Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Marta Sofia Barros Magalhães

O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade

Abril de 2016

O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade
Marta Sofia Barros Magalhães
UMinho | 2016

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Marta Sofia Barros Magalhães

O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação, Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas - Ramo Investigação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Abril de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Marta Sofia Barros Magalhães

Endereço eletrónico: martasofiamagalhaes@hotmail.com

Telefone: 253 020 860 / 96 2353763

Número de Bilhete de Identidade: 11248336

Título Dissertação: O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade

Orientador: Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação, Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas - Ramo Investigação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, abril de 2016

Assinatura:

_____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a quem sempre acreditou e me motivou a realizar este projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Ruão, pelo apoio incansável, desde o primeiro dia.

Aos representantes do Município de Braga, e pela disponibilidade sempre demonstrada para apoiar na construção do Manual de Protocolo.

À profissional de protocolo, Dr.ª Cristina Fernandes, por me ter dado a inspiração e estímulo para concretizar este projeto.

Ao Dr. João Paulo Cunha, Chefe da Divisão de Protocolo do Município do Porto, pelo profissionalismo e disponibilidade demonstrada para o desenvolvimento desta narrativa.

Por fim, agradeço à minha família e amigos, por acreditarem, sempre.

RESUMO

Título: O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade

Com a globalização e a evolução das novas tecnologias na sociedade contemporânea, temos assistido a algumas alterações comportamentais dos principais atores políticos, mais atentos às questões da comunicação e, simultaneamente, a um novo saber estar na vida política. O protocolo, enquanto instrumento de comunicação, tem sido reconhecido como um elemento fulcral no reforço da imagem de uma instituição. As autarquias, enquanto organização territorial, têm vindo a desenvolver as suas capacidades de projetar a sua cultura, identidade e imagem, baseada na aplicação de normas ou usos e costumes.

É, pois, importante conhecer todos os elementos que envolvem a prática diária de uma autarquia, para depois as poder comunicar, quer através dos símbolos e representações institucionais, quer através de novas formas de comunicação verbal, escrita e visual. Neste âmbito, as autarquias devem organizar-se para conhecer todas as regras protocolares que orientam a prática do Protocolo Autárquico, desde a legislação existente sobre o protocolo oficial, como a implementação de alguma regulamentação interna municipal criada para responder a determinados momentos, tendo também em conta os regulamentos e costumes das instituições com quem o município lida no seu espaço territorial. Com este estudo, pretendemos confirmar que o protocolo não é um instrumento estático, mas dinâmico, sobretudo quando aplicado às novas tendências sociais e ao desenvolvimento tecnológico.

Com a força que as novas tecnologias introduziram na sociedade, e o respetivo mediatismo, é imperativo criar uma imagem forte e organizada do município, que reúna todos os elementos protocolares num documento de organização protocolar municipal, e que regule e dite diretrizes de apoio ao profissional de protocolo no Município. Através de um estudo de caso aplicado no Município de Braga, pretendemos organizar os princípios gerais de protocolo que devem ser aplicados à atividade diária, através da identificação dos símbolos, atos e eventos mais relevantes, bem como propor metodologias de apoio à prática protocolar do município.

ABSTRACT

Title: The Municipal Protocol and the new modernity signals

In a globalized world and with the important presence and evolution of the new technologies in the contemporary society, we´ve been witnessing some important behavioral changes among the political actors, more and more attentive to communication issues and simultaneously some changes in their political behavior and practices.

The protocol as a communication tool has been recognized as a key element in improving the image of an institution. The city councils as political representatives of a territory, have been developing their ability to project their culture, identity and image, based on the application of a set of rules, customs and traditions.

Therefore i tis very important to know all the elements that involve the daily practice of a municipality in order to communicate their activities, both whether through the symbols and institutional representations, and through new means of verbal, written and visual communication.

In this context, the municipalities should organize themselves to meet all protocol rules that guide the practice of the local government protocol, attending to the existing legislation of the official protocol, the implementation of some municipal internal rules designed to organize some activities, and also taking into consideration the regulations and customs of the institutions with whom the municipality deals.

