

# **MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

## **Módulo I – Técnicas de Secretariado**

**Reforço Institucional do Ministério dos Negócios  
Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das  
Comunidades de Guiné-Bissau**

Formação ministrada por



Financiado pela União Europeia através do UE-PAANE



**MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

## FICHA TÉCNICA

**Texto:** Luís Barbosa Vicente

Célula2000- Consultoria para os Negócios, SA

**Luís Barbosa Vicente**, nascido em 29/12/1970, natural de Bissau, Guiné-Bissau. É licenciado em Gestão de Empresas, Pós graduado em Finanças Públicas e Gestão Orçamental, e em Administração e Políticas Públicas. É Técnico Superior de Economia, Gestão e Finanças, e dirigente no Setor Público Administrativo Português. É coordenador do gabinete de projetos especiais, gestor de projetos da União Europeia: QREN, FSE, FEDER, FP 7, Portugal 2020 e Horizonte 2020<sup>1</sup>. É auditor com responsabilidades na monitorização dos planos de atividades e orçamento, e em avaliação e controlo de custos. É docente universitário nas disciplinas de Gestão, Economia e Finanças, e consultor de várias empresas e instituições públicas portuguesas.

A **Célula2000** é uma empresa sediada em Braga, Portugal constituída em 2000. A sua missão assenta na prestação de serviços de qualidade assentes nos princípios da competência, honestidade, lealdade e dedicação de toda a equipa de trabalho. Como Entidade Certificada pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, no âmbito da sua atividade formativa a entidade é responsável pela elaboração e desenvolvimento de candidaturas aos programas nacionais e internacionais de formação. Ao longo dos seus 16 anos, tem vindo a desenvolver projetos formativos assentes no desenvolvimento de competências iniciais e contínuas de recursos humanos. Destacam-se a Educação e Formação de Jovens com dupla certificação bem como a Educação e Formação de Adultos com progressão escolar. A capacitação de profissionais no ativo é outra mais-valia das atividade formativas desenvolvidas, assentes na formação contínua de atualização, reciclagem e aperfeiçoamento de conhecimentos de adultos quer de instituições públicas quer privadas, bem como o desenvolvimento de competências técnicas de nível superior com Pós-Graduações. Conta como parceiros a Confederação na Nacional das IPSS's (Instituições particulares de Solidariedade Social) a União das Misericórdias, a Universidade do Minho e Universidade Fernando Pessoa. Pertence à Rede Social da Câmara Municipal de Braga e Barcelos entre outras parcerias públicas e privadas.

**Revisão:** Sonia Sánchez Moreno

**Data:** 08/03/2016

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvementu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

---

<sup>1</sup> **QREN** – Quadro de Referência Estratégica Nacional; **FSE** – Fundo Social Europeu; **FEDER** – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional; **FP7** – Sétimo Programa-quadro Europeu; **Portugal 2020** - Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia; **Horizonte 2020** - Programa-quadro de investigação e inovação da União Europeia

## **MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

O UE-PAANE, no âmbito do Apoio Institucional previsto para o Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades Guiné-Bissau, identificou junto da sua Direção Geral de Coordenação da Ajuda não-governamental (DGCANG) a necessidade de uma formação para o pessoal do Ministério em Gestão Administrativa e Secretariado. O presente manual foi produzido no quadro dessa ação de capacitação.

**MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

# ÍNDICE

## Conteúdo

FICHA TÉCNICA .....	Erro! Marcador não definido.
ÍNDICE.....	0
1. BREVES CONSIDERAÇÕES .....	6
2. ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DA AÇÃO .....	8
3. TAREFAS DO (A) SECRETÁRIO (A) .....	10
4. CÓDIGO DE ÉTICA / DEONTOLÓGICO.....	12
4.1. PRINCÍPIOS DE CARÁCTER GERAL .....	12
4.2. OBRIGAÇÕES PROFISSIONAIS ESPECÍFICAS.....	12
4.3. OBJECÇÕES E RECLAMAÇÕES.....	15
5. ESTRATÉGIAS E ATITUDES NA COMUNICAÇÃO.....	17
5.1. AS DIVERSAS FORMAS DE COMUNICAR.....	17
5.2. ACOLHIMENTO E ATENDIMENTO.....	20
5.3. REQUISITOS PARA UMA BOA IMAGEM.....	21
6. APRESENTAÇÕES E CUMPRIMENTOS.....	23
6.1. NORMAS PROTOCOLARES.....	23
7. TRATAMENTO SOCIAL E PRECEDÊNCIAS.....	25
7.1. TRATAMENTOS HONORÍFICOS.....	25
7.2. PRECEDÊNCIAS OFICIAIS.....	27
8. A IMPORTÂNCIA DA CORRESPONDENCIA.....	29
8.1. CORRESPONDÊNCIA OFICIAL.....	30
8.2. A ESTRUTURA DA REDAÇÃO .....	31
8.3. CORRESPONDÊNCIA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	34
9. SUPORTES BÁSICOS .....	47
10. O ACONTECIMENTO .....	52
10.1. ADMINISTRAÇÃO DO ACONTECIMENTO.....	52
10.2. COMO AVALIAR A EFICÁCIA DO ACONTECIMENTO .....	56
11. BIBLIOGRAFIA .....	57



## 1. BREVES CONSIDERAÇÕES

A formação enquanto qualificação de recursos humanos é uma das melhores ferramentas para o ajustamento das velas de um povo, pois é na formação que está a chave do aperfeiçoamento e desenvolvimento de uma sociedade.

A maior parte das vezes que ouvimos palavras como “Formação” ou “Qualificação” estas referem-se à dimensão individual. Porém, a formação não é apenas uma ferramenta pessoal: trata-se sobretudo de um mecanismo para a evolução dos povos e das sociedades.

Os povos que se querem evoluídos, que pretendem reforçar-se internamente, não podem menosprezar nem o valor da educação nem a relevância da formação, entendida aqui como a qualificação de quadros e agentes do processo de desenvolvimento.

É certo que cada um de nós procura valorizar-se como forma de aceder a condições pessoais e sociais que nos elevem, mas é a própria sociedade que se constrói e reforça com o sucesso dos seus indivíduos. Na governação, no mundo empresarial, nas atividades extractivas e transformadoras, no turismo ou no mundo académico, a qualificação é aquilo que separa o modesto amadorismo do arrojado desenvolvimento de um país.

E formação porquê?

Porque formação é sinónimo de rigor e qualidade na ação. É essa ação qualificada que faz a diferença entre ambientes estagnados e ambientes em constante evolução. Nasce aí o exemplo político que se repercute nos sectores produtivos e sociais, criando e alimentando uma escola de valorização, sustentada na busca do sucesso.

A formação deve ser estimuladora do intelecto mas deve também moldar a personalidade, tornando os indivíduos mais capacitados, confiantes e mobilizados. Esse é um resultado que urge procurar porque nele se reflete a evolução da sociedade.

A título de exemplo, referimos a uma das metáforas mais interessantes do comportamento humano, perante a adversidade fala-nos de um barco à vela que enfrenta a circunstância de parar em alto-mar porque os ventos mudaram. A pergunta que se coloca é quase óbvia: como devemos reagir? 1) Há o pessimista que se afunda na depressão e acha que não há nada a fazer; 2) Há o otimista que tem esperança e espera que o vento mude. Devemos seguir o exemplo de qual deles?

Se analisarmos bem, o primeiro nunca sairá do mesmo sítio, vendo piorar cada vez mais a sua situação até ao desaire absoluto. O segundo coloca-se na mão dos elementos e de condições externas, não sendo nunca senhor do seu destino.

Não devemos seguir nem um nem o outro! Devemos reagir como o realista: aquele que ajusta as velas de forma a adaptá-las à nova direção do vento. Esse mudou o seu presente, olhando de frente para o seu futuro.

Tal como o realista, os bons povos têm sempre na mão a solução para os seus problemas. Possuindo o mais valioso dos recursos – as pessoas – os bons povos só têm de ajustar as velas e seguir com os ventos mais favoráveis. A formação enquanto qualificação de recursos de humanos é uma das melhores ferramentas para o ajustamento das velas de um povo.

## 2. ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DA AÇÃO

Pretende-se com o módulo Técnicas de Secretariado que o formando adquira os instrumentos essenciais necessários a uma boa comunicação direta e/ou atendimento, comunicação escrita e telefónica.

O secretariado é uma função essencial em qualquer tipo de atividade, tanto no mundo dos negócios como na indústria ou nas profissões liberais, bem como na administração pública. A secretária contribui para o funcionamento eficaz de uma organização através do seu trabalho discreto, organizado e metódico.

Na terminologia tradicional, chama-se secretária(o) à pessoa que minuta a correspondência, elabora as atas das reuniões, resolve os assuntos de direção e orienta administrativamente um gabinete ou escritório.

Mas, nos últimos tempos, o conceito de secretário(a) mudou claramente: ele (a) passou agora a ser o(a) assistente perfeito(a) do seu chefe, ao ponto de conseguir até assumir com credibilidade algumas responsabilidades do mesmo.

O trabalho administrativo que cada secretário(a) tem de realizar pode ser muito diferente de um(a) para outro(a), dependendo da área de atividade da entidade em que esteja enquadrado(a), uma vez que cada sector tem as suas próprias características.

Também tem especial incidência neste facto a forma jurídica da empresa ou entidade pública: uma empresa do Estado não é igual a uma empresa familiar ou privada, uma vez que estas últimas têm uma maior liberdade ao elaborarem os documentos administrativos e podem acelerar mais as operações.

Outro fator relevante é o das repercussões que a dimensão da atividade

provoca: há uma diferença considerável entre organizar uma empresa pequena e articular uma grande, ou um serviço da administração pública, tendo em devida conta tanto o volume de operações como o campo geográfico de ação.

Assim, propomos um conjunto de conceitos que importa realçar nesta ação de formação, criando condições para que os formandos e colaboradores da instituição para quem se dirige munirem-se de melhores ferramentas para o exercício das suas funções com profissionalismo, responsabilidade, eficácia e eficiência.

