento na página...o Messenger tem um *bot* e temos depois uma página de vídeos que vamos mexer nela, vai ficar mais giro com mais vídeos...esse *bot* está ligado ao atendimento da Câmara Municipal de Lisboa. As pessoas entram, aquilo é o Messenger, e tem um conjunto de possibilidades que ainda não está afinado como nós queremos, vai levar tempo...e com este *bot* conseguimos que o atendimento da Câmara Municipal de Lisboa, que está no Campo Grande mas também depende daqui, eram oito ou nove pessoas que estavam a atender mensagens e a responder a e-mails e nós canalizamos tudo para aqui e, dessas oito, hoje, estão duas pessoas. Seis tornaram-se redundantes. Eu não posso dizer, mas isto é aquilo que nós vemos na televisão - um dia, os robôs vão tomar conta disto e estão a tomar conta disto. A inteligência artificial...e ainda não estamos a conseguir o que eu pretendo porque o meu objetivo é ter tudo o que é espectáculo na cidade ali. Que as pessoas possam perguntar “o que é que há aqui de espectáculos na minha zona?”. Ainda estamos longe, muito longe, mas neste ano (2018) vamos ter de apostar muito nisto. Esse é o lado da inteligência artificial que está metido na página de Facebook, está na resposta aos cidadãos e está naquilo que eu acho que é o processo de comunicação mais puro.

Eu gosto muito das redes sociais porque acho que é comunicação a sério, ou seja, nós normalmente o que temos, e mesmo nas Juntas, evento tal, dia tal, está aí, aguenta-te, não comuniquês comigo, não fales comigo, não quero saber mais disso. Está aqui, se quiseres ir ver, vais, se não quiseres, não vais. O que nós temos aqui é uma coisa diferente. O que nós temos aqui é evento tal no dia tal, e depois, alguém pergunta: isso paga-se? E eu digo: paga-se. Paga-se x. E como é que eu compro o bilhete? E o *bot* (a inteligência artificial) está-me a resolver esse lado também. Está a comunicar com as pessoas. É isto que está a acontecer já, ainda numa fase muito embrionária, mas o caminho é este. Na página, nós temos também muito pedidos, muitas informações, acima de tudo na página de *Facebook*, no *Twitter* também. É um público diferente. É um público mais exigente. É um público que me implica ter maiores cuidados, que tem uma capacidade de projeção e difusão da mensagem de ser muito mais acutilante do que, normalmente, temos no Facebook. Nós somos seguidos por jornalistas, *opinion makers*, qualquer coisa que se faça mal, temos gente em cima. Há aqui uma pressão muito grande e eu sou totalmente refém disto (*aponta para o smartphone*), eu trabalho acima de tudo aqui e não aqui (computador). E desde que temos os telemóveis, isto é uma prisão enorme. Sábados, domingos, feriados, noites, dias. Eu levanto-me por volta das 06:30 e a primeira coisa que faço é ver como é que foi o período entre a uma da manhã, que é quando eu me deito, e as seis, para ver se há alguma coisa que tenha de responder. E depois, é o dia todo isto.

Nós planeamos o dia. Eu já sei como é que vai ser o dia de hoje, tenho ideia como vai ser o de amanhã, tenho ideia de alguns fragmentos do fim de semana. Vamos fazer uns lives, pelo menos, uma transmissão, se calhar, duas, dum espectáculo de música árabe às 16:00. Amanhã, se calhar, vou também fazer um live dos projetos de apresentação para (a requalificação) da Praça de Espanha que eu acho que é uma questão de cidadania ou seja, nós estamos a mostrar às pessoas,

um destes vai ganhar. Os nove ateliês que foram selecionados para apresentar propostas fazem uma espécie de *pitch* e nós fazemos a apresentação em direto no Facebook. Vai nascer um parque urbano ali. Vai deixar de ser uma ilha. É uma obra muito grande que está ali a ser lançada e que vai ter um impacto muito grande no trânsito. A visão que tenho para isto que é: isto permite colocar as pessoas mais perto do que é a decisão e se nós conseguirmos colocar as pessoas à frente de quem...no momento em que as coisas são apresentadas, vão perceber muito melhor porque é que as coisas são decididas dum modo e não doutro. Isso, vemos aqui nas redes sociais.

Muitas vezes, a incompreensão é pela falta de informação.

Há pessoas...é um cuidado que temos de ter depois porque as pessoas, às vezes, nitidamente não sabem do que é que estão a falar. Não sabem mesmo. Desconhecem o funcionamento das coisas.

E, por outro lado, desconhecem mesmo o funcionamento do Facebook porque há aquela frase muito recorrente que diz que quando algo é gratuito, o produto somos nós.

Exato. Eu gosto muito de olhar para os Estados Unidos e, neste momento, o que está em cima da mesa é a questão da monitorização das mensagens que estão no Facebook. Nós estamos a alimentar o Facebook e o que é que nós ganhamos com isto? Já não estamos a conseguir tráfego para os sites e nos sites, temos a questão da publicidade. Mais tráfego gera mais receitas de publicidade, há mais dinheiro seja do *Google AdWords*, seja doutra plataforma qualquer que eles lá tenham. E esse processo que é ainda o que é o utilizado em Portugal, na realidade, não é assim tão valioso. A taxa de cliques para abrir a notícia é baixíssima. Por isso, é que percebo que venham aqueles títulos mirabolantes “toda a verdade sobre não sei o quê”. Nos Estados Unidos, o debate que está a ser feito, também neste sentido, uma equipa que junta o *New York Times*, junta o *Washington Post*, na Europa junta o *Frankfurter Allgemeine*, junta um jornal sueco também, tenho a ideia do *Le Figaro* e não sei se também o *El País*, há uma equipa que está a tentar perceber de que forma é que os conteúdos têm de ser pagos porque se banalizou a ideia de que está online, é livre e não se paga. E aquilo tem um custo e o bom jornalismo tem um custo porque senão caímos em que qualquer pessoa pode ser jornalista. Como dizem os americanos, *when you pay peanuts, you'll get monkeys*. E é um bocadinho isto. Estamos a banalizar de tal modo que há pessoas com muito pouca formação a trabalhar em comunicação social, em Portugal e não só, mas em Portugal nota-se isso porque as pessoas não estão para ganhar 500 ou 600€, não têm vida e não conseguem sair daquilo. E nos Estados Unidos, apesar destes grandes jornais cada vez mais digitais, têm uma capacidade financeira muito grande, também eles estão a perceber que têm de encontrar um modo, especialmente com o *Facebook*, de ir buscar dinheiro. E há esse grupo de trabalho...estou com muita curiosidade para ver o resultado deste estudo, para ver o que é que vai sair daqui. Fala-se na possibilidade de haver uma *paywall*, um pouco à semelhança do que o *New York Times* tem que são cinco artigos não pagos e depois, acima desses, paga-se. Ah...o *The Guardian* também está lá e o *Guardian* por acaso tem uma política diferente que é nós não cobramos nada mas, por favor ajudem-nos. Chegámos a isto. Honestamente, acho que estamos no final dum momento. Estamos

no momento do final do deslumbramento e acabou o deslumbramento e estamos a meter as mãos nos bolsos e a ver que estão vazios. E ver como é que vamos ganhar dinheiro com isto porque quem está a ganhar dinheiro com isto é só o *Facebook*. Só o senhor *Zuckerberg* e os senhores do *Google* é que estão a ganhar dinheiro com isto. Mesmo as outras redes sociais não estão a ganhar dinheiro por isso há aqui algum problema.

E depois, ainda nos leva para outro campo que é a total dependência, e isso acho que é extremamente preocupante, em relação aos Estados Unidos. A Europa não tem uma única ferramenta destas. Uma única. Os grandes *players*, os chamados *GAF*A (*Google, Apple, Facebook e Amazon*), estes senhores dominam o mercado mundial da informação e da comunicação. Alguns deles, a *Amazon* por exemplo, o *Jeff Bezos* tem o *Washington Post*. Eu acho que isto é algo extremamente preocupante para a Europa e nota-se que existe alguma movimentação porque a Europa é incapaz de desenvolver uma ferramenta que responda a estes tipos. Tem a ver com modelos de negócio, tem a ver com muita coisa, não é? Mas eu acho que há aqui um problema muito mais sério do que se pensa. E acho que muitos académicos na Europa estão a olhar para o problema mas estão a ver apenas um pedaço do problema. É um domínio...por exemplo, os russos não têm *Facebook*, têm uma coisa esquisitíssima que é igual ao *Facebook* mas é deles. Os chineses vão aceitando, mas maior plataforma de vendas mundial, o *Alibaba*, é chinesa que é maior do que a *Amazon*. É quase uma guerra. Por exemplo, nos Estados Unidos foi proibido que todas as entidades públicas utilizassem o *Kaspersky*, o antivírus que é russo. O *Kaspersky* é capaz de ser o melhor antivírus que existe e os russos são os melhores hackers do mundo, os russos e os israelitas...

Vá-se lá saber porquê...