With this study we intend to confirm that the protocol is not a static instrument, but dynamic, especially when applied to new social trends and technological development

With the increase importance of new technologies and the media in our society, it's highly demanding the creation of a strong and organized image of the municipality, based in a single document that gathers all the protocol elements. Our aim is to create and organize all the protocol principles that will guide the practice of the technician in charge of the protocol presenting the case study of the City Council of Braga. We intend to organize all the basic principles of the municipal protocol that should be attended during the daily activity of the city council, trough the identification of the most important symbols, acts and events, and to propose some methodologies to support the protocol activity of the municipality.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS ii

RESUMO iii

1. O PROTOCOLO E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 5

2. O PROTOCOLO NAS AUTARQUIAS LOCAIS 37

3. ESTUDO DE CASO: O PROTOCOLO NO MUNICÍPIO DE BRAGA 43

4. MANUAL DE PROTOCOLO AUTÁRQUICO 60

5. O PROTOCOLO E OS NOVOS MODELOS DA MODERNIDADE 164

6. ANEXOS 168

7. BIBLIOGRAFIA 169

Índice de Figuras

Figura 1 - Cronograma de comunicação organizacional integrada, adaptado de Kuncsh (1986) . 7
Figura 2 - Mapa de enquadramento da cidade de Braga no território português 45
Figura 3- Centro de Braga em aquarela pelo francês Guy Moll..... 46
Figura 4 - Organigrama funcional dos serviços do Município de Braga 52
Figura 5 - Cerimónia de Tomada de Posse do novo executivo municipal - 21 de Outubro de 2013..... 59
Figura 6 - Receção no Salão Nobre..... 59
Figura 7 - Cerimónia Dia Nacional do Bombeiro Profissional 59
Figura 8 - Receção Embaixador da Indonésia..... 59
Figura 9 - Primeira Pedra para construção de Arquivo Distrital 59
Figura 10 - Inauguração das obras de Requalificação da Escola Secundária Carlos Amarante.. 59
Figura 11 - Bandeira Nacional 63
Figura 12 - Bandeira da Presidência da República..... 64
Figura 13 - Brasão da República Portuguesa 64
Figura 14 - Bandeira da Assembleia da República 64
Figura 15 - Escudo da República Portuguesa..... 64
Figura 16 - Bandeira da União Europeia..... 65
Figura 17 - Bandeira Municipal de Braga..... 66
Figura 18- Brasão da cidade..... 67
Figura 19- Visita dos Reis de Espanha a Portugal a 07-07-2014 71
Figura 20 – Movimento sequencial do içar da bandeira 72
Figura 21 - Edifício dos Paços do concelho..... 73
Figura 22 - Reafirmação de acordo de coligação entre Governo de PSD e CDS PP (2015) 75
Figura 23- Novo Logotipo do Município de Braga..... 78
Figura 24- Mensagem de Condolências manuscritas 97
Figura 25- Mensagem de Condolências digital, mas com mensagem manuscrita na saudação.. 97
Figura 26 - Modelo de Voto de Pesar a enviar à família..... 99
Figura 27 - Exemplo de ofício de Votos de Louvor endereçados à família 100
Figura 28 - Exemplo de disposição de lugares no Theatro Circo, por secções 116
Figura 29 - Imagem das Festas de S. João 118
Figura 30- Abertura oficial das solenidades do S. João de Braga no Paço dos Concelhos 119
Figura 31 - Descerramento da placa toponímica em homenagem ao cónego Jorge Coutinho, presidida pelo Presidente da Câmara Municipal de Braga 123
Figura 32 - Exemplo de Chave da Cidade da Póvoa de Lanhoso, aquando a visita de Mário Soares ao concelho..... 133
Figura 33 - Exemplo de Farricocos (homem das pinhas e matraca 43 x 13 cm) do escultor bracarense Alberto Vieira, e entrega ao Ministro do Ambiente 135
Figura 34 - 70 Cavaquinhos de Braga, em exposição 135
Figura 35 - Entrega de Nossa Senhora do Leite no âmbito de visitas institucionais ao Município 136
Figura 36 - Mapa da cidade de Braga no período barroco, e recentemente impresso..... 136
Figura 37 - Edifício dos Paços do Concelho 151
Figura 38 - Fachada e Sala Principal do Theatro Circo 153