### 3. TAREFAS DO (A) SECRETÁRIO (A)

<b>REPRESENTAR PESSOALMENTE O SEU CHEFE E A INTITUIÇÃO</b>	O(a) secretário(a) é a primeira imagem que se apresenta da instituição e do seu superior. A impressão que recebam num primeiro contacto dependerá, muitas vezes, da eficácia com que o(a) secretário(a) se exprima.
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DO CHEFE</b>	Um(a) secretário(a) eficiente é o(a) que facilita o trabalho do seu superior e que o afasta de todo o tipo de obrigações que não sejam as obrigações próprias do seu cargo, para que possa dedicar todo o seu esforço ao mesmo. O(a) secretário(a) deverá ser a verdadeira memória do seu superior, tanto dos compromissos internos como dos externos: lembrar-lhe-á pontualmente a hora exata das entrevistas, preparar-lhe-á as chamadas para as pessoas consideradas necessárias e no momento oportuno, etc.
<b>FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A redação e a gestão de correspondência;</li> <li>• Os trabalhos de tomada de notas e dactilografia;</li> <li>• Elaboração das atas de reuniões;</li> <li>• Arquivo dos documentos do escritório;</li> <li>• Organização com rapidez e exatidão da classificação, do registo e dos arquivos;</li> <li>• Preparação e organização de assembleias, reuniões, seminários e convenções;</li> <li>• Planeamento de viagens, o que implica planificar os transportes, marcar os bilhetes, as reservas em hotéis, ocupar-se dos vistos, etc.;</li> <li>• Gestão das chamadas telefónicas de entrada e de saída.</li> </ul>
<b>TAREFA DE LIGAÇÃO</b>	Como canal de <i>comunicação interna</i> , o(a) secretário(a) faz a ligação entre o seu superior e

**MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

	qualquer outra pessoa da instituição ou empresa. Ao mesmo tempo, desempenha um papel importante no âmbito das <i>comunicações com o exterior</i> (clientes, fornecedores, instituições privadas e oficiais, etc.).
--	--

## 4. CÓDIGO DE ÉTICA / DEONTOLOGICO

### 4.1. PRINCÍPIOS DE CARÁCTER GERAL

- ✓ **Dignidade:** O(a) secretário(a) deve-se abster de qualquer comportamento que pressuponha infração ou descrédito e desempenhar o exercício da sua profissão com honra e dignidade.
- ✓ **Integridade:** Deve agir com honradez, lealdade e boa-fé.
- ✓ **Sigilo profissional:** Deve observar rigorosamente o princípio de confidencialidade nos factos e notícias que conhecer por razões ligadas ao exercício da sua profissão.

### 4.2. OBRIGAÇÕES PROFISSIONAIS ESPECÍFICAS

- ✓ **Do sigilo profissional**
- ❖ Além de um dever, observar o sigilo profissional é um direito que apoia o exercício da profissão de secretário(a), sem esquecer que existem leis que o protegem. O direito e a obrigação do sigilo profissional compreendem:
  - ◆ As confidências e informação pessoal da parte do seu superior a que puder ter acesso no âmbito do exercício da sua profissão;
  - ◆ Os factos de conhecimento limitado que afetem os seus superiores, colegas ou quaisquer membros do coletivo em que o(a) secretário(a) realize o seu trabalho. Por exemplo: *dossiers* pessoais, profissionais ou médicos;
  - ◆ A informação cujo conteúdo tenha um valor específico para um leitor autorizado; ou qualquer outra informação que esteja classificada

como confidencial, reservada ou com uma distribuição a pessoas específicas.

- ❖ O(a) secretário(a) evitará fazer cópias de informação confidencial e conservá-la fora dos arquivos oficiais sem conhecimento do seu superior.
- ❖ O sigilo profissional não deve entrar em conflito com a lealdade à entidade para a qual trabalha o(a) secretário(a), que deve corresponder à confiança que o seu superior deposita nele(a) ao confiar-lhe e partilhar com ele (a) informação confidencial. Por isso, deve comunicar ao seu superior qualquer informação que possa prejudicá-lo ou beneficiá-lo a ele próprio ou à entidade para a qual trabalha. Os limites desta divulgação são marcados pelo sentido de lealdade e pela integridade que conformam o perfil pessoal do(a) secretário(a).

✓ **Relações com os colegas**

- ❖ O(a) secretário(a) deve abster-se de qualquer concorrência desleal em relação aos seus colegas. A discrição é um elemento específico nas relações externas do(a) secretário(a) é o fundamento essencial da sua capacidade de salvaguarda do sigilo profissional. O(a) secretário(a) deve ter consciência de que a discrição é de uma importância fundamental. O que para outros membros do coletivo podem ser leves faltas de respeito ou problemas de convivência (comentários de desprezo para com colegas, comentários ofensivos, jocosos ou em tom de brincadeira; ou duvidar publicamente da qualidade técnica de um superior), para o(a) secretário(a) é algo que está vinculado ao seu comportamento profissional.
- ❖ É obrigação de qualquer secretário(a) oferecer a sua colaboração a todos os seus colegas, quando a sua intervenção for necessária, para que não se produzam atrasos no trabalho e não se prejudique o funcionamento normal da entidade onde presta os seus serviços.

✓ **Relações com a instituição**

- ❖ O(a) secretário(a) deve estar sempre pronto(a) a oferecer apoio e cooperação à sua instituição e deve conhecer, igualmente, os objetivos e a política interna da mesma.
- ❖ O(a) secretário(a) não aceitará uma remuneração profissional que não corresponda ao seu salário, nem incentivos e bónus que a sua entidade destine para tal fim. É-lhe proibido aceitar gratificações económicas ou outras compensações que estejam diretamente relacionadas com a transmissão de informação.
- ❖ O(a) secretário(a) tem o dever de contribuir para a celeridade do trabalho, não devendo aceitar sugestões nem coações que vão no sentido de evitar o seu cumprimento.

✓ **Relativamente à sua profissão**

- ❖ O(a) secretário(a) deve cultivar as suas capacidades e atualizar os seus conhecimentos, a fim de que o seu trabalho seja feito com o mais alto nível de rendimento. Demonstrará permanentemente um esforço de superação e de produtividade, tanto no plano pessoal como na sua contribuição para com a empresa.
- ❖ O(a) secretário(a) deve abster-se de realizar qualquer prática que possa prejudicar a reputação da sua profissão.
- ❖ Nenhuma secretária se deve valer da sua influência sobre os seus superiores, nem apelar a vínculos de amizade ou a recomendações para obter:
  - ◆ Promoções imerecidas e, como consequência, uma remuneração

maior do que a que lhe é devida pelo trabalho que desempenha, impedindo a promoção de outras pessoas que, pela sua experiência, os seus conhecimentos e anos de serviço, as merecem mais.

- ◆ Conseguir que pessoas que não estão preparadas para o exercício do secretariado executem as tarefas próprias desta profissão.
- ❖ Deve ter consciência de que representa um coletivo que tem obrigação de defender e de enaltecer.
- ❖ Deve fazer com que se respeite o Código Deontológico da sua profissão. Neste sentido, é conveniente que seja instrumento de divulgação deste documento, tanto para afirmar os valores contidos no código como para se apoiar no mesmo.

#### 4.3. OBJEÇÕES E RECLAMAÇÕES

A situação de atendimento de reclamações põe à prova toda a nossa capacidade de atendimento. Apresentamos alguns truques para evitar dissabores:

- Aceitar a reclamação com interesse procedendo ao exame da situação o mais objetivamente possível;
- Ouvir a reclamação ou objeção até ao fim sem interromper o interlocutor;
- Ter em atenção as expressões faciais para não revelar arrogância, negativismo ou rejeição face ao que diz o reclamante;
- Dizer com frequência: "Eu comprehendo..."
- Conceder ao reclamante o respeito que ele merece acolhendo-o com toda a consideração;
- Manter-se em atitude calma perante as manifestações emotivas do reclamante;
- Esclarecer o motivo da reclamação com a máxima objetividade;

- Conquistar o direito a ser ouvido;
- Falar de forma correta, serena e calma;
- Não impor as ideias, propô-las;
- Ser diligente e informar o reclamante do que iremos fazer;
- Não deixar «morrer» a reclamação e acompanhar o caso até à sua solução;
- Se o reclamante não tiver razão evitar ser abrupto mostrando-lhe progressivamente o sem fundamento do protesto.

## 5. ESTRATÉGIAS E ATITUDES NA COMUNICAÇÃO

### 5.1. AS DIVERSAS FORMAS DE COMUNICAR

<b>BÁSICAS</b>			
<b>Oral</b>	<b>Indireta</b>	Através do intercomunicador, telefone, telemóvel...	A palavra, a voz e os silêncios são fundamentais.
	<b>Direta</b>	Confrontação com outra pessoa, numa conversa, entrevista, reunião, palestra...	A palavra e voz são fundamentais, mas a postura, o aspetto e a atitude dos indivíduos é igualmente importante.
<b>Escrita</b>	<b>Não presencial</b>	Cartas, faxes, anúncios impressos, comunicados, memorandos, circulares, notas, relatórios...	Utiliza a palavra para transmitir a mensagem que deve ser inequívoca e unissémica, pois ao contrário das anteriores formas, não é um tipo de comunicação passageira, mas fica registada e pode ser verificada sempre que necessário.

**MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

	<b>Presencial</b>	Apresentações ou comunicações em palestras, reuniões, conferências...	É utilizada a palavra simultaneamente escrita e falada, a postura e atitudes dos indivíduos continuam a ter extrema importância (mais ou menos poder de comunicação).
<b>COMPLEXAS</b>			
	<b>Simbólicas</b>	E o caso, por exemplo, dos chamados sinais exteriores de riqueza ou símbolos de <i>status</i> que, através da roupa, do penteado, do carro ou da morada, nos fornecem indicações sobre o estatuto social de determinada pessoa.	É um modo de transmissão passivo e muitas vezes inconsciente, que utiliza várias convenções como veículos para transmitir uma ou várias mensagens.