(*risos*) Os russos e os israelitas são os melhores do mundo, são imbatíveis. E o *Kaspersky*, os americanos perceberam que nalgumas entidades americanas quando utilizavam o *Kaspersky*, de algum modo há alguma informação a sair. É um bocadinho o que aconteceu há uns anos...os Estados Unidos têm aquela dimensão toda, têm as grandes empresas, mas não têm uns super processadores que nem a Intel faz, quando são máquinas realmente gigantescas, eles têm de comprar esses super processadores. E a Europa tem, se não me engano, é a *Alcatel* e a *Philips* que os faz e depois, há a coreana *Samsung* e a *Huawei* chinesa que os faz. Há uns anos, os americanos, a *CIA* e o *FBI* nas super máquinas que têm, compraram estes processadores chineses e começaram a perceber que entre as duas e as duas e dez da manhã, havia um fluxo de informação que saía de Washington e outras cidades americanas. Ou seja, aquilo está montado, tinha linhas de código lá metidas de forma altamente sofisticada, mas os tipos sacavam informação estratégica sem fazer nada.

Como o caso do antivírus...

Não. Esse vinha mesmo embutido na máquina. Uma componente do super processador que só eles é que os fazem.

A realidade ultrapassa sempre a ficção.

E a administração Trump decidiu deixar de usar o *Kaspersky*. Só não percebo é como é que levaram tanto tempo a tomar essa decisão porque há coisas muito óbvias...

Sendo que os tempos da política são diferentes dos tempos da tecnologia.

São diferentes, são diferentes. Curiosamente, os americanos têm uma grande dependência de hardware, de super hardware têm uma grande dependência. Depois, não têm nestes campos e estes campos não são mais que agregadores de informação de tudo e mais alguma coisa porque o Facebook não é só...vamos lá ver uma coisa: como é que o *Facebook* define o nosso perfil e define o que é que nós queremos ver. Não é só aquilo que nós clicamos. Se eu tiver que ver na minha *timeline*, aparece-me uma foto e eu paro mais do que dois segundos, não há movimento durante dois segundos e ele marca-me aquilo. Ok, esta tipologia de fotos tu gostas...

Mesmo sem clicar?

Mesmo sem clicar. Não é preciso. Se tu gostas desta tipologia de foto, vou começar a mostrar-te mais. E isto é ouro para o pessoal da publicidade...

Afunila o perfil do consumidor.

Afunila. Nós conseguimos saber quase tudo. Eu só não sei mais porque não acho que a Câmara Municipal deva pagar porque utilizamos o pacote de dados que é livre porque depois, há pacotes pagos. Que foi o que o Trump fez e a Clinton também fez só que o Trump fez duma forma muito mais eficaz. No *Web Summit*, estive cá o responsável pelo digital da campanha do Trump (*Brad Parscale*), tive oportunidade de assistir e de estar com ele até, e acho aquilo fascinante. Tenho colegas que me disseram: como é que vais ouvir este gajo? E eu ouvi este gajo porque um gajo que consegue eleger o Trump tem de ser um gajo muito bom. E ele dizia coisas muito simples: nós não inventamos nada. Simplesmente, tínhamos muito dinheiro. Faziam lances de dois milhões de dólares por dia. E faziam coisas como: a Clinton disse “os cidadãos negros da cidade X não têm o apoio Y ou não sei o quê” e eles conseguiam identificar os elementos mais importantes nessa comunidade negra e conseguiam pôr um anúncio para aquelas pessoas, naquela rua. Estão a ver: “ela disse isto de vocês”. Nós fazemos o oposto. Aquilo é pessoa a pessoa. É impressionante. E ele dizia uma coisa muito simples - mas como é que vocês chegaram a este refinado da informação do *Facebook*? - nós tínhamos 200, 300 milhões para gastar nisto. Quando você tem 200 ou 300 milhões não é você que vai ter com o Facebook, é o Facebook que vai ter consigo.

E é à la carte.

À la carte. De repente, tinham os engenheiros do Facebook dentro da campanha, assim como também estavam dentro da campanha da Hillary Clinton.

Se calhar, estavam menos ou não tão empenhados.

Por acaso, aí acho que foi mesmo a estratégia. Eles foram muito mais agressivos e muito

mais esclarecidos. Criaram uma mensagem e foram com ela até ao fim e isto aqui é fundamental. Não vale a pena estar a vender duas, três, quatro ideias. Cria-se uma mensagem simples - *Make America Great Again* - seja o que isso signifique, perceber o público que temos e vamos com eles até ao fim.

O valor dos slogans é conhecido desde sempre e esse já vinha do Ronald Reagan. Foi apenas uma adaptação ao digital.

Desde sempre e aqui, é muito isto. O que acontece aqui é que nós conseguimos...lá está aquilo que falámos há pouco, conseguimos pôr à frente das pessoas aquilo que elas querem ver. Eu consigo pôr à frente das pessoas de Pittsburgh que as fábricas fecharam e foram para a China ou para o México. Eu consigo pôr-lhes à frente - vocês votem em mim e eu reabro a fábrica. Eu vou fazer com que as fábricas que estão na China voltem para cá. Mas essa mensagem no estado de Washington, que fico na outra ponta, que é um estado altamente tecnológico que é onde está a Microsoft, não resulta. Mas esse nem é o meu público...o público do Trump é os rednecks, que é ali o centro, aquele centro dos Estados Unidos que nós muitas vezes esquecemos que existe. Ele pegou naquilo e as mensagens todas que são montadas aqui, são montadas especificamente para cada estado, especificamente para cada cidade, especificamente para cada rua. Ele tinha uma equipa gigantesca e isto vale a pena ser estudado. Temos, acima de tudo, perceber como é que se pode utilizar estas ferramentas de forma tão poderosa. Nunca se utilizou isto de forma tão poderosa como ele. E isso é preocupante. Em Portugal, nós temos um conjunto de leis que eu acho que não estão adequadas à realidade. Nós tivemos um problema na campanha (eleições autárquicas 2017) mas não quero que isto seja publicado. Não foi de propósito, foi mesmo uma distração. E fui que eu que a fiz. A lei em Portugal diz que não se pode fazer anúncios, a partir do momento que é agendada a data da marcação de eleições. Eu tinha ideia que a lei indicava apenas que não se podia fazer anúncios, apenas e só na data de campanha, nos 15 dias, não é assim. E tivemos um problema com a Comissão Nacional de Eleições por causa dum anúncio o mais inócuo possível. Nós fazemos algumas *maluquices* mas fomos quase tramados por causa dum anúncio da abertura do Palácio Galveias. Fizemos um filme, com imagens fantásticas, e quando estava para abrir, final de Maio (2017), princípios de Junho, pusemos o filme online um dia antes (da reabertura) e pus pouquíssimo dinheiro naquilo, foi só para a zona envolvente, pus 50€ ou coisa assim. Passados uns dias, chegou uma queixa do CDS, não se via Fernando Medina nem nada, foi só mesmo a falar do espaço da biblioteca que reabria. Era só mesmo institucional, mas houve uma queixa do CDS e ainda tive aí umas dores de cabeça. Depois, foi arquivado felizmente, mas...ou seja, nós não conseguimos, pela lei que temos, eleger um Trump, isso são boas notícias. Não sei se aqueles que elegemos, mesmo com as leis que temos, se são melhores ou não...

Isso são outros tantos (*risos*)

Isso são outros tantos (*risos*) mas eu acho que a lei portuguesa está realmente desfasada da realidade. É uma lei muito protecionista dos meios tradicionais. Uma das pessoas (Carla Luís) que

fez a lei (*LEI ELEITORAL DOS ÓRGÃOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS*), hoje em dia trabalha na Câmara Municipal de Lisboa, trabalha no departamento político do Bloco (de Esquerda) e trabalhou na construção dessa lei em 2012, 2013 e cinco anos nisto, é um mundo. E eu julgo que a lei devia ser realmente revista. Não estou a dizer, permitir o que é possível nos Estados Unidos, em Inglaterra e mesmo em França. Eu julgo que não é possível ir tão longe mas, ao mesmo tempo, permitir que mais campanha possa ser feita aqui (aponta para o telemóvel). Se há local onde, por um custo baixo, nós conseguimos atingir um público é aqui. Acho que está a chegar o momento de se rever esta lei da publicidade institucional da campanha eleitoral.

Então, se não se importar, repescamos algumas das coisas das quais já falou e voltamos aqui à estrutura da entrevista. Eu ia começar por lhe perguntar se no plano global de comunicação do município, como é óbvio as ferramentas de comunicação online têm conteúdos específicos e uma linguagem adaptada a essa especificidade. Pegando, por exemplo num evento que é publicitado na revista do município ou no boletim, no formato papel, como é que isso é feito online. Ou seja, a transposição do mesmo evento, da mesma nota de imprensa, o exemplou entender...

Uma nota de imprensa é melhor porque a revista, realmente...nós temos uns públicos muito divididos, ou seja, não é muito habitual, até porque a revista da Câmara é muito diferente, não é um boletim daqueles previsíveis. É um bocadinho diferente disso. Se existir alguma entrevista na revista da Câmara que eu acho que vale a pena, porque elas são gravadas em vídeo também, eu utilizo. Não é muito habitual porque são entrevistas muito longas, ou seja, os tempos de atenção e retenção disto são muito baixos por isso não vale a pena estar aqui com tempos muito longos. Agora, um live, os lives têm tempos de atenção/retenção mais longos e aí, sim. Por isso, essa ligação nem é muita óbvia, ou seja, 99% dos casos eu nem utilizo a informação que está no site. Eu construo informação diretamente aqui.

Mas partindo do mesmo...