Figura 39 - Salão Nobre do Theatro Circo 154
Figura 40 - Imagens dos cenários da assinatura do Tratado de Lisboa, decorrido no Mosteiro dos Jerónimos a 13 de dezembro 163

Índice de Tabelas

Tabela 1- Empresas Municipais de Braga 49
Tabela 2 - Características gerais da entrega de condecorações 112
Tabela 3 – Ficha de Verificação Logística de Eventos 115
Tabela 4- Proposta de Folha de Verificação de Convidados 117
Tabela 5 – Ficha de Verificação Logística de Assinatura de Protocolo 125
Tabela 6 - Listagem de Verificação de Equipamentos 142

INTRODUÇÃO

O protocolo é uma prática que faz parte do nosso quotidiano e que, apesar de muitas vezes ser invisível, está presente na vida de qualquer cidadão. Trata-se de um código de conduta que sugere modos de comportamento na vida pessoal e profissional, em diferentes esferas da social, como as dimensões religiosa, associativa, profissional, etc. A sua aplicabilidade é, na maioria das vezes, realizada através da utilização de normas e regras que gerem as condutas em circunstâncias sociais mais exigentes, como grandes eventos e situações de representatividade entre Estados ou instituições. Mas o protocolo tem também expressões informais, que se manifestam em situações quotidianas, como um simples cumprimento ou até numa cedência de passagem na rua.

O tema desta dissertação é, pois, "O Protocolo Autárquico e os Novos Sinais de Modernidade". Trata-se de um objeto de estudo que não tem sido muito aprofundado em termos de investigação em Portugal, nem tão pouco existe muita bibliografia relacionada com o tema nas universidades portuguesas. O Protocolo Autárquico, por si só, é uma vertente da comunicação institucional, mas a sua prática e teoria não estão devidamente desenvolvidos no nosso país, quer ao nível de estudos universitários, quer na realidade prática interna das próprias instituições. O acesso às suas práticas e também a bibliografia especializada não é fácil, pois é também uma área relativamente fechada entre os seus profissionais. Nos últimos anos, de resto, temos assistido ao desenvolvimento desta disciplina nas organizações públicas e privadas, que deixam de estar concentradas apenas nas atividades da comunicação enquanto relações públicas e assessoria de imprensa, mas começam a perceber a importância do protocolo na criação de uma imagem sólida, eficaz e sobretudo, organizada.

Neste contexto, ao longo deste trabalho, pretendemos analisar as questões mais atuais da temática do protocolo, sobretudo dentro das instituições públicas, e mais especificamente das autarquias locais. Os municípios portugueses são instituições que recorrem ao "protocolo" diariamente, mas esta atividade está pouca apoiada em normas e regulamentação adaptadas à realidade municipal.

Existe, atualmente, em Portugal, um conjunto de legislação relativa ao protocolo que determina as regras do Protocolo de Estado. E é a esses documentos que as instituições recorrem para procurar a informação basilar na aplicação do protocolo a outros ambientes e circunstâncias. No entanto, e porque a legislação é muito centrada nas

cerimónias de "protocolo de Estado", múltiplas são as incertezas relativas ao Protocolo Autárquico e a outros contextos especializados. Trata-se, aliás, de uma constatação que resultou da observação desenvolvida para este estudo, mas também daquela que levamos a cabo ao longo de anos de envolvimento em atividades municipais, a partir do que podemos relatar a discordância de alguns intervenientes (neste caso autarcas) com a forma como, muitas vezes, o protocolo, tal e qual como está legislado, é implementado ou está ausente em determinadas atividades quotidianas da autarquia.

O protocolo numa organização conta com um principal problema: a ausência de registos escritos - num livro de protocolo – do conjunto de normas específicas e adaptadas às suas necessidades e características, num documento único que sirva para a empresa cumprir os seus fins. E isto constitui um dos propósitos deste trabalho, desenvolver esse registo escrito para o caso das autarquias locais. Por outro lado, este trabalho também procurará explorar a hipótese sugerida pela literatura de que um manual interno de protocolo não é um documento acabado; é vivo e vai-se adaptando às circunstâncias e à evolução da organização.