<p><b>Gestuais ou não verbais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenção ou discurso perante um público: é preferível falar de pé; se as circunstâncias obrigarem a falar sentado, deve inclinar-se a cabeça em direção ao público;</li> <li>• Cruzar os braços ou as pernas para o lado oposto da pessoa pode significar que rejeitamos a mensagem do interlocutor.</li> <li>• Franzir ou esfregar os olhos pode significar incredulidade.</li> <li>• Cruzar os dedos das mãos com força pode denunciar tensão ou irritação.</li> <li>• Coçar o queixo pode ser a maneira (involuntária) de dizer a outra pessoa que a estamos a avaliar.</li> <li>• Bocejar significa desinteresse, mas também pode significar que está na hora de fazer uma pausa para o café.</li> </ul>	<p>É o modo de transmissão que utiliza o corpo humano para exprimir, de uma forma ativa, consciente ou inconsciente, determinados sentimentos. Esta comunicação pode ser utilizada para induzir o receptor em erro, mas pode também transmitir mensagens involuntárias através de gestos e atitudes. O gesto pode confirmar a frase ou anulá-la.</p>
<p><b>Verbais</b></p>	<p>Uma frase dita no tom errado ou com uma entoação não adequada pode contrariar a mensagem que se pretende transmitir. Pode ser motivado por um estado psicológico desfavorável: irritação, cansaço, contrariedade...</p>	<p>A voz é o veículo físico da comunicação oral e por isso devemos cuidar dela e ter atenção à forma como é utilizada. Uma voz clara, uma boa dicção e entoação ou tom corretos facilitam a comunicação de qualquer mensagem.</p>

Para comunicar com eficácia será necessário estabelecer uma relação em que as ações, pensamentos e intenções de uma pessoa (o emissor) desencadeiem uma resposta noutra pessoa (o receptor). Não há comunicação quando o receptor não é capaz ou não quer perceber a informação que lhe é transmitida. Uma mensagem em código morse será apenas um conjunto de traços e pontos ou de ruídos para quem não conheça este código. A importância de haver uma comunicação eficiente dentro da instituição advém do facto de ser um meio privilegiado para resolver problemas entre pessoas e grupos, diminuindo e solucionando conflitos e tensões. E é também um forte elemento de coesão e valorização do grupo.

## 5.2. ACOLHIMENTO E ATENDIMENTO

<b>O Público espera</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ que tenhamos poder para satisfazer a sua pretensão;</li> <li>◆ que a satisfaçamos imediatamente;</li> <li>◆ que usemos de consideração tratando-o como pessoa, de preferência importante;</li> <li>◆ que nos interessemos pelo seu problema de modo a empenharmo-nos nele.</li> </ul>
<b>O público pretende</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ encontrar por nosso intermédio o caminho mais curto para resolver o seu problema;</li> <li>◆ saber quem e como pode resolver de forma total o seu problema;</li> <li>◆ receber não apenas uma resposta simpática, mas uma solução eficaz e sem ambiguidades.</li> <li>◆ que o reconheçamos como a razão de ser do serviço que dirigimos.</li> <li>◆ que o não façamos esperar escusadamente;</li> </ul>
<b>O Público exige</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ que o tratemos «nas palminhas da mão», pois ele não é servido, é quem serve;</li> <li>◆ que as formalidades se simplifiquem ao máximo;</li> <li>◆ que não o façam perder tempo;</li> <li>◆ que o atendamos com todas as atenções.</li> </ul>

**Quem acolhe tem que**

- ◆ saber calar-se até que emissor transmita a sua mensagem;
- ◆ estar disponível para acolher a mensagem sem a reduzir aos nossos preconceitos;
- ◆ não deformar a mensagem pelo modelo das nossas ideias;
- ◆ não se envolver nos estados emocionais do interlocutor.

**Quem acolhe deve**

- pronunciar as palavras corretas e claramente;
- falar no tom, na entoação e no volume certo;
- concentrar-se na mensagem e levar os outros a fazê-lo;
- ser breve e conciso;
- mostrar-se interessado e sorrir;
- tratar corretamente o interlocutor e ser simpático;
- certificar-se de que está a ser entendido pelo interlocutor;
- acompanhar as palavras de gestos;
- falar olhando sempre para o interlocutor;
- falar de forma positiva e evitar a palavra não.

**5.3. REQUISITOS PARA UMA BOA IMAGEM****PONTUALIDADE**

Em negociações internacionais o conceito de pontualidade varia. No Brasil e na América Latina em geral, aceita-se um atraso de meia hora; na Alemanha e na Suíça exige-se pontualidade rigorosa. Em qualquer caso, nos compromissos profissionais, um atraso pode comprometer o negócio e, quem quer dar boa imagem de si próprio, deve procurar ser pontual. Se a reunião se atrasar, quem ficou à espera pode ficar irritado e começará o contacto na defensiva ou mesmo com espírito de não cooperação. A pontualidade deve ser a norma nos compromissos profissionais e deve ser cumprida, sobretudo, tratando-se de reuniões com muitos participantes, até para evitar que quem preside aos trabalhos tenha de fazer um breve sumário do que já foi discutido cada vez que chega um retardatário, o que irrita os participantes que chegaram a horas.

**SER BEM-EDUCADO E POSITIVO**

Toda a gente reage melhor a uma crítica que começa com um elogio e que é feita de forma cordata e positiva. Há maneiras de dar ordens que facilitam o seu cumprimento. O uso do condicional, por exemplo, ou de um sorriso a acompanhar a frase, não são sinais de fraqueza, mas de consideração pelos outros.

**MOSTRAR CONSIDERAÇÃO**

Deve ser a preocupação de quem pretende criar uma boa relação interpessoal entre todos os elementos da organização. Das pessoas com que temos de lidar no dia-a-dia, umas podem ser mais simpáticas do que outras, mas todas nos devem merecer a mesma consideração se queremos obter a sua colaboração empenhada.

**DISCRIÇÃO**

Nada pode prejudicar mais uma carreira do que uma indiscrição. Ainda que seja para demonstrar que se está dentro de todos os assuntos da organização, não se deve nunca quebrar o sigilo profissional, mesmo junto dos seus amigos mais íntimos. Nunca se deve revelar nada sobre a entidade ou sobre os seus colaboradores que possa causar prejuízo se aparecer nos jornais do dia seguinte. Por outro lado, deve-se procurar não chamar demasiado a atenção para o que se faz nem para a sua importância profissional. Seja a falar, seja a vestir, seja a lidar com as outras pessoas, o comportamento deve ser irrepreensível mas discreto.

**IMAGEM PESSOAL**

A **imagem pessoal** resulta do conjunto formado pela aparência física, pela linguagem não-verbal e pela maneira de vestir. A maneira como uma pessoa se veste contribui de maneira decisiva para melhorar ou degradar a imagem. Há trajes apropriados para cada ocasião: trajes de trabalho, trajes desportivos, trajes de mais ou menos cerimónia, trajes formais ou informais. A regra essencial é que cada um se sinta bem com o que veste.

## 6. APRESENTAÇÕES E CUMPRIMENTOS

### 6.1. NORMAS PROTOCOLARES

Conjunto de regras que permitem uma correta relação entre as pessoas que participam naqueles atos, através de convenções úteis que facilitam a comunicação, respeitando as inevitáveis hierarquias baseadas na urbanidade (a *urbanitas* universal dos romanos) e na tradição cultural de cada país. Por outro lado, Instrumentos e técnicas de preparar e fazer executar as cerimónias privadas, públicas ou oficiais.



#### PROTOCOLO SOCIAL E PROTOCOLO DE ESTADO

O protocolo por autonomia é o Protocolo de Estado. Conjunto de preceitos a cumprir em certas cerimónias oficiais em que estão presentes chefes de Estado ou altas individualidades nacionais e estrangeiras.

O Protocolo de Estado é um instrumento da política externa e da diplomacia, que ao longo dos séculos serviu para facilitar a convivência entre Estados e para dar dignidade e pompa aos atos oficiais. Rege-se por regras escritas, bastante rígidas, e quase intemporais.

Está intimamente ligado ao Protocolo Diplomático que é o conjunto de honras e privilégios externos que se devem tributar; segundo as ocasiões, aos representantes de Estados estrangeiros.



#### PROTOCOLO E CORTESIA

Mas, nos tempos que correm, o protocolo não se limita às normas escritas que regem o ceremonial do Estado. Inclui também as normas de cortesia que facilitam a vida em sociedade, seja em casa, seja na empresa. A cortesia e o protocolo já foram comparados, aliás, a dois círculos concéntricos em que o maior - a cortesia - engloba o menor - o protocolo. Ou seja, pode haver normas de cortesia fora do protocolo, mas não pode haver protocolo sem cortesia.

A **cortesia** baseia-se na tradição e em costumes imemoriais, mas é mais difícil de definir do que o protocolo. Muitas das suas regras são transmitidas de geração para geração. Mas, no seu conjunto, é um código de conduta sem o carácter compulsório do Protocolo de Estado. No fundo, o protocolo é o conjunto das regras ordenadoras e a cortesia é a forma de aplicar essas regras.

## PROTOCOLO EMPRESARIAL

Baseando-se no protocolo diplomático - com regras mais flexíveis e menos formais, visto que as empresas são organismos em constante mutação e em interação permanente com um universo de gente muito diversa -, o protocolo empresarial fundamenta-se também na cortesia, podendo definir-se como o conjunto de normas de decoro e etiqueta que regem a indumentária e o comportamento das pessoas em determinadas situações da vida profissional.

O protocolo empresarial pode ainda definir-se como o conjunto de atos de boa educação e respeito que facilitam o relacionamento interpessoal dentro e fora das empresas ou, se se preferir, como o conjunto de formalidades que se devem observar no relacionamento (interno ou externo) das empresas.

O protocolo empresarial consiste numa mistura, em doses iguais, de boa educação e bom senso. E a sua sistematização ajuda quando é preciso algo mais do que boa educação ou bom senso para resolver situações insólitas.

## 7. TRATAMENTO SOCIAL E PRECEDENCIAS

### 7.1. TRATAMENTOS HONORÍFICOS

Os tratamentos honoríficos não se utilizam praticamente na linguagem falada, mas continuam a empregar-se de forma habitual na escrita, especialmente nas comunicações de carácter oficial, assim como nos sobrescritos e cabeçalhos das cartas.

Existem duas espécies de tratamentos honoríficos:

- os que correspondem a título pessoal, que são vitalícios;
- e os que acompanham o cargo, os quais habitualmente cessam com o mesmo, embora as leis autorizem por vezes que se conservem.