Nós, neste momento, temos até aqui uma situação muito curiosa. Eu só vou onde vai o presidente. Enquanto tivermos uma equipa só de duas pessoas, não vamos mais do que isso. Eu faço eventos do presidente e, em alguns casos, eventos onde vai o vice-presidente. É isso que está decidido e temos de ter alguma regra senão isto é o caos. Nós temos dezenas de solicitações ao dia da Câmara toda e seria quase impossível de gerir isto se não fosse assim. Está acordado, também com a Carmo Rosa, nós, as redes sociais, acima de tudo, além do dia a dia da cidade e dos eventos da cidade, em termos de personalização apenas o fazemos na figura do Presidente, neste caso, o Fernando Medina.

A informação que nós colocamos é muito diferente daquela que é colocada na agenda, mesmo no site. Eu não escrevo do mesmo modo, não sou eu que faço os textos do site, mas sou eu que faço os textos aqui e tento fazê-los, especialmente os textos políticos, tento fazê-los de uma forma mais condensada e direta possível por isso, é tudo diferente. Ou seja, isso é um debate interno que nós temos aqui e agora, estamos mesmo a falar confidencialmente, nós chegamos a um momento que temos que dar um salto.

Nessa questão do conteúdo...

O conteúdo é tratado de forma diferente. Lá está, eu tenho tempos de atenção e rotação diferentes, de meia dúzia de segundos, tenho de ter o máximo impacto visual. É muito raro num álbum no *Facebook*, uma foto do Fernando Medina aparecer na primeira foto. Muito raro, o que não quer dizer que não aconteça, mas só se eu não tiver mais nenhuma mesmo. No evento onde ele está, o evento até pode andar à volta dele, mas a primeira foto que eu coloco do evento é ou do equipamento...

Do envolvente?

...do local ou das pessoas. Dele é muito raro. E dele, em primeiro plano, não ponho de certeza absoluta porque isso tem um impacto negativo no desempenho do post.

Não ter aquela atenção centrada no político.

Não ter essa atenção centrada. O político está lá. As pessoas vão perceber que ele está lá mas para isso, eu não tenho de ser ostensivo e colocá-lo ali. Isso é o que nós fazemos nas redes sociais, sempre. É fundamental. No *Twitter*, concedo um bocadinho mais, lá está, porque é um público que aceita que ele esteja lá.

Já perceberá doutra forma.

Percebe. Até é capaz de dizer: “então isto é uma inauguração e o homem não está aqui?”. É percepcionado doutro modo. No *Twitter*, por exemplo, eu *twittei* a apresentação do orçamento da Câmara Municipal todo. E aí as pessoas percebem. Nesse caso, até foi o vereador das Finanças (*João Paulo Lucas Saraiva*), não foi o Medina. As pessoas percebem porque é assim. Não questionam. E ele assume aquilo. Eu assumo aquele orçamento. O *Facebook* é diferente. É muito raro que eu ponha fotos dele ou doutro político qualquer.

Não haver essa concentração no homem, mas no ato.

Sim porque se eu puser a concentração no homem, de repente, vou perder a atenção no evento e colocá-la só no político. Isso vai fazer com que o político... todos os políticos têm anticorpos, este é novo mas também tem os seus anticorpos. E o meu objetivo é levar aquela mensagem ao maior número de pessoas. E com o mínimo de discurso de ódio... não é discurso de ódio... mas com o mínimo de discurso negativo. Temos muito cuidado também com isso, não é? Com o modo como as pessoas interagem connosco. Temos um conjunto de regras e elas têm resultado. Nunca tive assim nenhum problema sério, quer dizer, não posso dizer que já não tenha bloqueado uma ou outra pessoa... não sei se essa era uma das questões... Nós temos uma política de gestão dos comentários.

Existe um contato, como acontece muito em páginas de Facebook de empresas privadas, existe um contato por mensagem?

Quando são coisas muito específicas nós temos tudo aqui. Nós não vendemos só eletricidade como a EDP ou bilhetes de avião como a TAP, nós fazemos a gestão da cidade em todas as suas

dimensões ou quase todas as suas dimensões. Isso implica que recebemos pedidos de tudo. Desde pessoas que estão com problemas com a CARRIS até pessoas que vão ser despejadas, assuntos gravíssimos que as pessoas escrevem para aqui e eu, esses casos, encaminho para os vários departamentos. Às vezes, enviamos mensagens, mas também fazemos um filtro. Tento perceber se o caso é ou não real. Há casos que não são. E sendo real, envio para o Urbanismo ou para a Habitação. Casos da EMEL então é mato. “Fiquei com o meu carro bloqueado! Então, o que é que eu faço?”. Entro em contato com eles, encaminho e eles resolvem. Com a Polícia Municipal, envio para a polícia. Com o lixo, acontece muito. Temos mesmo uma ligação direta mesmo com o departamento da recolha...da limpeza urbana, envio para lá e muitas vezes, eles “responde isto” ou vamos enviar já alguém. Acontece muito. Por isso, há aqui uma cadeia, uma rede montada de uma forma até um bocadinho informal. Há aqui uma formalidade informal, no meio disto tudo, e não podia ser doutro modo.

E faz um certo sentido para facilitar os processos.

Para facilitar os processos. Muitas vezes, não. Quando são coisas mais pesadas, quando se tem mesmo de desencadear um processo de reclamação, digo às pessoas então, tem de fazer a sua reclamação aqui. Às vezes, acontece pessoas que me enviam fotos. Isso também acontece muito. “Está a ver o passeio todo escavacado? Mas onde é que é isto?” Dizem-me exatamente o nome da rua, *pinpoint*. Nós temos uma ferramenta de gestão de espaço público que se chama Na minha rua (naminharua.lx.cm-lisboa.pt), muitas vezes, até sou eu que vou lá e faço a ocorrência, entro diretamente no sistema de manutenção e isso vai diretamente para as pessoas que têm essa responsabilidade. Muitas vezes, digo à pessoa, quando percebo que as pessoas estão mais à vontade, digo “olhe, eu fiz isto, mas a próxima vez, utilize esta ferramenta”. Isto implica uma grande interação com as pessoas. Há pessoas que têm cinco seguidores no *Twitter*. Não me preocupam. Vou ser simpático com elas porque a Câmara tem de ser simpática com elas, mas não me preocupam. Há pessoas que são influenciadores reais e aí, vou ter de ter ainda mais cuidado. Faço contenção de estragos.

Como eu há pouco falava, essa questão do discurso de ódio, ou discurso negativo, quando é *bullying* informático à séria, não só direcionado à instituição...

Nós temos uma política de regras muito simples. Isto é uma página pública e na página pública, as pessoas podem dizer o que pensam. As pessoas não podem ofender e não podem lançar falsas suspeitas - “Vocês estão aí todos no gamanço! O Medina está com não sei quantas casas!”. Já respondi uma vez a um: “o senhor está a exceder-se. Não tem provas. Existe tribunal.” A esse, enviei por mensagem. Como tal, não podemos aceitar insinuações e lançar anátemas sobre as pessoas.

Logo de início, estabelecemos uma política de gestão de comentários muita clara, atualizada de vez em quando. Menos do que devíamos. Na sua essência, está atualizada e temos um conjunto de palavras que estão bloqueadas, automaticamente. Há um conjunto de posts, de comentários, de respostas que não entram. Na realidade, o post fica lá, as pessoas julgam que o comentário está lá

mas não está. É isso que acontece. Outros ocultamos e quando apago, digo à pessoa. Envio uma mensagem a dizer que apaguei.

Pois, a pergunta também era um bocado nesse sentido.

Pois. Ao ocultar o que é que acontece? As pessoas, os amigos, vêm que aquilo está lá visível e toda e qualquer antipatia perante nós vai ficar muito focada naquele comentário, ou seja, este gajo é um grande maluco. Vem para a Câmara Municipal dizer isto e isto e isto. Ninguém está a ver aquilo a não ser ele.

Isso é quase perverso, mas pronto...*(risos)*...

Pois, é assim...

Não estou a julgá-lo nem ao que está a fazer...porque há uns loucos que vivem dentro daquela bolha, e online isso vê-se muito.

Já tive uma vez um...tivemos duas questões...uma foto perfeitamente banal, só me acontece com coisas banais. Faltava uma semana para a Feira do Livro e nós pusemos uma imagem duma das primeiras feiras do livro em Lisboa, 1930 e qualquer coisa, julgo que decorreu ali no Rossio. Uma foto muito antiga. Uma coisa banal. Em 1934, vamos imaginar assim, era assim a Feira do Livro em Lisboa. E há um tipo, com um perfil falso, nitidamente falso, que mandou uma boca, uma insinuação sobre os dinheiros da APEL (Associação Portuguesa de Editores e Livreiros) onde ia para além do aceitável. E eu, dessa vez, oculte o comentário. E o tipo que tinha um perfil falso, mas o perfil falso dele não estava ligado ao verdadeiro, ou seja, ele não era amigo do perfil falso. E o gajo percebeu que o comentário desapareceu. E entrou a matar completamente - “estes gajos, a PIDE, fascistas”. E o que nós fazemos aí é: primeiro, não respondemos, dessa vez nem oculte. O que eu faço depois é: eu entro com o meu perfil e faço um comentário qualquer, e depois, arranjo três ou quatro pessoas para fazer um gosto naquele comentário. Eu e a minha colega fazemos uma coisa - só se vê os dois primeiros mais vistos. E o outro foi para baixo. Desapareceu. Assim que desapareceu, acabou-se a polémica. Isso é um modo de fazer as coisas. Ou seja, nós, no fundo, mantemos o comentário da pessoa, mas lançamo-la para as calendas.