No que diz respeito ao protocolo na atividade das autarquias (à exceção do que está regulado na Lei 40/2006 de 25 de Agosto, descritas na Secção II que estipula a Lista de Precedências, e na Secção V direcionada para o Poder Local), sabe-se que não tem conhecido estudos ou desenvolvimento bibliográficos que sustentem a sua aplicabilidade a uma realidade que é muito específica. De facto, internamente, os municípios têm os seus "*órgãos de governo*" próprios, têm as suas instituições locais de proximidade, e sobretudo têm múltiplos eventos e cerimónias locais que devem ser cuidados aquando da sua organização. Ou seja, a aplicabilidade da legislação existente tem muitos limites no que concerne ao Poder Local.

O enquadramento deste fenómeno no mundo contemporâneo é também objetivo deste trabalho. Sabemos que o Protocolo Autárquico deve estar adaptado a culturas e contextos, e ser ajustado aos novos tempos, marcados pela globalização e em que a era tecnológica ganha uma importância predominante, exigindo a sua introdução na organização dos atos protocolares das instituições.

Mas, se por um lado deveremos ter em atenção as regras ditas protocolares, por outro devemos ter, por base, um atuação assente no *bom senso*. Segundo o então Deputado Mota Amaral, aquando da discussão da proposta de Lei do Protocolo de Estado na

Assembleia da República de 23 de Junho de 2006 (citado em Lopes, 2013, p. 48) "qualquer organização social, por mais informal que seja, tem sempre um cerimonial próprio….O cerimonial, como quase tudo na vida, não deve ser demais nem de menos. Rege-se por um princípio genérico de bom senso e bom gosto, tem cânones de estética e até de coreografia." O uso do bom senso, conjugado com algumas normas, parece então ser um fator muito relevante para o sucesso de qualquer relação protocolar. Ou como diz Branco Villalta, "o protocolo não cria hierarquias, limita-se a reconhecê-las; também não inventa horas nem as concede, nem fomenta boatos, limita-se a estabelecer uma ordem que facilite as relações. Não complica, simplifica. Não cria problemas, só os evita." (citado em Amaral, 2005, p.21).

Desta experiência, ficaram algumas interrogações que iremos tentar responder através deste estudo. A principal preocupação é a de perceber se uma autarquia local tem e se faz uso de um manual interno de protocolo, e até que ponto é importante seguir estas regras. Assim: deve a atividade diária das autarquias ser tão rígida na implementação das regras do Protocolo, quando estas regras não estão devidamente regulamentadas em documentos oficiais? Deve o Protocolo sobrepor-se ao *bom senso* dos autarcas e da sua equipa? Se em determinadas situações o protocolo simplifica a vida, noutros este vem confundir as questões de hierarquias dentro dos órgãos municipais definidos na Constituição Portuguesa. Como pode introduzir-se aqui o dito "Protocolo Informal"?

Na verdade, com a evolução do mundo tecnológico e das novas tendências nos processos de comunicação, emergiram também novas questões comportamentais dos representantes autárquicos. Resta saber, como podem estas adequar-se ao Protocolo institucional clássico e à formalidade por este instituída.

Para poder analisar esta e outras questões, e para melhor sustentar esta narrativa, propusemo-nos acompanhar a realidade do Município de Braga, que gentilmente abriu as suas portas para o desenvolvimento desta tese. O Município de Braga conta com uma nova equipa do executivo municipal desde o ano de 2013, e com esta nova equipa tornaram-se evidentes alterações relativas às políticas de relacionamento com outras instituições, externas e internas. Referimo-nos a uma nova forma de estar, em que os seus intervenientes mostraram uma maior necessidade de implementar regras protocolares na autarquia, desfrutando dos seus benefícios.

No desenvolvimento desta temática, fomos seguindo uma metodologia sustentada no estudo de documentos, na observação direta e nas vivências profissionais, incluindo o envolvimento direto em alguns momentos protocolares autárquicos do Município de Braga. A partir desta observação, emergiram várias questões que foram alimentando o tema desta pesquisa. A metodologia adaptada possibilitou uma maior análise e sustentação para o processo interpretativo do tema.