#### Tratamentos de chefes de Estado e de membros da realeza

Presidente da República: Sua Excelência

Rei ou rainha: Sua Majestade

Príncipes: Sua Alteza Real

#### Tratamentos civis

«Excelência», «Senhoria Ilustríssima» e «Senhoria», que no cabeçalho se traduzem por «Excelentíssimo Senhor», «Ilustríssimo Senhor» e «Senhor». A abreviatura do tratamento de «Excelência» num texto escrito é V.Ex.<sup>a</sup> (Vossa Excelência), e o de «Senhoria Ilustríssima» é V.IL.<sup>a</sup> (Vossa Ilustríssima).

## Autoridades e funcionários do Estado

«Excelência» para as mais altas autoridades, incluindo os ministros. No entanto, há departamentos do Estado onde as normas são mais precisas. Na carreira diplomática, por exemplo, está claramente estabelecido que os embaixadores terão o tratamento de «Vossa Excelência»; os conselheiros de embaixada, o de «Illustríssimos Senhores»; os secretários de embaixada, o de «Senhores». Quer isto dizer que, na prática, todos os secretários de embaixada têm o mesmo tratamento, ou melhor, nenhum tem tratamento específico.

## Forças Armadas

As normas das Forças Armadas são igualmente muito claras: os oficiais generais terão tratamento de «Excelência», os coronéis e capitães-de-mar-e-guerra o de «Senhoria»; os restantes membros das Forças Armadas o de «Senhor».

## Tratamentos Eclesiásticos

Os tratamentos eclesiásticos mais frequentes na vasta lista da comunidade católica são os seguintes:

- Os cardeais têm o tratamento de «Eminência Reverendíssima». Na correspondência empregar-se-á a fórmula «Vossa Eminência Reverendíssima».
- Os arcebispos, bispos, núncios e internúncios apostólicos, o de «Excelência Reverendíssima».
- Os auditores e outros altos cargos, assim como os abades mitrados, têm o tratamento de «Excelência Reverendíssima».
- Na linguagem oral é usual tratar por «Monsenhor» os prelados eclesiásticos, segundo o costume italiano.

## 7.2. PRECEDÊNCIAS OFICIAIS

O Protocolo de Estado tem-se regido por um projeto de lista de precedências que, por isso, deve ser apenas utilizado como um documento de consulta.

- Presidente da República
- Presidente da Assembleia da República / Primeiro-Ministro
- Presidente do Supremo Tribunal de Justiça
- Ministro da pasta a que respeita a cerimónia (ou MNE durante visitas de Estado)
- Decano do Corpo Diplomático (em países católicos, é tradicionalmente o Núncio Apostólico)
- Ministro da Presidência
- Outros ministros (a precedência é determinada pela lei orgânica do Governo)
- Embaixadores estrangeiros acreditados em Bissau (as precedências são determinadas pela data de apresentação das credenciais)
- Procurador-Geral da República
- Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas - Marechais/Almirantes
- Presidente do Tribunal de Contas
- Presidente do Supremo Tribunal Militar
- Secretários de Estado da pasta a que respeita a cerimónia
- Secretários de Estado
- Presidentes ou Secretários-Gerais dos partidos com assento na Assembleia da República (líder da oposição tem lugar especial)
- Membros do Conselho de Estado:
- Antigos Presidentes da República
- Membros designados pelo Presidente da República
- Membros designados pela Assembleia da República
- Deputados (ocupam os lugares correspondentes à ordem de precedência dos partidos, que varia consoante o número de deputados que têm na Assembleia da República)
- Conselheiros do Supremo Tribunal de Justiça
- Bispos
- Presidente da Câmara ou Governador onde decorre a cerimónia
- Chefe da Casa Civil do Presidente da República

- Chefe da Casa Militar do Presidente da República
- Secretário-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros
- Chefe de Gabinete do Presidente da República
- Chefe de Gabinete do Primeiro-Ministro
- Secretário-Geral da Presidência da República
- Presidente do Conselho Nacional de Reitores
- Secretários-Gerais
- Chefes de Gabinete dos ministros
- Diretores-Gerais
- Encarregados de Negócios
- Alta Autoridade para a Comunicação Social
- Chefes de Gabinete dos secretários de Estado
- Chefes de Gabinete dos subsecretários de Estado
- Comandante da Marinha
- Comandante Operacional da Força Aérea
- Comandantes das Regiões Militares
- Comandantes-Gerais: Autoridade Policial
- Presidentes das Confederações Patronais
- Presidentes das Confederações Sindicais
- Assessores do Presidente da República
- Assessores do Presidente da Assembleia da República
- Assessores do Primeiro-Ministro
- Diretores de Serviço

Esta ordem de precedências pode ser alterada e, em caso de dúvida, a entidade a consultar é o Protocolo de Estado, no Ministério dos Negócios Estrangeiros. Existem, por outro lado, as chamadas precedências de cortesia que, não sendo obrigatorias, podem ser respeitadas consoante as circunstâncias e os locais onde decorrem as cerimónias. Caso frequente é haver convidados estrangeiros com categorias equivalentes aos convidados nacionais. Nesse caso é da mais elementar cortesia que os estrangeiros precedam os guineenses.

## 8. A IMPORTÂNCIA DA CORRESPONDENCIA

A crescente utilização do telefone, do fax ou do computador determinou profundas alterações no processo de comunicação entre pessoas ou organizações. Não obstante, a carta continua a ser uma das formas mais comuns e importantes de comunicação escrita.

Mas escrever uma carta, hoje em dia, é muito diferente do que era há anos: as novas tecnologias influenciaram a escrita comercial, determinando a sua simplificação. Por exemplo: as formas de cortesia usadas eram longas e pomposas. Hoje, essas expressões caíram em desuso e foram substituídas por fórmulas mais simples e breves.

Mas, se a escrita mudou, a carta não deixou de ser, por isso, um veículo muito eficiente de comunicação e transmissão de informações. E continua a ser uma das imagens de marca de qualquer organização.

Daí a importância da escolha do papel, que há de ser de boa qualidade, ou no logotipo, que deve ser sugestivo. Mas daí, também, a importância de uma redação cuidada e bem apresentada, do princípio ao fim da carta, de modo a que não haja contradição entre a qualidade da embalagem e o sentido da mensagem.

Há uma regra básica de cortesia: toda a carta é assinada, e tem resposta. E esta deve ser dada num prazo razoável, mesmo que se limite a afirmar que a carta foi recebida.

Outra regra de cortesia, nesta matéria, é a de que não se deve nunca abrir ou ler uma carta diante de outra pessoa. Ao fazê-lo, estamos de algum modo a virar as costas a essa pessoa, interrompendo a comunicação que se tinha estabelecido com ela. Claro que, num escritório, quando chega um fax ou um memorando com a indicação de urgência, pode e deve verificar-se o seu conteúdo. É óbvio que, tratando-se de uma carta de apresentação ou

recomendação, trazida pela pessoa que se recebe, é obrigatório abri-la de imediato e lê-la com atenção.

### **8.1. CORRESPONDÊNCIA OFICIAL**

Atualmente já não se utilizam os papéis selados, as famosas folhas de 25 linhas já não são utilizadas. Na realidade, porém, qualquer papel de qualidade serve para transmitir a mensagem ou solicitação.

Na correspondência oficial, como aliás em qualquer tipo de correspondência, deve-se ser breve e conciso. Desta forma, mostra-se, desde logo, que se sabe o que se quer e poupa-se tempo ao leitor.

Na correspondência oficial e na correspondência comercial, as cartas são, regra geral, dactilografadas.

Mas também se utiliza, antes da carta propriamente dita, escrever, à mão, algumas palavras: «Senhor Ministro» ou «Senhor Diretor-geral» ou, ainda, no caso de haver relações de amizade com o destinatário, «Meu Caro Amigo». A fechar a carta, à fórmula de cortesia dactilografada «Com os melhores cumprimentos», fica bem acrescentar, à mão, uma expressão como «também pessoais» ou «de muita consideração e apreço». No caso de haver estreitas relações de amizade, pode acrescentar-se, à mão, «e um abraço».

Na correspondência oficial, a linguagem também sofreu uma nítida simplificação. Mas continua a obedecer a regras específicas, mais formais do que as que regem a correspondência comercial:

No caso do Presidente da República, a correspondência deve ser sempre dirigida ao Chefe da sua Casa Civil, ou ao Chefe do seu Gabinete.

Um Chefe de Estado só se corresponde diretamente com outro Chefe de Estado.

Nos Ministérios, a correspondência é aberta nos serviços do expediente ou Secretaria-geral e por ela distribuída pelos diversos serviços, incluindo o gabinete do Ministro. Aqui, o Chefe do Gabinete é, em princípio, a pessoa encarregada de dar resposta à carta recebida.

Um erro muito comum na correspondência com altas individualidades é utilizar a expressão *Sua Excelência, o Senhor Presidente da Assembleia da República*. Ora, Sua Excelência já é a fórmula superlativa e mais ceremoniosa de dizer *o Senhor*. Por isso, o correto é dizer *Sua Excelência, o Presidente da Assembleia da República* ou então, *o Senhor Presidente da Assembleia da República*.

Outra questão, esta colocada pelo protocolo internacional, é o idioma que se deve utilizar na correspondência oficial com entidades estrangeiras. As entidades ou empresas que comunicam constantemente com o estrangeiro, a escrita de cartas comerciais em língua estrangeira é prática corrente. O mais importante é comunicar com rapidez e eficácia e, por isso, não existe qualquer protocolo nesta matéria. No caso de entidades oficiais que contactam com entidades homólogas no estrangeiro, em princípio, deve enviar-se toda a correspondência em português (com ou sem tradução anexa), mas pode responder-se na língua utilizada durante os contactos que se tiverem estabelecido.

## 8.2. A ESTRUTURA DA REDACÇÃO

A correspondência deve ser bem redigida, sem erros ortográficos e construções gramaticais incorretas ou rebuscadas.

### O timbre

É o cabeçalho que figura na parte superior da carta. Aparece geralmente impresso. Inclui o nome da instituição, a sua morada completa e os números de telefone e de fax. No caso de não estar impresso, deve-se escrever sempre em maiúsculas e sem sublinhar.