Doutra vez, houve um tipo, que eu até acho simpático, que é um sujeito que quando está normal até faz uns comentários difíceis para a Câmara, mas normalmente, dentro do que é aceitável. E isso aí nós deixamos. Pessoas que dizem que não gostam disto ou daquilo. Isso é a democracia a funcionar. Ponto final. As pessoas não gostam. Não têm de gostar. Mas uma vez, o tipo também fez umas insinuações assim um bocado manhosas, aquilo repetiu-se duas, três vezes e aí já foi um bocado demais. Bloqueei e disse-lhe que o bloqueei. Passados uns tempos, recebi um telefonema. Era uma chamada cá de dentro e do outro lado, estava um sujeito que eu até pensei que fosse um colega. E começou logo a matar: “estou a falar com o departamento de Propaganda da Câmara?” E pensei que fosse esse colega a gozar comigo. Na brincadeira, ainda respondi. Depois, rapidamente, percebi, não, eu não conheço esta voz. E o tipo passou rapidamente a dizer que sabia

quem eu era, o que é que fazia e que vinha cá e matava-me. E eu pensei, este gajo não é bom da cabeça...

Isto não me está a acontecer (*risos*)

Isto não me está a acontecer...depois, tivemos...fomos falando e ele depois, acalmou-se um bocado e começou a dizer-me: “sabe, é que eu fui bloqueado dum conjunto de páginas”. Vá-se lá saber porquê, não é? Se calhar, há aqui alguma razão. E “eu não sou má pessoa, mas estou a passar uma fase má da minha vida e tal...eu não quis ofender ninguém e peço imensa desculpa.”. Depois, estivemos ali a falar um bocado, acabou por dizer: “peço imensa desculpa pelo que fiz, não o devia ter feito. Não se repete”. E eu disse-lhe: vamos fazer o seguinte: vou desbloqueá-lo. E ele está desbloqueado. Pode comentar o que quiser, assim obedeça às regras. Primeiro, da boa educação, e dentro duma conversa minimamente civilizada aqui dentro do que é aceitável aqui na página da Câmara Municipal de Lisboa. E assim foi. às vezes, estica-se ali um bocadinho, mas eu também já sei o que a casa gasta. Também não vale a pena.

Também não se pode mudar toda a natureza à pessoa.

São milhares. Nós tivemos um *post* num domingo à noite e podemos ter 20 mil comentários. Eu nem sei o que é que lá está.

Pois, não há forma de gerir isso tudo.

Mas temos esse conjunto de palavras que, automaticamente, fazem o bloqueio do comentário.

Nós também já falámos um bocadinho sobre isto mas, se quisesse pegar assim num exemplo, ainda que rápido ou que tivesse mais presente, para tentarmos perceber como é que será um cronograma, as rotinas, a definição de conteúdos. Há bocadinho, estávamos a falar da questão da linguagem ser diferente na escrita digital, os recursos envolvidos, por exemplo, para a publicação de uma nota de imprensa. Neste caso, na comunicação digital.

As notas de imprensa vêm do gabinete de imprensa do presidente. Vêm feitas, normalmente vêm dali. Às vezes, quando são coisas simples, cortes de trânsito, coisas assim, são feitas aqui. Mas quando são coisas ligadas ao presidente...

Quando diz aqui, diz Departamento de Marca e Comunicação?

Temos aqui pessoas que fazem esse tipo de coisas. Tudo aquilo que tem um impacto ou envolve o nome do presidente ou do executivo vem dali dos Paços do Concelho. A nota é redigida num formato tipo e depois, é enviada para a comunicação social, ao mesmo tempo que eu a recebo. Se tiver a identificação, que nem sempre tem a identificação aposta - não é para falar disto nas redes sociais, de temas que nós achamos que não vão acrescentar nada...

Sim. Temas que causam ruído.

Sim, temas que só vão trazer ruído, mas, normalmente, ponho na íntegra a nota de

imprensa. Tento escolher um horário...se for uma coisa positiva, um horário melhor, se for uma coisa negativa, menos bom. O que é que temos feito ultimamente? Estes lives...com o presidente Medina, tem-se notado, no final do anterior mandato e neste mandato agora, muitas conferências de imprensa. Eles têm uma necessidade, é normal...vão fazer muitas conferências e nós temos as conferências live demito alcance. Numa conferência de 10 minutos chegámos a ter 30 mil pessoas.

Transmitidas diretamente em várias redes?

Neste momento ainda só no *Facebook*, mas estamos a adquirir um módulo que nos vai permitir transmitir em todas as redes. O que eu acho que vai ser um salto qualitativo muito grande. Vai-nos permitir transmitir numa rede que é o *panscope* que é a do *Twitter*. Já fizemos uns testes. Muito político, o pessoal que está lá - “o que é que têm para me dizer sobre este, e este assunto?”. Lá está, 2018 é um ano muito mais visual, lá está, vou chamar videowall. Muito mais video, muito mais lives.

É a força da imagem na política.

A força da imagem. Nós temos um presidente jovem, que fica bem nas câmaras, um presidente que, pessoalmente, até é um tipo bastante interessante porque despe a capa de presidente e é interessante. Digo isto porque já conheci o António Costa, já desde o João Soares. Já sou desse tempo. E eu acho que este é diferente. Mesmo do António Costa. Acho que este tem ideias...tem um problema que é o espaço político dele, mas se o conseguir fazer, pode ser um político diferenciador. E tem ideias muito interessantes e muito consolidadas perante muita coisa. Eu acho que ele tem algum problema ainda em pôr no terreno essas ideias. Ou seja, em passar aquilo como sendo dele. Isso é um processo que ele vai ter de fazer. Mas achamos, e na minha opinião bem, eu defendo isso que, cada vez mais, o devemos colocar live nas redes sociais.

Nós fizemos uma experiência com ele. Penso que foi a primeira vez em Portugal com um político, pelo menos que eu me lembre no Facebook nestes moldes, acho que o Costa já tinha feito, não nestes moldes, que foi pô-lo a responder questões sobre a Carris em 2016, *live*. Foi uma logística um bocado complicado porque montámos o set no gabinete dele, eu estive com ele à hora de almoço a explicar exatamente o que é que ia acontecer, eu e o meu o colega do vídeo, vai acontecer isto e isto e isto, tinha dois assessores com ele para a comunicação e depois montámos o *Twitter*, ele tinha as questões que as pessoas iam colocando, iam batendo no *Twitter* e foram as questões que as pessoas colocaram. Isto é a mais pura das verdades. Não foi ninguém do PS, não fomos nós, foi mesmo as questões que as pessoas colocaram. E para mim, aquele momento foi um dos momentos mais altos desde que eu comecei a fazer isto. Pela primeira vez, temos o presidente da Câmara a responder aos munícipes nas redes sociais e a responder a tudo.

Para si, deve ter sido uma espécie de coroa de glória do seu trabalho todo.

E de validação porque, às vezes, pode ser difícil...

Sim, sim. Não estou a dizer ele. Estou a dizer em abstrato, pode ser difícil validar o trabalho da

comunicação.

Sim. Ele tem esse mindset...

Sim. Voltando à questão inicial da comunicação nas Juntas, as pessoas, às vezes, não percebem a validade de uma boa comunicação. Existem alguns políticos que não percebem bem o que é que lhes aconteceu...

Pois não. Vêm-se envolvidos...

...por uma questão de inépcia comunicacional.

O que acontece - e agora, se calhar, já estou aqui a falar um bocado demais. O que é que está a acontecer neste momento? Estão-se a definir duas...na verdade, são quatro grandes temas de comunicação. Estes quatro grandes temas são aquilo a que me eu vou agarrar nestes quatro anos (2017-2021). Isto não tem a ver se eu sou do PS, se eu sou do PCP, não tem a ver com isso.

Justamente. É o seu trabalho. Esta questão da profissionalização - isto por vezes é difícil de explicar - mas, felizmente, estamos a falar na mesma língua. Esta profissionalização não terá...pode ter as suas ideias, imagine que...é benfiquista mas ia trabalhar para a comunicação do Porto. Fazia...

Fazia.

...como teria de fazer.

Fazia. É a minha profissão.

E aqui fazer com uma câmara socialista ou uma câmara coligada com o Bloco de Esquerda, neste caso, ou do PSD ou do CDS, é uma profissionalização da comunicação.

É assim que eu ganho a vida e ponto final. Mas o que eu estava a dizer...

As quatro áreas.

Os grandes vetores de obra, vamos chamar assim, de ação da Câmara Municipal no mandato. Toda a comunicação que vamos montar vai ter estes quatro pilares: a Mobilidade e a mobilidade sustentável, neste caso as bicicletas, é um elemento desses pilares. O que tenho de fazer é olhar para cada um destes momentos, cada uma das peças que o compõem e perceber como é que eu vou comunicar isto. Numa lógica final de o meu objetivo é este: uma cidade mais sustentável, uma cidade mais equilibrada, onde se movimenta melhor, etc e tal. Depois, há fatores exógenos que eu não controlo. Quer dizer, eu não controlo o Metro de Lisboa. Enquanto o metro não funcionar, nada vai funcionar em Lisboa. E isto é um elemento...as pessoas podem dizer o que quiserem, mas enquanto o metro não funcionar corretamente, todas as obras que foram feitas, para as pessoas, vão ser um empecilho. Há cada vez mais carros. Não há milagres. São elementos políticos. Então, o que é que nós temos de fazer? Temos de trabalhar...há um elemento de trabalho político que é a Câmara Municipal pressionar o governo para que invista cada vez mais no metro. E nós, cada vez mais, vendermos a ideia que temos da mobilidade sustentável, das bicicletas, dos carros partilhados,

da utilização dos transportes públicos, um incentivo muito grande à CARRIS em termos de output comunicacional. Estas peças todas têm de estar em cima da mesa e isto é quase um puzzle. O meu objetivo final é este: vai-se trabalhando para os públicos, quero um público 12/24 que eu não chego lá mas o público 12/24 não paga passe, os estudantes pagam 50% mas esse público eu não chego lá e aquele público é fundamental porque aquele público quando pede o dinheiro aos pais para ir comprar o passe, e os pais vão perceber, se calhar alguns pela primeira vez, “mas vocês não pagam? Quem é que decidiu que vocês não pagam? Foi a Câmara?”. Por isso, temos de pensar toda esta lógica.