Desta forma, o presente documento está dividido em três partes. Num primeiro momento, pretende-se enquadrar a atividade protocolar das instituições na Comunicação Institucional, através das diferentes abordagens que o próprio protocolo pode ter em si mesmo. Num segundo momento, a abordagem será direcionada para o Município de Braga e a apresentação do protocolo na atividade autárquica. E, por fim, descrevemos uma proposta de criação de um modelo protocolar autárquico, dirigido para os órgãos executivos municipais, adaptado às suas realidades e aos novos sinais de modernidade.

Para este efeito, uma primeira tarefa foi identificar os símbolos municipais e a ordem de precedências municipal – seguidora da Lei das Precedências do Estado (enquadramento obrigatório do seu posicionamento protocolar). Depois tentámos descrever, de forma sucinta, as diversas cerimónias em que os principais intervenientes do Município de Braga participam ou são chamados a presidir, organizadas pelo município ou não. E em complemento, tentamos identificar o património construído do Município (ou de particulares), por consideramos útil evocar, brevemente, a história dos edifícios onde decorrem as cerimónias que encenamos quase diariamente.

Na verdade, acreditamos como Bouza Serrano (no prefácio do Livro de Isabel Amaral *Imagem e Sucesso*) que: "um bom protocolo transmite sinais, revela mensagens e demonstra para fora que a nossa empresa, para além de sólida, está arrumada" (Amaral, 2005, p.14). E na ausência de um gabinete técnico especializado na prática das funções do protocolo nas instituições, sobretudo na administração local, consideramos que o modelo proposto neste estudo poderá ser de grande utilidade para várias instituições.

1. O PROTOCOLO E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Todos nós que, no nosso quotidiano, estamos integrados em grupos de pertença - sejam estes familiares, profissionais ou religiosos - conhecemos as regras de comportamentos a adotar nas diferentes circunstâncias. É o resultado de uma educação oficial, dos valores familiares e da transmissão da cultura praticada nas sociedades, e que faz parte do nosso crescimento enquanto seres humanos.

O mesmo acontece com as instituições. As instituições não são nada mais nada menos do que um grupo de pessoas que interagem entre si, produzindo e reproduzindo determinados padrões de conduta, que, em conjunto, tendem para determinado fim. As instituições têm essas aprendizagens instituídas, formal ou informalmente, e divulgam-nas aos seus públicos, quer internos, quer externos, intencionalmente ou não.

Na verdade, a comunicação sempre existiu nas empresas/instituições, e foi sempre fundamental para o seu desenvolvimento e sucesso. No entanto, com o desenvolvimento industrial e tecnológico, as instituições sentiram, de forma mais intensa, a necessidade de comunicar com os seus públicos. De facto, cedo perceberam que gerir estrategicamente a comunicação traria retorno para a projeção da imagem e visibilidade da organização. Ao promoverem o relacionamento entre os públicos de interesse, através de uma atuação harmoniosa em todos os campos comunicacionais, a organização posiciona-se e institucionaliza-se diante da sociedade na qual está inserida, com vista a alcançar os objetivos que foram definidos previamente num plano de comunicação,

Nesta linha de pensamento, a conceituada profissional de protocolo, Cristina Fernandes, define as instituições como "estruturas socialmente construídas, assentes em convenções que determinam o comportamento e a comunicação dos seus intervenientes, nos mais variados contextos"[1].

Através desta definição, percebemos quais são os tópicos mais relevantes para a abordagem do tema do protocolo: referimo-nos às regras/convenções, às mensagens e ao contexto. E todos estes elementos importam quando trabalhamos em comunicação, mais propriamente em protocolo. Quando sujeitos a uma ação de comunicação de uma

[1] Fernandes, Cristina (2015, 3 de junho). A função do Protocolo na Comunicação Institucional. Acedido em http://cristinafernandes.com/2015/06/a-funcao-do-protocolo-na-comunicacao-institucional/

organização, conseguimos, quase de imediato, perceber a cultura interna, transmitida pela linguagem dos seus intervenientes, pela forma como somos atendidos e recebidos, pelo modo como nos cumprimentam ou como se comportam. Naturalmente que estas convenções devem assentar em pilares comummente compreendidos por todos os intervenientes, sendo instituídas, regra geral, pela direção da organização, ou pela sucessão de várias gerações de administradores.