### **A data**

Geralmente escreve-se na parte superior direita e a sua parte final deve estar alinhada com a margem direita do texto da carta, a dois ou três espaços (ou a um espaço de precaução) abaixo da altura do timbre.

Pode ser colocada também depois do texto, antes da despedida, alinhada à esquerda. A data é precedida do nome da localidade de onde se escreve e separada dele por uma vírgula. Embora se possa escrever a data com números, é mais estético escrever-se o nome do mês com letras e o ano completo.

### **O destinatário**

O nome e a morada da instituição a que se dirige o documento devem ser escritas duas ou três linhas abaixo da data, formando um pequeno bloco na parte esquerda da carta, a uns 2,5 cm da última linha do timbre. No caso de serem utilizados envelopes de janela deve figurar do lado direito. Quando se envia ao cuidado de um funcionário da instituição, o nome deste deve ser escrito por baixo da morada, utilizando-se o tratamento completo, ou seja, *Exmo. Senhor* e o cargo.

### **O registo e a referência**

Depois da morada e antes da saudação inicial, pode encontrar-se, à direita ou à esquerda, o registo ou referência. Normalmente, a correspondência tem um número progressivo de registo ou de referência que facilita a sua procura e o arquivo. Quando se responde a uma carta que apresente uma referência, a referência do emissor deve ser relacionada com o número de registo e com a data da carta a que se responde.

### **O assunto**

A dois espaços abaixo da data encontra-se o assunto, com o qual se sintetiza o conteúdo global da carta. Geralmente encontra-se alinhado à esquerda.

### **O cabeçalho**

O cabeçalho é necessário nas cartas em que se estabelece uma primeira relação e em todas as cartas de carácter protocolar. Na saudação inicial não se deve escrever abreviaturas de qualquer tipo. As formas mais frequentes de saudação são: *Excelentíssimo Senhor*, quando o destinatário ocupa uma posição social de relevo, e *Estimado Senhor*, menos protocolar.

### **O texto**

Começa-se a escrever a dois espaços do cabeçalho. É a parte central da carta, onde se expõe o conteúdo do documento, centrado na folha e devidamente distribuído por parágrafos. A redação tem de ser clara e concisa, o que resultará numa maior facilidade de compreensão. Utilizar-se-ão frases de comprimento reduzido e com um léxico oportuno. Os parágrafos não deverão ser excessivamente compridos, tal como não se deve abusar das orações subordinadas. Algumas vezes, para não se repetir frases ou termos habituais, estes terão de ser substituídos pelas respetivas abreviaturas.

Por último, a linguagem utilizada manterá o tom certo, adequado à seriedade que qualquer relação institucional minimamente séria exige.

### **Despedida**

Qualquer carta termina com a frase de despedida. Escreve-se a dois espaços por baixo do texto e sem ponto final, normalmente utiliza-se a vírgula. Tem de estar alinhada com os parágrafos.

A despedida utilizada estará de acordo com o nível de relação que se tenha com o destinatário e com a saudação utilizada. Não se usam abreviaturas. A fórmula mais utilizada, se se conhecer previamente o destinatário ou se se mantiver uma relação de amizade com ele, será *Cordialmente* ou então *Saudações cordiais*. Se, pelo contrário, não se conhecer o interlocutor ou se este for uma pessoa importante, utilizar-se-á, entre outras, as expressões que se seguem: *Atentamente; Cumprimentos respeitosos de; Sem mais assunto, cumprimentos*

*de; Aproveitando a ocasião para o cumprimentar atentamente; Esperando resposta, cumprimenta-os; Com os melhores cumprimentos.*

### A assinatura

Escreve-se geralmente na parte esquerda da folha e a uma distância aproximada de dois espaços da despedida. Vem sempre acompanhada da especificação do cargo do remetente. Pode-se escrever inserindo, antes do nome do assinante, o do cargo que este ocupa na instituição. Deve escrever-se, por baixo da assinatura, o nome do assinante.

Quando o remetente não assina a carta, esta pode assinar-se por ordem (*p.o.*), por poder (*p.p.*) ou por delegação (*p.d.*) e deve incluir o nome da pessoa que a assina. Na correspondência comercial também costuma figurar a referência da pessoa que ditou a carta e a da pessoa que a escreveu.

## 8.3. CORRESPONDÊNCIA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Todos os escritos dirigidos a instâncias públicas devem limitar-se a regras comuns, tanto formais como de conteúdo, que facilitam o tratamento, a leitura e a conservação/arquivo. A redação de escritos oficiais faz-se por meio de modelos mais rígidos do que os da comunicação com outras empresas e tem de seguir as formalidades de forma rigorosa. Assim, evitar-se-á tanto o carácter pessoal da correspondência como a improvisação e as frases coloquiais.

Antes de se redigir um documento oficial, é imprescindível obter-se as devidas informações acerca da pessoa que o vai receber. Além disso, é preciso reunir a documentação que é inevitável anexar ao documento oficial. Os tipos de correspondência oficial são:

- A carta
- O ofício
- O requerimento
- O certificado

## A CARTA

Por vezes os particulares podem dirigir-se à Administração por meio de uma carta, desde que não se trate de um assunto oficial e que não existam outras regras específicas de procedimento. Como em qualquer correspondência oficial, o conteúdo da carta deve ser adequadamente normalizado por parágrafos e redigido com clareza e concisão. A sua estrutura coincide com a das cartas comerciais, incluindo o timbre, a morada e todos os dados de identificação da empresa.

## O OFÍCIO

É a habitual comunicação escrita utilizada pelos organismos oficiais no seu relacionamento com outros organismos oficiais, com empresas privadas e com particulares. Escreve-se normalmente numa folha A4, em sentido vertical.

A redação, tal como no caso da carta, tem de ser breve e concisa.

## O REQUERIMENTO

É o mais comum dos escritos. Serve para requerer ou pedir uma coisa específica à Administração ou aos organismos públicos. Os requerimentos recebem nomes diferentes, dependendo do organismo ao qual se dirigem:

- Conhece-se pelo nome de «memorial» quando é dirigido a uma autoridade máxima, como, por exemplo, o chefe do Estado ou o papa.
- Chama-se «exposição» quando se dirige ao Parlamento da nação ou a um órgão do Governo.
- Chama-se «pedido» ao requerimento utilizado para o resto dos casos.

## O CERTIFICADO

É um documento em que se faz fé de algo e que tem valor legal. Pode haver certificados de serviços prestados, de estudos realizados, de pagamentos, etc.

Para a sua elaboração, utiliza-se geralmente papel de tamanho A4, escrito em sentido vertical, como se mostra de seguida:

- *Cabeçalho.* Coloca-se na parte superior do certificado, com uma margem de cerca de 3 cm; tal como o requerimento, tem uma margem superior considerável. O cabeçalho de um certificado é constituído pelo nome e apelidos da pessoa que o envia, acompanhados da especificação do seu cargo. Costuma-se escrever em maiúsculas.
- *Corpo do texto.* Se se escrever na terceira pessoa, o texto é precedido do termo CERTIFICA, em maiúsculas, seguido de dois pontos. Se se redigir na primeira pessoa, esta palavra prévia, também em maiúsculas e seguida de dois pontos, deve ser a seguinte: CERTIFICO.
- *Local e data.* A data escreve-se em letras e costumam constar perto da mesma os efeitos para os quais se passa o documento.
- *Assinatura e selo.* Colocam-se no final e à direita da folha.



O fax serve para enviar mensagens informais e urgentes. Existem formulários para este tipo de correspondência que pouco variam de empresa para empresa. A linguagem deve simplificar-se ao máximo para que a mensagem seja clara e concisa. Em princípio, não é necessário acusar a receção, que é feita automaticamente. Mas o fax não deve ser utilizado para substituir as cartas. Se se tratar de uma correspondência formal ou oficial pode-se, quanto muito, enviar por fax uma cópia da carta que foi mandada nesse dia pelo correio, indicando isso mesmo no impresso de cobertura. Não se deve mandar parabéns ou agradecimentos por fax. É preferível fazê-lo pelo telefone. E o mesmo se aplica aos convites. Apenas numa emergência, no caso de se ter perdido o convite enviado pelo correio, se poderá mandar uma cópia por fax. É escusado lembrar que os faxes não devem conter mensagens confidenciais ou íntimas. Nunca se sabe quantas pessoas terão acesso ao número de fax do seu interlocutor.

## CONVITES

Os organismos, empresas, sociedades, etc. enviam muitas vezes convites para almoços ou jantares aos seus próprios membros ou colaboradores. Os convites redigem-se sempre em estilo formal e na terceira pessoa e são impressos ou elaborados de forma especial. Costumam ser constituídos por um cartão branco em que se encontra manuscrito o nome da pessoa convidada.

O convite remete-se com a antecedência suficiente para que o convidado tenha tempo de o aceitar ou não.

Em termos gerais, os convites devem fazer-se com quinze dias ou um mês de antecedência. Contudo, se se trata de um convite oficial importante, haverá que fazê-lo com um mês ou mais de antecedência, para dar tempo a uma organização perfeita e evitar que os convidados tenham outro compromisso. Em caso algum devemos fazê-lo com menos de uma semana de aviso.

Têm de figurar a data, a hora e o local do acontecimento. Nos convites para um jantar, é costume indicar-se o tipo de vestuário que se exige para a cerimónia. A resposta a um convite também se redige na terceira pessoa.

Quando o convite pede resposta (*R.EFF*), deve responder-se no prazo de 48 horas, visto que os responsáveis pela organização do acontecimento precisam de saber quantas pessoas estarão presentes para passarem à fase seguinte, que é a elaboração da lista definitiva dos convidados. A resposta poderá ser oral, mas por questão de consideração dever-se-á responder por escrito.

## DIVERSOS TIPOS DE CONVITES

### • CONVITES FORMAIS

Fazem-se sempre em cartão de boa qualidade e impresso, indicando na primeira linha a designação do cargo do dono da casa ou da entidade que convida. O nome do convidado também deve ser precedido da sua qualidade ou título. Deve-se indicar o ato para que é convidado, o local, a data, a hora e o traje.