Outro campo de ação é a habitação. Devido à grande pressão urbanística, a pressão social que advém do turismo aliada a uma tempestade perfeita que é a lei das rendas que fez a situação desastrosa que temos, o facilitar dos despejos com a justa intenção dos senhorios de ganharem algum dinheiro com isto, e vender e alugar aos franceses por milhares e milhares de euros, nós temos de criar condições para meter aqui mais gente. Como é que vamos fazer isto? E depois, temos de perceber o que é que é bom e não é bom comunicar. E vamos ter de chegar a 2021 com uma sensação, e eu espero com uma efetivação real de mais gente a viver no centro da cidade de Lisboa, que não é só para ricos, que não é só para alguns.

Mas, além da imagem, a realidade está a tornar-se perigosa portanto, uma câmara municipal também tem de lidar com essa perceção.

A imagem é muito essa. Coisas que nós, muitas vezes, mesmo sendo a Câmara Municipal de Lisboa a câmara mais poderosa do país, tem aqui problemas de gestão porque mesmo com pressão política, a lei das rendas revista, a questão do metro e da expansão da linha tem de ser revista, não há dinheiro para expandir a linha nem para manter o material que lá está mas, de algum modo, tem de ser. Existe uma ideia de criar uma super empresa de transportes em Lisboa, que é juntar o Metro com a Carris com tudo o resto, que eu não sei se é viável ou não. Mas há aqui muitas peças que são puramente políticas, e são essas peças puramente políticas que eu tenho de olhar e torná-las desejáveis, vendê-las de algum modo. Nós ainda não fizemos a integração comunicacional completa com a Carris, fizemos algumas coisas, mas não é uma relação franca e aberta. Não é. Mas a Carris contratou 200 e tal, 300 motoristas que já não fazia há mais de 20 anos ou coisa assim. E nós ainda não comunicámos isso bem porque, neste momento, as pessoas ainda não estão a ver nenhuma vantagem. Totalmente *off the record*, uma das coisas que se falava na equipa Medina, antes das eleições, era exatamente o impacto negativo que ia ter, pela incapacidade natural porque era impossível mudar a Carris num ano, e se calhar num mandato. A Carris está falida, tecnicamente falida. As pessoas não têm bem a noção do estado a que a Carris chegou. Como é que, comunicacionalmente, isto ia afetar a campanha. Eu não fiz a campanha, mas assisti. Lido com os assessores e a preocupação deles é tentar controlar os estragos.

O efeito de contágio.

Porque estava lá. As pessoas sentem...numa cidade, as pessoas querem mobilidade,

transportes públicos, habitação e lixo recolhido. É isso que as pessoas querem. Não querem lixo na rua, querem que as estradas estejam em condições e que os transportes funcionem, tenham lugar para estacionar o carro quando é o caso, e uma habitação em condições. É isso que as pessoas querem. O resto é acessório. O resto é bom se a gente puder vender. É bom poder vender as questões culturais - e Lisboa tem, é bom vender as outras questões ambientais também. E escolas, claro que é outro dos eixos: o ensino. Isto é muito difícil de coser, especialmente com as redes sociais. Como é que eu mantenho uma linha de comunicação que seja coerente? Que as pessoas identifiquem como sendo da Câmara Municipal de Lisboa, que fale de temas tão díspares como autocarros e escolas? Mas vou ter de criar aqui uma linha. Criar uma linguagem que permita passar uma mensagem positiva.

Nem que seja pela questão das crianças. Há aí uma ligação.

Há essa ligação do passe. Renovar a escola.

E aquela questão mesmo...eu, por exemplo, não tenho filhos, mas quem tem ou não, é sempre um caminho comunicacional vender a associação entre o ensino e os transportes.

E depois, temos outro problema que é: Lisboa tem 560 mil habitantes mas de dia, estão cá quase dois milhões. E temos muita gente a opinar sobre Lisboa que não é de Lisboa. Não quer dizer que não deva ser ouvida a opinião. Não é isso que está em causa, mas são pessoas...algumas até já viveram em Lisboa e são lisboetas, mas têm um discurso, exatamente porque se sentiram empurradas. Vejo muito esse sentimento nas zonas dos bairros (históricos) porque muitas estão a ir viver para Cacilhas. E o discurso muito negativo que as pessoas têm, em posts o mais simples possíveis, acontece muito. *“Isto é tudo muito giro, mas a verdade é que eu vivi 50 anos em Alfama e agora, estou a viver em Cacilhas porque é o único sítio que arranjei onde posso pagar 250€ por uma casa”*. E isto é complicado de gerir.

Mas, acima de tudo, quatro eixos. Encontrei uma linguagem comunicacional que seja coerente com estes quatro eixos, e estabelecer depois políticas de comunicação, dentro do Facebook e Twitter, que nos permitam ir construindo aqui uma mensagem positiva.

Isto também já está respondido que são as pessoas dedicadas a gerir estas ferramentas.

Somos dois. Temos uma equipa de vídeo que não faz só isto mas dedica cada vez mais tempo, talvez 80% do seu tempo, a produzir materiais para as redes sociais. Há uma equipa de fotografia menos dedicada, com muita pena minha, mas é algo que vamos ter de rever também. Acima de tudo, é isso.

E essas equipas, estamos a falar de quantas...

Quantas pessoas ao todo? Ao todo, a trabalhar nisto (redes sociais), vamos falar de quatro pessoas.

As horas por dia já respondeste a isto...

O dia todo. Só para teres uma ideia, o ano passado, a minha mulher teve uma exposição, ela é artista, ilustrado científica, fez uma exposição em Macau e nós fomos lá. E há oito horas de diferença. A minha colega enviava-me textos, quando são textos políticos eu normalmente, vejo-os. Ela enviava daqui ao meio dia. Lá, são oito, nove da noite. Eu via os textos, corrigia-os se achasse que os devia corrigir. Às vezes, lançava-os. Outras vezes, não e estava de férias. E isto acontece com o telemóvel.

É trabalhar online. Essa questão da isenção de horário é...

Não, isso não existe. Eu sou um bocado fanático. Sou *workaholic*, nota-se?

Não, não se nota nada (*risos*).

Sou *workaholic* e gosto muito do tema, e gosto muito da comunicação. Irrita-me fazer isto com os pés. Irrita-me pessoas que emitem opiniões sobre tudo e mais alguma coisa, não percebendo muito bem do que é que estão a falar. Mandam umas bocas e tal...não é o caso da Carmo Rosa (diretora do Departamento). A Carmo Rosa dá muito espaço. Mas é verdade, não é muito fácil passar a mensagem, às vezes até mais cá dentro do que lá fora.

Mais tecnicamente, o ter sido medida, também já falaste nisso, da atividade dos munícipes, dos utilizadores destas ferramentas. Que instrumentos são utilizados para essa medição? O *Google Analytics*, os relatórios do *Facebook*?

Nós fazemos relatórios mensais que eu tenho de enviar para a Assembleia Municipal. É um pró-forma. No final do dia, faço uma análise rápida do desempenho, pelo menos dos posts que apostámos mais naquele dia. Percebo o que é correu bem, o que é correu mal, quem viu, quem não viu. Tento extrair o máximo de informação. Aqueles que pagamos, tento perceber exatamente o que correu bem e correu mal. Porque é que um com X chegou mais longe, mas isso também tem a ver com o tipo de post. Isso faço sempre. Todos os dias, ao fim do dia. Com a minha colega, aliás, os quatro temos uma conta conjunta, vamos trocando opiniões. Com a Carmo Rosa também. Isto não correu bem aqui. Correu bem ali. Vamos repetir com este público ou não. Chegamos às sete da noite e naquele dia, não estamos a atingir as metas que achamos que devemos estar a atingir. Todos os dias, eu tenho de chegar pelo menos a 100 mil pessoas, no mínimo. Então, aí eu desenho um post que vai ter um alcance maior. Uma foto gira da cidade. Isto é um bocadinho como aquele pessoal que está a lançar as bolas. Se eu deixo cair uma bola, depois vou ter mais dificuldade em equilibrar três ou quatro bolas. Vou ter menos público a ver. Eu tenho de ter sempre o máximo de público a consultar os meus posts porque mesmo que vejam só os posts giros, não os políticos, estou a puxar gente para dentro da página que vão ver os posts políticos, da próxima vez, como aquele em que o Medina diz que vai investir muito na Carris, por exemplo. Ou que lançou um livro. Normalmente, esse não pomos. Há seleção. Não ponho tudo aqui.

Há pouco, até tinha a ver com a distinção entre a comunicação dita clássica e a online.