O comportamento comunicacional da instituição é relevante para a projeção de uma imagem positiva ou negativa da mesma. Como todas as estruturas sociais, as instituições têm implementado padrões comportamentais, que são partilhadas através da comunicação institucional. E a integração das atividades de comunicação é relevante para as organizações em geral, na medida em que fortalecem o seu ser institucional, económico e corporativo junto da sociedade. Como refere Kunsch: "uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso" (1997, p.116).

Existem várias formas de catalogar a comunicação integrada de uma organização. Para muitos autores, a comunicação pode ser institucional, organizacional, corporativa ou mesmo empresarial. Dependendo das organizações assim se configuram os diferentes tipos de comunicação. O universo da comunicação organizacional é imenso, mas podemos destacar as seguintes:

TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
Comunicação Comercial (*de Marketing*)	Direcionada para a promoção de bens ou serviços;
Comunicação Financeira	Destinada à gestão da informação e das relações que estabelece com os seus públicos financeiros, como acionistas, bancos, imprensa financeira e analistas;
Comunicação Institucional (*Corporate*)	Constitui a expressão da legitimidade económica, social, política e cultural da organização: incluindo valores, ideologia da empresa, missão, visão, ou aquilo que lhe dá sentido social à organização.
Comunicação interna	Trata-se do processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade, incluindo a transmissão de informação, mas também a criação de relações verticais, horizontais e transversais no interior

	da empresa, com o objetivo da apoiar a gestão.

Apesar de existirem várias interpretações sobre estas categorias, nesta tese usaremos a expressão de Comunicação Organizacional para nos referirmos à comunicação integrada de uma empresa/instituição com os públicos com que interagem e se relacionam. E para melhor identificar esta disciplina no seio de uma organização, este cronograma apresentado por Kunsch (1997, p. 116) dá-nos uma ideia de como se processa a gestão da comunicação organizacional.