O texto impresso pode variar e ser feito expressamente para determinada ocasião, sendo aceitável não personalizar o convite, sobretudo se se tratar de um acontecimento de grande envergadura para o qual vão ser enviados centenas de convites. Nesse caso aparecerá impresso no convite *convida V Exa.* ou *V Exas.* se o convite for extensivo aos cônjuges. Só no envelope aparecerá o nome do convidado.

No caso de jantares ou almoços, os convites são pessoais e ninguém se deverá fazer representar.

Mas em cerimónias públicas, as pessoas colocadas em posições hierarquicamente superiores podem fazer-se substituir: um membro do Governo pode, por exemplo, ser representado pelo seu chefe de Gabinete; o presidente do Conselho de Administração de uma empresa pode enviar um colega seu ou um diretor.

- **CONVITES INFORMAIS**

Mesmo num convite informal deverá haver o cuidado de o personalizar. Ainda que seja todo preenchido à computador, nos sobrescritos deve evitar-se a utilização de etiquetas sendo preferível usar um *mailing* computerizado, se for impraticável fazê-lo a mão.

Os convites formais não devem ser enviados por fax a não ser que haja problemas com o correio (altura do Natal ou de férias, por exemplo). Nesse caso, deve telefonar antes a explicar a razão por que vai enviar cópia do convite por fax seguindo o original nesse mesmo dia pelo correio. Esta regra aplica-se sobretudo àquelas pessoas com quem faça mais cerimónia e cuja presença no acontecimento seja de facto uma honra.

- **CONVITES PARTICULARES**

Não obedecem a grandes formalismos e podem ser feitos por escrito pessoalmente ou pelo telefone. No último caso, se o convite tiver sido aceite com bastante antecedência ou se se tratar de um jantar com muitos convidados, deve confirmar-se o convite telefónico. Este serve não apenas para recordar o convite mas para precisar a data, hora, o local e o traje. Se o evento for num sítio difícil de localizar, deve enviar-se um mapa anexo.



### **APRESENTAÇÕES E CUMPRIMENTOS**

Deve fazer-se a apresentação dizendo primeiro o nome da pessoa de menor categoria e depois o mais importante.

Quando se trata de uma alta individualidade, sobejamente conhecida através dos meios de informação, omitir-se-á o nome, pois mencioná-lo poderia tirar-lhe importância, a não ser que esteja a ser apresentado a um estrangeiro ou a alguém que viva num meio totalmente diferente do seu. No caso de pessoas que ocupam algum cargo, diz-se primeiro o cargo e depois o nome.

- Os homens são apresentados às senhoras.
- Entre duas pessoas do mesmo sexo, o mais novo é apresentado ao mais velho.



### **FORMAS CORRETAS DE CUMPRIMENTAR**

- **O BEIJO**

Hoje em dia, o beijo é a forma normal de cumprimentar. Cumprimentemos com um beijo quando tivermos a certeza de que o beijo será recebido como algo natural, que não o estranharão. Mas em caso de dúvida, o melhor é abster-se.

- **O APERTO DE MÃO**

O aperto de mãos deve ser firme e correto. Nem aperto de quebra-ossos, nem mão branda e mole. Deve olhar-se nos olhos, amistosa e francamente e sorrir. Nunca se deve olhar para outro lado quando se cumprimenta.

Se se trata de uma apresentação, deve ouvir-se o nome com atenção. Se não ouvirmos bem, o correto é pedir que se repita; incorreto é ficarmos sem saber.

- **NÃO SE CUMPRIMENTA SENTADO**

Nunca se deve cumprimentar ninguém sentado. Da mesma maneira, a secretária de uma instituição deve levantar-se ao entrar um visitante. Quando chega um dos chefes também tem de se levantar, e não é correto que responda sentada às perguntas que lhe façam.

### O TELEFONE

A comunicação telefónica é, muitas vezes, o primeiro contacto que se tem com uma instituição. A primeira impressão é duradoura e por isso se deve dar muita atenção ao modo como se atende o telefone. Diz-se que a voz ao telefone deve ser tão atraente que apenas por ouvi-la desejemos conhecer quem fala. A voz, a entoação, a forma de atender o telefone revelam-nos mais do que parece sobre a pessoa que está por detrás do aparelho: a sua educação, o seu trato, a sua afabilidade, a sua eficiência...

Convém não esquecer que a voz não transmite apenas factos, mas também atitudes como cortesia, interesse e encorajamento, desinteresse, agressividade e insegurança.

- À telefonista não custa nada atender a chamada com um «Bons dias...», em lugar de um «Está» mal-humorado.
- Há muitas instituições que têm dois ou três números de telefone, mas uma só telefonista. Com demasiada frequência a telefonista diz-nos «um momento» e passa a atender outra chamada. Acontece

esquecer-se de nós durante imenso tempo, sem ter a atenção de repetir amavelmente, de vez em quando, «um momento, por favor».

- E que dizer das telefonistas que dizem «vou ligar» e nos deixam eternamente à espera que a extensão atenda, sem se preocuparem em averiguar se estamos realmente em comunicação?
- Acontece, também, por vezes, a telefonista perguntar quem fala e depois dizer que a pessoa com quem queremos falar não está ou não pode atender porque está muito ocupado. Em primeiro lugar deveria dizer que a pessoa não pode atender ou que não está, e depois perguntar o nome, a entidade, a mensagem e o telefone.

#### ALGUMAS REGRAS BÁSICAS AO TELEFONE

Se atender uma chamada e não quiser identificar-se pode dizer apenas o nome da entidade. Mas insista sempre para **saber o nome do interlocutor e use-o** ao longo da conversa para tornar mais pessoal a comunicação.

- Deve **falar de modo calmo** e num tom um pouco abaixo do normal visto que o telefone distorce a voz. Nunca levante a voz.
- **Sorria.** Ainda que não se aperceba, a sua voz altera-se de facto se estiver a sorrir. Por isso, se estiver irritado ou mal disposto, experimente afivelar um sorriso antes de dizer «Está lá?».
- **Se se tratar de uma queixa, não comece logo a defender-se.** Ouça até ao fim. Repita o que ouviu para mostrar que percebeu e que está interessado na resolução do problema. A melhor maneira de desarmar uma pessoa que está irritada é começar por se solidarizar com ela e mostrar vontade de resolver o assunto. Se disser com voz calma «Estou a tomar nota de tudo o que acaba de me dizer e vou tentar resolver este problema já. Deixe-me o seu contacto para que lhe possa dar conta do que apurei, logo que possível», a pessoa ficará bem impressionada consigo e com a sua empresa.

- **Tente reconhecer vozes.** Toda a gente gosta de ser reconhecido e tratado com mais deferência ou intimidade, mas sem exageros.
- **Deve tomar nota das mensagens e transmiti-las.** Se, depois de escutar a pessoa em linha, chegar à conclusão de que o assunto não lhe diz respeito e, se não for possível passar a chamada, diga que vai tentar localizar a pessoa mais indicada para resolver aquele assunto e transmitir-lhe o recado. Pergunte se prefere esperar ou que lhe ligue logo que possível. Mesmo que o telefonema não seja para si, se atendeu a chamada, deve oferecer-se para tomar nota do assunto e garantir que vai entregar a mensagem logo que possível.
- **Deve saber dar informações.** Se conseguir informar; faça-o - mas sem ultrapassar competências. Se não for conveniente dizer «sim» nem «não», deve utilizar a frase «pois, realmente não sei responder...». Não se deve tapar o bocal com a mão, nem transmitir a sua opinião pessoal sobre o assunto.
- **Deve encaminhar assuntos.** Uma solução é solicitar o envio de um memorando pelo correio (ou por fax). Se vir que o assunto pode ser resolvido por outra pessoa, indique esse caminho, com tato e delicadeza. Nunca diga que o assunto não interessa à instituição, mesmo que saiba que assim é. Convém certificar-se de que foi dado seguimento ao assunto pela pessoa a quem transmitiu a mensagem para que não voltem a ligar, queixando-se de nada ter sido feito.
- **Não faça um longo silêncio** durante a conversação telefónica para que o seu interlocutor não pense que pousou o telefone em cima da mesa. Se numa conversa cara a cara é aceitável responder assentindo com a cabeça, ao telefone é fundamental ir dizendo «claro, pois, sim, tem razão».
- **Se tiver de atender outro telefonema**, peça licença à pessoa com quem

está a falar para o fazer e não se demore muito a atender a nova chamada. Comece logo por dizer «Estava com o telefonema na outra linha, por isso, se não se importa, diga-me onde está que eu ligo-lhe já».

## PROTOCOLO DO TELEFONE

Existem, por outro lado, regras protocolares específicas para o relacionamento telefónico e que facilitam a comunicação dentro e fora das instituições.

- Quando um superior telefona a uma pessoa que lhe é inferior através das secretárias de ambos, este deve estar ao telefone antes da secretária do superior passar a chamada ao seu chefe.
- Quando se telefona a um superior deve-se fazê-lo pessoalmente, e não através da secretária.
- Quem faz a chamada, espera em linha. Claro que esta regra só se aplica entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Mas, se quem pediu a chamada, entretanto, atendeu outro telefone direto, ou saiu do gabinete, a pessoa para quem a secretária ligou e que está à espera em linha, pode desligar ao fim de 30 segundos e aguardar nova ligação.
- Quem liga está, em princípio, disponível e interessado em estabelecer a comunicação. A pessoa que atende a chamada pode ter tido de interromper uma tarefa em que estava concentrado e, por isso, não se deve obrigar essa pessoa a esperar muito tempo e a irritar-se por não ter ninguém do outro lado da linha ou ter de ouvir musica...
- Quando cai uma chamada a meio, deve ser a pessoa que tomou a iniciativa que volta a ligar. A outra pessoa pode até nem saber para onde telefonar.
- Quem estabeleceu a ligação telefónica é que a deve terminar.

- As secretárias que ocupam gabinetes contíguos aos seus chefes e tenham de transmitir-lhes alguma mensagem não o devem fazer pelo telefone. Passarão ao gabinete e dar-lha-ão pessoalmente.
- Quando uma secretária fizer um convite em nome do seu chefe a uma pessoa da mesma categoria deste, não o transmitirá diretamente, mas sim através da secretária daquele.