Muito rapidamente, neste momento, há um texto no site sobre o lançamento dum livro do

Vítor Ramalho (socialista da ala soarista, atual Secretário Geral da União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa) sobre o Mário Soares. Isso eu não ponho. E eles, quando digo eles, são os assessores do presidente, também acham que não se deve pôr porque isso é politizar de uma forma demasiado óbvia tudo isto. Pode estar no site. Até sou da opinião que não devia estar no site porque a Câmara Municipal devia ter algum cuidado com isso mas tudo bem. Não há problema nenhum. Aqui, eu não ponho porque me vai trazer...

Dissabores porque há uma referência até à Fundação Mário Soares onde o livro foi apresentado e isso, nas redes sociais, é dar o corpo às balas...

Vamos ver uma coisa. A Fundação Mário Soares recebe dinheiro da Câmara Municipal porque é que eu vou abrir, vou dar espaço para contestação. As pessoas dizem que a Câmara não devia dar dinheiro à Fundação. Eu não me meto nisso. Se devia, se não devia. Isso é polémico. Eu não vou com gasolina para ao pé do lume.

E não será esse o papel da comunicação institucional. Será o papel do jornalismo.

Sim, se houver alguma questão.

Outra das questões era a frequência e a importância das redes sociais que já está mais que esclarecida. Também já falaste no número de utilizadores.

Sim, Facebook e Twitter 90 milhões.

Sim. Estou a chegar mesmo ao fim. Estas questões dos comentários, das mensagens privadas e do encaminhamento para os diversos departamentos, de acordo com o assunto. Também falámos da moderação dos comentários, portanto, para finalizar, só uma breve abordagem da aposta na comunicação online da Câmara. Pegar nesses quatro vetores do mandato político para os potenciar comunicacionalmente.

Sim. Nós, cada vez mais, na questão dos vídeos que falávamos, antes fazíamos vídeos de dois minutos e meio, três, quatro minutos. Hoje em dia, fazemos vídeos, no máximo, dum minuto e vinte segundos. E ainda são muito longos. O meu objetivo é chegarmos aos vídeos de meio minuto. Só no caso de termos uma história para contar, é que podemos ir muito mais longe. Vídeos de pequenos eventos, vídeos de pequenas reportagens mais curtos. Se conseguirmos reforçar a equipa de vídeo, é um caminho.

Há um dado muito importante que nós não falámos há pouco. 76% das pessoas que consultam o nosso Facebook consultam no telemóvel. Isto implica que a construção da mensagem tem de ser pensada para o telemóvel. Faz com que as fotos, cada vez mais, são quadrados ou são mesmo ao alto porque há que ocupar mancha (no écran do telemóvel) e se a mancha for pequena, não lhes vai chamar a atenção. A taxa de atenção é baixa e eu quero que a taxa seja alta. Eu quero que a imagem apareça no telemóvel, ocupe o espaço todo e a pessoa pare para ver. Isso vai fazer com que o algoritmo do Facebook...ah, tu gostaste disto, toma lá mais. Por isso, é que cada vez mais as imagens têm de ser apelativas, têm de ser adequadas aos telemóveis e não aos computadores. Nós

trabalhamos muito para o telemóvel e para o tablet. Cada vez mais, também temos de adaptar os conteúdos a isto. Com legendas, porque apenas 1 ou 2% das pessoas ativa o som. Estamos a investir nisso também. No fundo, vamos de encontro aquilo que são as funcionalidades que estão disponíveis nos suportes que utilizamos e ao modo de consumo de informação das pessoas. Temos de estar sempre a perceber como é que as pessoas consomem esta informação.

Não tomo mais tempo. Muito obrigado pela conversa que foi muito esclarecedora.

ANEXO 7 | ENTREVISTA | 04.12.2017

José António Cerejo* | Jornalista do PÚBLICO

Eu vou só fazer um pequeno enquadramento: já existem trabalhos feitos na comunicação política e municipal nas Câmaras, mas nas Juntas de Freguesia é um trabalho que ainda não está feito e o que eu estou a tentar fazer é estudar essa comunicação nas Juntas. O meu trabalho é exatamente esse: perceber se existe ou não uma profissionalização da comunicação nas Juntas de Freguesia e qual a relação entre os assessores de imprensa e os jornalistas. No seu caso, como tem trabalhado essencialmente no jornalismo local, especialmente no PÚBLICO onde eu já o leio há muitos anos, achei que seria importante ter a sua visão.

Quer que lhe fale assim sem rede ou tem coisas concretas que me queira perguntar?

O que eu gostaria de saber, mas fica ao seu critério fazer isto em termos de depoimentos, era quais são as vantagens e as desvantagens para si enquanto jornalista, de uma comunicação profissional, ou seja, o contato com as fontes oficiais se é ou não vantajoso e qual tem sido a sua experiência. Se puder referir algum caso de algumas Juntas (*de Freguesia*) de Lisboa, para mim...

Sei. Eu começo por lhe dizer algumas coisas e depois, perguntar-me-á aquilo que entender...

Parece-me ótimo.

De algum modo, há uma rotina instituída, pelo menos nas maiores, de contato com os jornalistas portanto...de resposta às questões que estes colocam nas Juntas de Freguesia, nas grandes isso não é tão frequente mas, na minha opinião, isto é válido tanto para as Câmaras como para as Juntas mas ainda mais para as Juntas, estruturas de menor dimensão, a tal comunicação profissional do meu ponto de vista, sempre o achei, pode ter pontualmente em questões menores alguma utilidade mas, fundamentalmente, ela serve para poupar os autarcas e as autarquias a esclarecimentos mais aprofundados e à clarificação das coisas. No fim de contas, a comunicação profissionalizada funciona em 90% dos casos, para não dizer mais, como um filtro entre as instituições e os seus responsáveis por um lado, e os jornalistas por outro...

Mas sente...desculpe interromper o seu raciocínio, mas sentia a presença do assessor ou do técnico de comunicação como uma barreira aos seus propósitos para o trabalho que estava a fazer ou era...

Sim. Sim...é como lhe digo. Normalmente, o tal intermediário não facilita nada e só

* Frequentou a *Université Catholique de Louvain* na Bélgica e foi, durante quase 30 anos, grande repórter no PÚBLICO. É conhecido pelo trabalho na área da investigação, na qual tratou casos como a Tecnoforma, o *Freeport*, a *licenciatura* de José Sócrates, a Santa Misericórdia de Lisboa e mais recentemente, a compra da casa de Fernando Medina, durante as últimas eleições autárquicas. Reformado desde junho de 2016, continua a colaborar no jornal, com forte incidência no jornalismo local.

complica. Não digo que seja sempre assim. Do ponto de vista do jornalista, sim. Do ponto de vista de quem lhe paga, naturalmente que ele faz um ótimo serviço que é o de arranjar maneira da informação sair da instituição, ser controlada nem sempre no melhor sentido, ser, eventualmente, adulterada ou, pelo menos, adaptada aos interesses e ser o menos clara possível. Essa é, normalmente, a função do assessor de comunicação, seja ele exterior ou faça ele parte dos serviços. Penso que é esse é o meu ponto de partida.

Agora, as coisas variam muito. Falamos de Juntas de Freguesia, fora de Lisboa, eu imagino que...não exista uma estrutura de comunicação interna ou avançada ou exterior para esse efeito. Nas de Lisboa, não lhe sei dizer quantas, mas há algumas que têm essas estruturas montadas, seguindo os dois modelos: próprias ou com agências. O pessoal próprio estará, eventualmente, mais dentro dos assuntos. mas tem, se calhar, limitações ainda maiores. Quanto aos externos, francamente, não estão lá a fazer nada. Podem estar a fazer coisas boas para a promoção da imagem do autarca. Não estão, normalmente, a fazer nada de bom para a transmissão...para o cumprimento da obrigação legal da autarquia e do autarca de informar. Isso é válido...

Olhe, por exemplo, aqui um caso concreto de topo: a Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE), a ANAFRE tem uma assessoria de comunicação. Ainda há pouco tempo, um mês ou coisa parecida, liguei para a ANAFRE para falar com o presidente que é também presidente da Junta de Freguesia do Santo Condestável em Lisboa, senhor Pedro Cegonho (*actualmente, presidente da Junta de Freguesia de Campo de Ourique*). Quem me atendeu, não sei se secretária do Presidente, a primeira coisa que fez foi dizer-me que havia uma assessora de comunicação e deram-me o contato ou ficaram com o meu contato. Depois, contatei ou fui contactado por uma senhora de uma agência de comunicação, a quem a ANAFRE paga para fazer aquele serviço, que a primeira coisa que tentou fazer foi saber o que é que eu queria e sabia do assunto para perceber em que medida...enfim, para perceber o que é que podia dizer ao patrão, ao presidente da ANAFRE, sobre o meu interesse em obter informação da parte dele. Tentou, puxou por aqui e por ali para tentar perceber se eu falava com outras entidades, enfim...eu não estive a perder tempo, naturalmente, disse o que entendi dizer. Mas, ela não tem nada que me perguntar, ela, assessora de imprensa, qual é o enquadramento. Eu estou a fazer-lhe perguntas concretas sobre coisas concretas, mas a senhora queria saber, exatamente...eu lá a tranquilizei. Ela disse-me que ia falar com o presidente da ANAFRE mas, depois eu percebi que a coisa estava tão complicada para falar com o presidente e julgo que já tinha tentado outra vez e não tinha conseguido. Acabei por fazer...ah! Não! A senhora depois acabou por me pedir a pergunta por escrito. Mais uma intermediação. Lá lhe fiz uma ou duas perguntas por escrito, umas perguntas muito simples, eram quase de resposta sim ou não. A senhora ficou, naturalmente, muito aliviada porque a coisa não era muito complicada e umas horas depois, respondeu-me, mas eu não consegui falar com o senhor presidente da ANAFRE, com o qual teria tido algum interesse em falar...