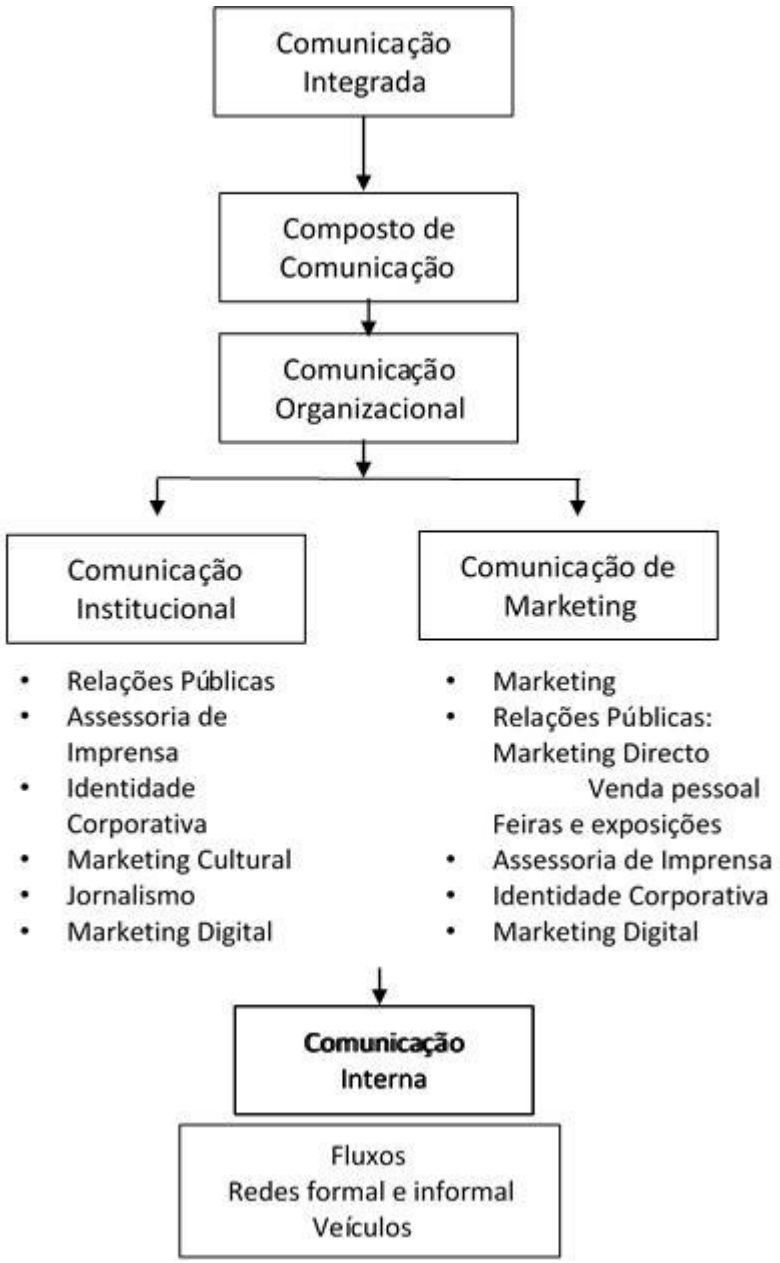


Figura 1 - Cronograma de comunicação organizacional integrada, adaptado de Kuncsh (1986)

Assim, a comunicação nas organizações é tão só o processo pelo qual os intervenientes produzem, recebem, processam, reproduzem, reagem ou decidem sobre informação, enquadrada num ambiente social, pelo que a mesma deve ser entendida e compreendida pelos agentes diretos e indiretos das organizações, em prol de objetivos comuns relacionados com o bom desempenho da organização. Esta visão e objetivos são definidos, quase sempre, pelos fundadores e órgãos dirigentes da instituição, os quais nunca ignoram a visão motivadora da existência da empresa/instituição.

Curiosamente, e apesar das várias ferramentas da comunicação identificadas neste esquema, não é possível encontrar o protocolo no mesmo, pelo que subentendemos a sua existência dentro das Relações Públicas, aliás várias vezes concebido dessa forma por muitas entidades e organizações.

A comunicação, tal como um elemento constitutivo da organização foi evoluindo nas suas técnicas, acompanhando as marcas do tempo e dos desenvolvimentos tecnológicos, ajustando-se às necessidades dos seus intervenientes e participantes. Apesar de se ter destacado, sobretudo, a partir do início do séc. XX, após a Revolução Industrial na Europa, a sua evolução passou de uma visão mecanicista, que a entendia como mera de transmissão de informação, para atingir níveis complexos de elevada sofisticação de meios e mensagens.

Podemos dizer que os meios de comunicação hoje existentes alcançaram uma relevância tal que a comunicação nas organizações passou para a linha da frente das prioridades. Em particular, com o aparecimento da comunicação *online*, tudo é hoje mais visível, e a proximidade com os públicos tornou-se maior. E estudos mostram que uma comunicação eficiente pode influenciar os resultados das organizações. Todas as organizações sentem a necessidade de construir uma imagem, e sabem que esta é um fator-chave para o seu sucesso, independentemente dos objetivos a alcançar.

Já Cristina Fernandes refere as diferenças entre a comunicação nas instituições públicas e nas empresas privadas:

> Nas instituições públicas, a comunicação constitui uma ferramenta essencial utilizada para gerar confiança no público, para explicar decisões controversas, para satisfazer o direito dos cidadãos à informação, para materializar o princípio da transparência. Nas organizações privadas, a comunicação concorre para

> satisfazer as expectativas dos consumidores acerca de produtos e serviços, com objetivos essencialmente comerciais. (Fernandes, 2015)[2]

A interdependência das organizações leva-as ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma com seu mundo interno e externo. E isto só acontecerá, como já referimos, por meio da comunicação e na comunicação (Kunsch, 1986, p. 30). Ou seja, para a concretização de qualquer objetivo, a comunicação estratégica é fundamental porque permite a criação de uma imagem positiva. E é através da imagem que se define a relação simbólica entre a organização e o público, enquanto importante fator de avaliação global da organização. Ao contribuir para a formação de expectativas e para a perceção da qualidade, a imagem tem impacto na satisfação e fidelidade, e vem-se constituindo como um fiável indicador de sucesso das organizações (Gronroos, 1988; Bitner,1991; Parasuraman *et al*, 1991).