### O TELEMÓVEL

Pode-se telefonar fora de horas para um telemóvel. Quando as pessoas não querem ser incomodadas ou interrompidas por chamadas, desligam o telemóvel. Mas não se deve falar para casa de ninguém a horas tardias.

Não se deve levar o telemóvel ligado para espetáculos, enterros, cerimónias religiosas, etc. Só se deve ouvir a gravação de mensagens quando se está sozinho. Mas, se estiver à espera de uma mensagem muito urgente e tiver estado com o telemóvel desligado, como pertence durante um almoço, pode pedir licença à pessoa que o acompanha para fazer uma chamada rápida e ouvir o serviço de mensagens gravadas antes de sair para a rua.

### INTERNET

- Browser - para acedermos á Internet, temos de utilizar um browser. O browser serve basicamente para interpretar as páginas de Internet e mostrar-nos os seus conteúdos. Alguns dos mais conhecidos são o Internet Explorer, e o Netscape Navigator.
- Endereços - Para acedermos a um site precisamos de conhecer o seu endereço para estabelecermos a ligação com o servidor onde este está alojado. Depois de escrevermos o endereço aparece-nos a página. Só se o servidor estiver desligado ou a página não estiver disponível é que esta não nos aparece no browser.
- Favoritos - Existe uma funcionalidade no Internet Explorer, que permite

guardar os endereços de páginas que nós desejemos. Esta funcionalidade são os Favoritos. É bastante útil, porque existem sites na Internet que tem endereços extensos e assim em vez de termos de decorar o endereço, adicionamos o endereço aos Favoritos. Se mais tarde quisermos voltar a aceder a esta página, basta ir ao menu dos Favoritos e escolher o referente à página.

- Motores de busca - Utilidade - Quando quisermos encontrar qualquer coisa referente a um assunto podemos utilizar os motores de busca existentes na Internet, como o Google, o Sapo, o Yahoo, entre outros. Estes motores de busca têm a funcionalidade de encontrar páginas na Internet que contenham informação sobre um assunto que desejemos.
- Apontadores - Por outro lado se desejarmos que um site que façamos apareça nas pesquisas de motores busca, podemos sempre adicionar um apontador para o nosso site.
- Links e Banners - Em praticamente todas as páginas de Internet podemos encontrar links e banners. Em ambos os casos ao clicarmos sobre eles é aberta a página a que o banner ou link se refere. A principal diferença entre estes dois componentes de uma página é que o banner geralmente é pago mediante o número de exposições por mês e tem o intuito de fazer publicidade, através de uma imagem. O link por seu lado o link é texto simples que pode ser inserido e removido de uma página conforme o autor da página desejar. Existem também situações em que a exposição do banner é grátis. Por exemplo, se fizermos parte de um “comunidade” (entre aspas), em que por cada 3 exposições no nosso site temos direito a 2 exposições do nosso banner em sites membros dessa “comunidade” (Headswap).
- FRONTPAGE - Como ferramenta para desenvolvimento de páginas de Internet podemos utilizar o Microsoft Frontpage, que é uma boa maneira de o fazer sem necessitarmos de dominar uma linguagem de programação como o HTML, ASP ou PHP.
- OUTLOOK - O Microsoft Outlook inicialmente começou apenas por ser apenas um cliente de email, ou seja, um programa que podemos utilizar

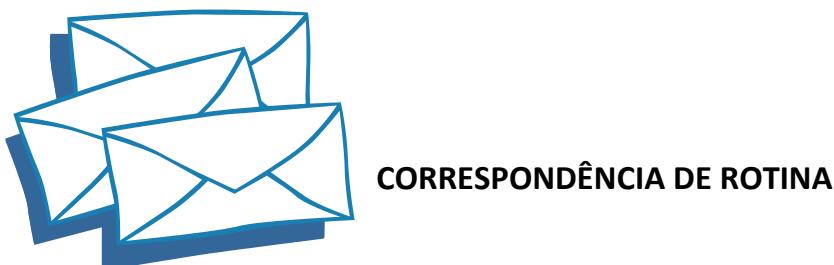
para enviar e receber emails.

- Atualmente o Microsoft Outlook 2000 para além desta funcionalidade, tem também a função de agenda em que, através de um calendário, podemos marcar eventos e tarefas a executar num certo dia e hora, atribuir tarefas a pessoas, convidar pessoas para eventos, etc. Para além disto permite-nos ainda fazer a gestão dos nossos contactos.

## 9. SUPORTES BÁSICOS



A documentação é um elemento vital de qualquer acontecimento. Planos, horários, programas, minutas, convites, encomendas, faturas, cartas, relatórios, placas de identificação, brochuras, diagramas, boletins de inscrição, circulares, acreditações, etc., uma gama infinita de papéis escritos à mão ou dactilografados, sem os quais, o acontecimento não se poderia realizar.



O organizador de conferências, seminários discursos tem de escrever um grande número de cartas, quase todas dando pormenores do que se tem que fazer. Se estas cartas estiverem mal redigidas e contiverem informações incompletas ou erradas serão mal interpretadas e a ação pretendida falhará. Mesmo que muito ocupado, o organizador de conferências e o seu pessoal deverão prestar uma atenção meticulosa a qualquer pormenor em toda a correspondência de rotina.



## INSCRIÇÃO

Todas as reuniões ou conferências precisam de um processo básico de inscrição. Este processo é muito importante para o organizador, na medida em que, o número de inscrições lhe permite ter uma apreciação do global do número de participantes que o seu acontecimento irá ter.

A conceção do boletim de inscrição é essencial para a eficácia dos processos de inscrição. Se for mal concebido, tanto o delegado como o organizador e o seu pessoal depararão com sérios problemas.

- a) O preenchimento do boletim deve ser claro e simples;
- b) A sua manipulação pelo pessoal encarregado das inscrições deve ser facilitada;
- c) Deve conter todas as informações necessárias para o pessoal encarregado das inscrições;
- d) Deve conter espaço suficiente para que o participante possa escrever ou dactilografar as informações exigidas;
- e) Deve ter um aspeto atraente;
- f) Deve conter a morada para correspondência e um número de telefone para eventuais contactos;
- g) Devem também indicar-se a última data para inscrição e quaisquer descontos ou incentivos para inscrições antecipadas;
- h) Deve evitar-se a ambiguidade.

As inscrições devem ser rapidamente enviadas para a organização do acontecimento. Por sua vez, a organização deve rapidamente confirmá-las. A confirmação deve incluir:

- Uma carta de boas vindas;
- O programa do acontecimento;
- Como chegar ao local e, se necessário, ao hotel (a inclusão de uma planta é sempre útil);
- Faturas (se o pagamento acompanha a inscrição será enviado o duplicado)

da fatura).



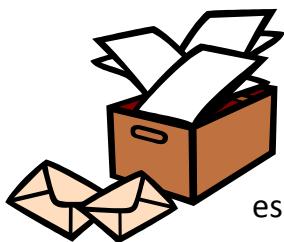
A acreditação dos delegados, do pessoal que presta qualquer tipo de apoio que o obriga a estar presente nos locais onde decorrem atos da reunião, dos representantes dos *media* e das viaturas tem por objetivo facilitar o controlo de segurança, garantir o protocolo dos diferentes atos e proporcionar tranquilidade e privacidade aos participantes.

A acreditação proporciona ao acreditado a posse de um cartão denominado passe que identifica o seu portador como participante da reunião. É feita com antecedência, mediante o preenchimento de um formulário (pode ser a ficha de inscrição para os participantes).

Deve ser entregue alguns dias antes do acontecimento (juntamente com a confirmação da inscrição) ou no início do acontecimento (à chegada, juntamente com a documentação, por exemplo).

Existem vários tipos de acreditação:

- Passe total (organização, segurança, pessoal técnico)
- Passe transferível (participantes "tardios")
- Para acesso apenas à zona do acontecimento (participantes)
- Imprensa (órgãos de comunicação social)
- Acreditação de viaturas

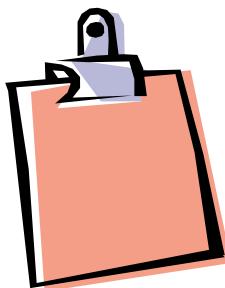


## INFORMAÇÕES ENVIADAS PARA O LOCAL

É muito importante que o pessoal do local que escolhemos seja muito bem informado de todos os pormenores para, também eles, terem tempo de se preparar devidamente para o acontecimento.

Para as instalações onde o encontro vai decorrer é necessário enviar o seguinte:

- Um programa detalhado das sessões
- Uma lista de delegados e, no caso de acontecimentos residenciais, uma lista da distribuição por quartos;
- Instruções detalhadas quanto ao pagamento de contas;



## MATERIAL DA CONFERÊNCIA

Geralmente, é sempre fornecido ao delegado material de informação. Esse material poderá ser constituído por:

- Uma capa ou pasta para documentos;
- Papel e caneta ou lápis para apontamentos;
- Programa;
- Listas de delegados;
- Planta do local;
- Discursos dos oradores

As pastas são, geralmente, distribuídas aos delegados na altura da sua chegada ao local pelo secretariado. Neste âmbito o secretariado tem muita importância, pois, exercendo o primeiro contacto com o participante, deve tentar informá-lo de todo o processo da conferência: locais, horários, programa, oradores, alojamentos...



## DISCURSOS DOS ORADORES

Os delegados devem receber cópias dos discursos dos oradores.

Não precisam deles apenas para o seu próprio registo do encontro, mas muitas vezes, têm que fazer um relatório sobre a conferência a que assistiram e para tal precisam de se apoiar no material que foi distribuído.



### COMUNICADOS DE IMPRENSA

No caso da imprensa ser convidada para o acontecimento, são enviados comunicados de imprensa aos *media* convidados de maneira a haver um “adiantamento” de informação. Os comunicados de imprensa são muito importantes:

- O envio de comunicados de imprensa pode trazer ao acontecimento muita publicidade gratuita;
- Geralmente, os *media* convidados noticiam a realização do acontecimento com alguma antecedência de forma a prepararem os seus leitores, ouvintes ou telespectadores para a sua cobertura;
- O comunicado de imprensa esclarece previamente os jornalistas de alguns pormenores do acontecimento dando-lhes tempo para prepararem o seu trabalho.