Claro. Iria enriquecer o seu artigo.

Pois. Eu tinha começado por querer falar com o presidente da ANAFRE. Eu percebo que os autarcas não possam falar com todos os jornalistas a todas as horas...enfim, não estamos a falar com o presidente da maior Câmara do país, ou da segunda ou da terceira, mas ele sempre podia dizer: olhe, diga-lhe para me ligar daqui a 15 dias às nove horas da manhã.

Exato. Fazer uma marcação...

Sim. Houve ali aquela intermediação que teve uma utilidade tremenda. Claro que aqui, em relação à ANAFRE, se por acaso eu tivesse o telemóvel do Cegonho...por acaso, acho que até tinha, mas evito recorrer às ligações mais informais. É evidente que, se eu tivesse ligado para o telemóvel do homem, se calhar, ele até me teria atendido ou teria dito para ligar outra ocasião, mas não serviu de nada a intermediação da...

A não ser a perda de tempo, neste caso.

Pois. Mas em Juntas, em concreto na cidade, é relativamente fácil aos jornalistas que têm já alguma experiência, aceder a boa parte dos presidentes de Junta diretamente...

Sem passar por essa estrutura...

...sem passar por essas estruturas...e obter a informação que procuram, melhor ou pior.

Mas por exemplo, neste contexto geral das Juntas de Freguesia que é o meu campo de investigação, o José António Cerejo tem algum exemplo onde as coisas tivessem funcionado bem ou, digamos assim, que haja um contato e que o trabalho já esteja, de certa forma, profissionalizado...

Eu lembro-me de telefonar, por exemplo, pedi o número de telefone a um colega meu da POLÍTICA (no PÚBLICO) e telefonei ao presidente da Junta de Freguesia do Lumiar, que já foi deputado da Assembleia da República, o homem atendeu-me imediatamente, respondeu-me a tudo e a mais alguma coisa. O assunto ficou resolvido de imediato. Não sei se ele tem assessoria de imprensa...porque isto também é verdade, muitas vezes, isto das assessorias de imprensa e comunicação não fazem só... se calhar, até fazem outro tipo de trabalho, o boletim da Junta, alimentar a página na internet e o Facebook e mais não sei o quê, e depois, apanham um jornalista por tabela, não sei.

Mas tenho ideia que é relativamente fácil contactar diretamente os presidentes de Junta, indo oficialmente. Do meu ponto de vista, isso é o ideal. Sei que nem com todos isso é possível. Pelo menos, num primeiro contato que se faz, passa-se sempre pelos tais serviços. Nalguns casos...serão poucos... mas enfim...lembro-me, por exemplo, de ter falado com algumas Juntas em que era difícil, passava pela secretária e mas não sei o quê...

Eu encontrei muitas vezes esta dupla situação: assessoria própria, assessoria externa e a própria secretária do presidente da Junta que depois encaminha para o presidente ou um outro membro do executivo. As situações são muito variadas mas o contato com os jornalistas peca também, muitas vezes, seja através dos assessores seja diretamente com o autarca, e como disse, há

alguns com os quais não é fácil falar...lembro-me de que, não sei comigo diretamente se assisti com colegas minhas, na secretária ao lado, a tentarem falar com o presidente da Junta de Freguesia de São Domingos de Benfica e serem encaminhados para advogados, para não sei o quê, por que o assunto é um bocado melindroso, o “gajo” não queria dizer nada, cortam-se, empurra para aqui, empurra para acolá e nunca chega à fala com os jornalistas. Se calhar, até conseguirá chegar numa outra altura em que o tema lhe seja agradável. Agora, não se consegue falar com ele, está fora, encaminha-se para o assessor ou para o jurista ou para não sei o quê.

Por outro lado, as Juntas em relação à comunicação, ao contato com os jornalistas, não têm tão oleada ainda como tem por exemplo a Câmara de Lisboa, falando de Lisboa, não têm tão oleada ainda aquela rotina da obrigação de fornecer os documentos e de dar acesso à consulta dos processos porque alguns deles, ou por ignorância ou porque acham que a coisa não se lhes aplica a eles mas enfim... É mais difícil nas Juntas de Freguesia o jornalista chegar ao contato diretamente com os autarcas e dizer: - oiça, eu quero porque tenho direito como qualquer cidadão tem aliás, conhecer em detalhe, a forma como foi contratado este serviço ou esta empreitada. Por isso, quero ver todo o processo administrativo que deu origem à celebração deste contrato. Se eu fizer isto na Câmara de Lisboa, e mais algumas Câmaras do país, infelizmente ainda não em todas, a coisa, mais ou menos, resolve-se: *venha cá no dia tal consultar o processo*.

No caso das Juntas...também os jornalistas recorrem a essa procura direta de informação, sem intermediação nem do assessor nem do autarca, que quer ver o que é que está nos papéis e tirar as suas próprias conclusões e, eventualmente, pedir depois explicações ao autarca, depois de ter visto como é que as coisas foram tramitadas e como é que se chegou onde se chegou. Eles não estão muito habituados. Eu, já me aconteceu com Juntas de Freguesia, querer ver papéis, falar com os autarcas e a coisa demorar e tal. Mas recordo-me que o consegui fazer, no mandato anterior na Junta de Freguesia de Benfica, mas não foi fácil. Também o fiz na Junta de Freguesia de São Domingos de Benfica, há dois mandatos atrás, quando o presidente era o Rodrigo Gonçalves. Consegui com muita dificuldade, insistência, depois de muita argumentação, que me deixassem ver papéis. E também em Arroios, no mandato anterior.

Mas ainda bem, desculpe interrompê-lo...

Diga. Diga.

Ainda bem que me fala agora do Rodrigo Gonçalves porque eu tenho uma pergunta mais concreta. Como tinha dito o meu campo...

As Avenidas Novas...

Exatamente. A minha primeira abordagem é mais nas Avenidas Novas e como me falou aqui no Rodrigo Gonçalves que é filho do Daniel Gonçalves (ex-presidente da Junta de Freguesia das Avenidas Novas no mandato 2013-2017), conforme saberá melhor que eu...qual foi o relacionamento, e aqui se quiser sob reserva, qual foi o relacionamento com a Junta nesses quatro anos?

Com as Avenidas Novas, acho que nunca falei pessoalmente com o Daniel Gonçalves, mas sei que me encaminharam, julgo que não através de uma agência de comunicação, julgo que terá sido através da secretária dele, que me pediram perguntas por escrito. Recordo-me que isso era uma coisa...até terá sido por duas vezes porque eu uma vez fiz uma coisa relacionada com os sites das Câmaras e das Juntas que são ou podem ser elementos de informação muito úteis para os jornalistas, bem como para o resto dos cidadãos. Eu, a certa altura, fiz um trabalho sobre o que se publicava ou não publicava nos sites das Juntas de Lisboa e sobre a publicitação da aquisição de empreitadas e de serviços no portal, no base.gov.

Contatei as Avenidas Novas, o contato foi feito por mail. Nunca falei com o presidente. As respostas foram dadas por ele ou por alguma assessoria dele, não sei. Não consegui falar com o senhor e julgo que não terei mesmo falado com algum assessor. Nenhum assessor exterior, pelo menos. Lembro-me de ter falado para lá também por causa da contratação de uma série de assessores e fornecedores, que já tinham trabalhado para o filho aqui em São Domingos de Benfica e que transitaram diretamente para lá, e assessores ligados à estrutura do partido a que ele pertence. Julgo que tratei todas essas matérias com eles e nunca tive nenhum contato direto. Tudo com respostas muito formais, nunca necessitei de lhes pedir nenhuns documentos, não me lembro nada do site deles em concreto, mas o que, na altura, verifiquei é que havia práticas muito diferentes entre as diferentes Juntas. Umas publicavam atas, outras não publicavam atas. A obrigação legal de as publicar na íntegra, se bem me lembro, também não existe. Havias uns que primavam por terem sites muito completos, outros não tinham quase nada.

O próprio presidente da Junta do Lumiar (*Pedro Delgado Alves*) ignorava a obrigação legal de publicar os contratos no site do base e mais não sei o quê. E tinha a agravante de ser professor de Direito, de ser deputado e de ser membro da Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos, que era um órgão independente e nomeado pela Assembleia da República. Cabe a essa comissão...que estava farta de dar pareceres favoráveis a pessoas que se queixavam por esses documentos não estarem no site. Acabou por pedir desculpas, não tinha nada daquilo, ia tratar imediatamente daquilo e, realmente, acho que tratou. A coisa resolveu-se a partir daí.

Abordando outro aspeto, quer através da Agenda no PÚBLICO, quer diretamente, recebia *press releases*, havia um acompanhamento das Juntas para com o trabalho do jornal?

Não. Não me recordo de haver muita comunicação que viesse diretamente das Juntas dirigida ao jornal. Pelo menos, a mim mas sabiam quem eram as pessoas que trabalhavam na informação local e se mandavam para um serviço de Agenda, era por incompetência. É fácil saber quem são as pessoas que trabalham na informação local ou o responsável por essa área da informação. Podia aparecer uma coisa ou outra, mas, normalmente, era aquelas coisas muito formais: uma inauguração disto ou daquilo. Isso podia aparecer ou um boletim, que lá vinha um exemplar...

Mas não era uma coisa rotineira e organizada?

Não. Não me recordo de ter nenhuma Junta de Freguesia da qual eu recebesse, regularmente, uma *newsletter* se bem que eu não me interessasse muito porque o âmbito do meu trabalho saía de mim, e não deles. Quando eles mandam informação é porque estão interessados em que se torne pública a informação que eles estão a mandar. Era uma coisa com a qual eu não trabalhava muito, mas não quer dizer que não tenha importância, não tenha relevo e que não haja notícias que tenham como origem as assessorias de imprensa que não se devam dar. Eu não tenho essa experiência, mas tenho a experiência de não receber, regularmente, mesmo Juntas maiores... a de Santa Maria Maior que é uma Junta importante...mesmo a de Arroios que tem 50 assessores...

(Risos) Eu acho que são só 12...

Dois? (risos)

12.

São muitos, pronto, e até fazem coisas engraçadas. Eu não gosto da presidente (*Margarida Martins*) por muitas razões, e algumas delas muito antigas e pessoais. Não gosto da presidente no sentido...quer dizer, é como o outro. O Isaltino também fez coisas muito boas.

Exato (risos) é a sua opinião.

A senhora publicou umas coisas que eu até achei muita piada. Numa altura em que eu estava, justamente, a fazer esse trabalho sobre assessores em Arroios fui lá falar, mas nunca falei com ela (*presidente*). Apesar de ser super mediática, respondeu-me ... mandou-me respostas escritas...posso ter falado ao telefone mas nunca me pareceu que fosse fácil o acesso a ela, pelo menos para mim. Sei que, a certa altura, de pois de a contactar por e-mails, fui encaminhado para um outro membro do executivo, uma senhora com quem eu falei, que me deu uns jornais (boletim municipal) muito bonitos que eles faziam, até nas línguas das minorias, dos emigrantes, o que até achei muita piada e aquilo nunca tinha chegado ao jornal. Isso nunca tinha chegado ao jornal, apesar de terem tantos assessores. Eu lembro-me de ter conversado até com a diretora do jornal (*Bárbara Reis, à data diretora do PÚBLICO*) que estava muito bem feito, até do ponto de vista gráfico, mas não chegava lá. Santa Maria Maior, como estava a dizer, também não.

Eu acho que as Juntas, e as próprias Câmaras, têm tendência, e compreendo...a dar menos atenção à imprensa convencional e aos respetivos profissionais e a dar mais importância às suas páginas de internet e às suas páginas de Facebook e coisas desse tipo. Passaram a fazer menos *press releases* e mandar menos coisas, tenho a impressão que isso é uma realidade, mandar menos mails diretos. Sei que por exemplo, em relação a Santa Maria Maior, já conhecia o homem (*Miguel Coelho*), ligo ao homem, é acessível, não sei se tem assessores de comunicação, mas no caso dele, penso que também não são precisos porque ele é um tipo que está sempre disponível. Claro que isto depende sempre muito da personalidade dos autarcas e do conhecimento que eles têm ou não, da experiência que eles têm ou não de lidar com jornalistas, tudo isso são fatores que contam. Agora, em relação às Avenidas Novas como perguntava lá atrás, nunca recebi nada...

Não. Não tem memória desse contato.

Não. E agora neste mandato, ainda menos, porque já não estou no jornal. Não sei se as coisas se mantêm da mesma forma.

Não. Da informação que eu já recolhi, não têm nada ainda em andamento na assessoria.

Oiça, quer dizer, lembrei-me agora de lhe dizer. Há uma antiga colega minha que seria interessante falar com ela porque trabalhou muito com as Juntas todas de Lisboa. Foi jornalista do PÚBLICO e atualmente, trabalha como assessora numa Junta de Lisboa. Deixou o PÚBLICO aí há dois anos, ano e meio, é a Inês Boaventura e trabalha na Junta de Freguesia de Alvalade, onde fez um concurso, não foi para lá doutra maneira. Havia alguma instabilidade no PÚBLICO, ela tinha receio de ficar desempregada e não sei o quê, os horários eram muito complicados e ela tem duas filhas pequenas, viu aquele anúncio. Não entrou logo porque havia pessoas que tinham ligação à Função Pública e tinham prioridade, depois essas pessoas acabaram por desistir e ela acabou por entrar. Em Alvalade, ela tem várias funções, julgo que não são só ligadas à assessoria de comunicação. Ela é muito acessível. Ligue para ela, ligue para a Junta, não lhe dou o telefone dela...

Claro. Ela terá reservas.

É isso. Quer perguntar-me mais alguma coisa?

Não. Por agora, estou satisfeito, francamente satisfeito. Se, entretanto, tiver alguma dúvida, envio-lhe um e-mail, se não houver problema. Tive muito gosto em falar consigo.

Também eu. Qualquer coisa, mande-me uma SMS ou um e-mail.

ANEXO 8 | ENTREVISTA |

João Pedro Pincha* | Jornalista PÚBLICO

Como tem trabalhado essencialmente em jornalismo local no OBSERVADOR e agora, no PÚBLICO, gostaria de saber a sua experiência geral sobre o relacionamento com as Juntas de freguesia, nomeadamente com técnicos de comunicação/assessores de imprensa (internos ou contratados a agências de comunicação) em termos de acesso à informação?

A comunicação com as Juntas de freguesia tem-se complexificado, sobretudo desde a reorganização administrativa da cidade. Até aí, era frequente telefonarmos diretamente aos presidentes das juntas, que prestavam os esclarecimentos que queríamos. Entretanto foi-se vulgarizando a contratação de assessores de imprensa, por vezes em grande número, e mesmo quando telefonamos para o número pessoal do presidente atende um assessor. Isto por vezes é frustrante e pouco prático, porque algumas informações que queremos saber esclarecem-se facilmente, com uma conversa rápida. Mas acontece que os assessores optam quase sempre por pedir que enviemos as questões por e-mail, a que depois é dada resposta, não sem antes as respostas serem validadas por uma quantidade de pessoas nas juntas. O processo é geralmente moroso e, com frequência, as respostas ou são incompletas e/ou desinteressantes, ou chegam demasiado tarde.

Por outro lado, ainda não tive uma experiência muito negativa com assessores de imprensa das juntas, que com mais ou menos simpatia, mais ou menos rapidez, lá vão respondendo ao que lhes peço. As juntas são instituições muito unipessoais, pelo que quase tudo está dependente do presidente. Se um presidente não quiser divulgar certa informação, não divulga. Aconteceu-me recentemente: contactei o assessor de uma junta com perguntas incómodas sobre um tema. Apesar de muita insistência, quer telefonicamente – para todos os números da junta – quer por mail, ninguém respondeu, ninguém deu qualquer satisfação. O artigo saiu na mesma, naturalmente, e com um impacto negativo para a junta.

Quais são as vantagens e desvantagens de uma comunicação profissionalizada (fontes oficiais) nas juntas de freguesia para o seu trabalho de jornalista?

A principal vantagem é que estas pessoas podem mais facilmente chamar-nos a atenção para projetos e histórias interessantes das freguesias, que de outro modo dificilmente conheceríamos, uma vez que temos de dar atenção a muitas coisas. O foco dos assessores é,

* Licenciado em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estagiou no PÚBLICO, onde agora regressou depois de passar pelas redações do CORVO e de estar na fundação do OBSERVADOR, onde esteve nos três primeiros anos e recebeu o Prémio de Jornalismo e Poder Local da Associação Nacional de Municípios (ANMP) em 2015 pela reportagem: Os lisboetas sonham, a câmara quer. E a obra, nasce?

naturalmente, transmitir uma imagem positiva da instituição para a qual trabalham. Aí estão as principais desvantagens: os assessores dificultam ao máximo o acesso a documentos e protelam a resposta a perguntas sobre temas difíceis. Começam a ser frequentes as técnicas como a que descrevi na pergunta anterior, em que as juntas se fingem de mortas achando que assim nos desanimam (aliás, não é técnica exclusiva das juntas). Por outro lado, parece ainda haver uma fraca consciencialização, nas juntas e não só, da Lei da Contratação Pública e da Lei de Acesso a Documentos Administrativos. Ou seja, que as juntas, como as outras entidades públicas, pertencem a todos os portugueses e que por isso estão sujeitas a escrutínio. O que, por vezes, conflitua com os presidentes das juntas, que acham que a freguesia é a sua coutada. E, neste caso, os assessores de imprensa servem para exacerbar ainda mais este comportamento dos autarcas.

Mais particularmente, no caso da Junta de Freguesia das Avenidas Novas (que é o meu atual estudo de caso comparativo entre a comunicação no mandato de Daniel Gonçalves e Ana Gaspar), qual tem sido o relacionamento com a imprensa (envio de notas de imprensa, facilidade de contato com os responsáveis políticos, acompanhamento do trabalho jornalístico, etc...)?

Ainda não tive oportunidade de contactar com o novo executivo da junta das Avenidas Novas, mas já percebi que se mantém a agência de comunicação que trabalhava com o executivo anterior. A minha experiência, por isso, é apenas com o executivo de Daniel Gonçalves, com quem nunca falei pessoalmente, apesar de o ter solicitado um par de vezes. Por aí se vê que a agência em nada facilitou o contacto com os responsáveis políticos, mas presumo que tenha sido opção dos próprios. De resto, são raras as notas de imprensa e os outros contactos, tanto antes como agora.