Os comunicados obedecem na forma e no conteúdo às técnicas da escrita jornalística. O seu conteúdo deve incidir sobre informações concretas, confirmadas e exatas:

- Anúncio da realização da reunião, com indicação da data, local e oradores;
- Programa do acontecimento.

## 10. O ACONTECIMENTO

O acontecimento em si é o culminar de meses - por vezes anos - de preparação e planeamento. Ao fim de tanto tempo de esforço, expectativa e antecipação, todos - participantes, oradores e organizadores - esperam ansiosamente pelo êxito. O grau de sucesso depende em grande parte da qualidade do plano original e da eficácia do trabalho preparatório. No entanto, os planos mais bem preparados podem falhar e só com o decorrer do acontecimento avaliamos o seu sucesso.

É muito provável que o acontecimento seja bem-sucedido se decorrer calmamente e isto, por sua vez, depende da gestão eficaz do que acontece tanto dentro como fora da sala de conferências. O organizador da conferência não deve confiar ao pessoal do local onde o encontro decorre, as tarefas de natureza administrativa que a ele competem.

### 10.1. ADMINISTRAÇÃO DO ACONTECIMENTO

Quais são as responsabilidades administrativas do organizador de conferências durante o acontecimento? A sua função essencial é assegurar que tudo o que aconteça fora da sala de reunião decorra calmamente e que a própria reunião tenha todo o apoio administrativo de que necessite.



#### Receção dos participantes

As primeiras impressões dos participantes ao chegarem ao local são muito importantes.

Ficarão desapontados e impacientes se tiverem de esperar em fila para entrarem e se a sua receção for mal organizada.

- A receção dos participantes é um momento extremamente importante. Ao chegarem, os participantes devem sentir que são realmente bem-vindos.

- Tudo começa pelo local da receção, deve ser um pequeno *hall* simpático e acolhedor e bem decorado (com arranjos florais, o logotipo da empresa deve estar bem visível).
- Deve estar sempre um representante da empresa patrocinadora do acontecimento a receber os participantes e a indicar-lhes o lugar da reunião ou a tirar dúvidas que sejam postas.
- Os VIP's esperam tratamento especial, devendo se estabelecido um processo de receção separado para eles. Deve haver pessoas com a missão de os receber e conduzir os elementos hierarquicamente superiores da organização.
- Os oradores podem não estar à espera de tratamento especial, mas devem, contudo, ser recebidos de modo idêntico aos VIP's.
- Existem repórteres que assistem a alguns dos acontecimentos mais importantes. Por isso, deve ser nomeado outro funcionário de RP para receção e contactos com o pessoal dos *media*.

### Tarefas administrativas de rotina



✓ **Disposição das salas:** Os púlpitos, os lugares do presidente da mesa e dos oradores, etc., devem estar corretamente posicionados.

✓ **Equipamento audiovisual:** Volumes de som, posições dos microfones, níveis de luz e focalização e posicionamento de projetores (especialmente retroprojetores) têm de ser verificados e ajustados antes de cada sessão.

✓ **Manuscritos:** Várias pessoas necessitam de cópias atualizadas das comunicações dos oradores. O pessoal da projeção, intérpretes e presidente da mesa podem precisar de cópias e é essencial verificar regularmente se eles as têm e, ainda, que vão utilizar a comunicação certa para a sessão certa.

- ✓ **Aquecimento e ar condicionado:** Devem ser regularmente verificados durante o acontecimento. O calor proveniente de várias centenas de corpos é significativo. Mesmo no Inverno, a sala tornar-se-á rapidamente abafada e os delegados sentir-se-ão sonolentos se o ar condicionado não estiver ligado.
- ✓ **Material de escrita:** Deve ser sempre renovado durante todo o acontecimento. Muitos participantes tiram tantos apontamentos que o material de escrita distribuída no início da reunião não é suficiente, por isso é necessário verificar se este tipo de material não falta.
- ✓ **Serviço de limpeza e técnico:** Os cinzeiros devem ser regularmente limpos, os jarros de água devem ser enchidos e os copos sujos substituídos. As chávenas de café e de chá têm de ser recolhidas e é necessário um grande esforço para manter toda a área limpa.
- ✓ **Ruído:** Ruídos do exterior podem desviar a atenção dos participantes. O ruído da cozinha, o bater de chávenas de café ao serem servidas e vozes de pessoas que conversam fora da sala têm de ser eliminados - algo que é mais fácil de dizer do que de fazer.
- ✓ **Ligaçāo com o pessoal do local e o fornecedor de refeições:** É necessária uma ligação estreita entre o organizador e o pessoal do local e fornecedor de refeições durante o acontecimento. Devem ser avisados de quaisquer alterações nos horários, especialmente nos das refeições e intervalos para café. Mesmo que só se possa verificar numa fase já muito tardia que uma sessão irá levar provavelmente mais tempo, o pessoal do serviço de refeições deve ter conhecimento de tal facto, de modo a fazer preparativos de última hora e manter a comida quente. A maior parte dos problemas advém de uma comunicação deficiente entre o organizador e o pessoal de serviço no local.



## Como movimentar grandes números de pessoas

Uma grande dificuldade enfrentada pelo organizador é a de atrair a atenção dos participantes e conseguir realmente fazer com que deixem, por exemplo, a área do café e voltem aos seus lugares.

- Os organizadores de conferências devem também conceder tempo suficiente para as pessoas se movimentarem dentro e fora da sala de conferências. Leva sempre mais tempo do que se possa imaginar.
- Novos métodos de comunicar informações aos participantes dentro da sala de conferências devem também ser considerados. Intervalos para chá e café podem ser anunciados por meio de um diapositivo e uma música característica, e a técnica de diminuir a intensidade das luzes pode indicar aos participantes o fim de um intervalo.



## Manter o contacto

O organizador estará muito ocupado durante o acontecimento. Tão ocupado que, se não tiver cuidado, raramente estará entre os participantes para saber se eles estão bem e que problemas ou queixas querem apresentar.

- É fácil manter-se em contacto estreito com o pessoal do local, os presidentes do programa, os oradores e os responsáveis pelos diversos serviços. No entanto, vale a pena lembrar de tempos a tempos que o acontecimento é antes de mais para os delegados.
- É necessário um esforço consciente de modo que haja correspondência da parte deles para avaliar como as coisas estão a correr. Pode haver coisas que estejam a aborrecer os delegados, das quais os organizadores não tenham conhecimento. Estes problemas só são, muitas vezes, desvendados quando os organizadores falam realmente com os delegados.

## 10.2. COMO AVALIAR A EFICÁCIA DO ACONTECIMENTO

Toda a gente, consciente ou inconscientemente, avalia as reuniões de que faz parte. No entanto, a percepção dos organizadores, presidentes da mesa, oradores e delegados será, em geral, diferente. É proveitoso tentar obter um tipo qualquer de avaliação formal para detetar se os objetivos foram satisfeitos e para utilizar quando se planear futuros acontecimentos.

A avaliação pode ser feita durante o acontecimento - digamos, após cada sessão, ou no fim. É frequentemente distribuído aos delegados, à saída da conferência, um pequeno impresso, de uma página, com perguntas simples sobre os oradores e matérias expostas, para registarem as suas impressões sobre o acontecimento como um todo ou sobre aspectos específicos.

Por vezes, é conveniente acompanhar uns tantos delegados algum tempo após o acontecimento. Perguntando-lhes que tópicos do programa lhes foram mais úteis para as suas funções e que sessões estão presentes nas suas memórias, os organizadores podem formar uma boa ideia do nível de sucesso que foi alcançado.

Quando se procede a este tipo de sondagem, acontece muitas vezes haver mudanças de opinião desde o acontecimento. Aspectos que na altura foram criticados poderão ser reconsiderados mais favoravelmente numa data mais tardia, à medida que a utilidade das informações se torna mais visível.

Existe outra razão para este tipo de procedimento após a conferência: reforça no delegado o sentimento de que a reunião foi concebida para ele e de que a sua opinião é importante.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- AMARAL, Isabel (1997). *Imagen e Sucesso*. Lisboa: Verbo.
- Barroca, Helena Ondina (1999). *Protocolo social... Protocolo profissional... uma questão de civilidade*. Lisboa: Plátano Edições.
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Chichester: John Wiley.
- Kotler, Philip (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marchesi, Maria Rosa (1998). *O livro do protocolo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Melro, Fernando (1991). *Atendimento do público*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Pimentel, Marília (dir.) (1998). *Enciclopédia da secretaria*. Setúbal: Marina Editores.
- AMARAL, Isabel (1997). *Imagen e Sucesso*. Lisboa: Verbo.
- Barroca, Helena Ondina (1999). *Protocolo social... Protocolo profissional... uma questão de civilidade*. Lisboa: Plátano Edições.
- Correa, Hélène Alvares (1993). *As relações com a imprensa «Guias de sucesso»*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Deschepen, Jacques (1992). *Saber comunicar com os jornalistas: da imprensa, da rádio e da televisão «Coleccão da Comunicação»*. Mem Martind: Edições CETOP.
- Marchesi, Maria Rosa (1998). *O livro do protocolo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Seekings, David (1993). *Como organizar conferências e reuniões*. Lisboa: Editorial Presença.
- Serrano, Estrela (1998). *A organização de uma reunião internacional*. Mem Martins: Edições CETOP.

## **Outros manuais disponíveis:**

### **Formações Temáticas**

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene
4. Manual de Igualdade e Equidade de Género

### **Formações Metodológicas**

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança
9. Manual de Gestão de Recursos Humanos e Legislação Laboral

### **Formações Transversais**

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral
3. Manual Boa Governação Interna
4. Manual Comunicação e Visibilidade
5. Manual de Redes e Plataformas

## **Contactos úteis:**

### **Ministério da Tutela**

Ministério dos Negócios Estrangeiros,  
da Cooperação Internacional e das Comunidades  
Direção Geral da Coordenação da Ajuda não-governamental  
Praça dos Heróis Nacionais  
Rua Omar Torrijos

### **Unidade de Gestão do Programa**

Coordenadora da UGP: Sonia Sánchez Moreno  
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)  
Telemóvel: 95 573 05 88  
Email: [ugp.paane@gmail.com](mailto:ugp.paane@gmail.com)

## **Financiamento pela União Europeia**



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do PAANE – Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.