Associado ao conceito de imagem, estão igualmente os conceitos de identidade e cultura organizacional, que na sua conjugação consistem em processos pelo qual a língua, a interação e as práticas promovem uma ação conjunta e coordenada em prol da realização de objetivos comuns. Cada instituição é única, e possui características singulares, pelo que a comunicação deverá ser aplicada da forma mais indicada à sua cultura. No seu quotidiano, segundo Allaire e Firsirotu (1984), as organizações desempenham um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos, rituais, cerimônias e estórias que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos. Esse repertório de expressões culturais delineiam e comunicam a identidade coletiva organizacional. Por outro lado, a cultura fornece o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Ao correlacionar cultura, identidade e imagem, vários autores sustentam que a experiência de trabalho dos participantes da organização e a visão da capacidade de liderança dos níveis estratégicos da organização são os elementos determinantes.

Segundo Alvesson, a imagem é um conjunto de significados através dos quais a organização é conhecida e através dos quais se recordam e se relacionam com ela:

> a imagem das organizações é a "impressão holística e viva que um grupo particular tem sobre a empresa/instituição, parcialmente resultado de um

[2] Fernandes, 2015. A função do Protocolo na Comunicação Institucional. Acedido em http://cristinafernandes.com/2015/06/a-funcao-do-protocolo-na-comunicacao-institucional/

> processamento de informação (criação de sentido) desenvolvido pelos membros do grupo (…) e parcialmente resultado da agregação da comunicação da empresa em questão, no que diz respeito à sua natureza, isto é o retrato projetado e fabricado dela mesma. (Alvesson, 1990, p. 373).

E, sendo assim, uma organização não tem uma imagem, mas várias, em função do contexto subjetivo em que emerge (crenças, valores ou sentimentos), que resulta das diferentes associações mentais e do conteúdo informativo de cada membro do público (Dowling, 1986).

Neste sentido, compreendemos que a imagem é a demonstração externa da identidade de uma organização. Segundo Hatch e Schultz a identidade organizacional é "o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional" (Hatch & Schultz, 1977, p.361). Ou seja, tem foco interno, nas crenças dos membros da organização, e cria um senso de identificação e pertença entre os membros da organização.

De acordo com Machado, no seu artigo sobre "A identidade e o contexto organizacional: perspetivas de análise":

> a identidade organizacional, tal como as outras modalidades da identidade, remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização. (Machado, 1982) [3]

Assim, tendo em conta os conceitos de identidade e imagem apresentados, podemos dizer que estas são duas formas de apreender a organização. São complementares e orientadores do comportamento dos diferentes públicos e constituem, atualmente, dois assuntos importantíssimos na vida das instituições.

1.1. As novas tendências de Comunicação Organizacional

As novas das tecnologias aplicadas à comunicação organizacional fomentaram a interação com novos públicos, e assim, com novos negócios. Se antigamente, a relação acontecia por meio dos chamados meios de comunicação tradicionais (televisão, rádio, imprensa escrita, publicidade exterior), e as empresas/instituições apostavam fortemente

[3] Machado, Hilka Vier, 2015. A identidade e o contexto organizacional: perspetivas de análise. Acedido em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500004, a 13-04-2016

nestes meios para alcançarem os seus públicos, atualmente a realidade mudou com o aparecimento da comunicação *online*, que impõe novos ritmos e novas formas de comunicar com os seus públicos, que cada vez mais interagem e são parte integrante do desenvolvimento da empresa/instituição. Tendo em conta esta realidade, as organizações perceberam a necessidade de reajustarem as suas técnicas aos novos canais de comunicação, tornando-se isso num investimento a longo prazo, mas capaz de promover a imagem pretendida junto dos públicos externo e interno de uma forma mais veloz.

Saliente-se que o período de mudança que enfrentamos, com particular incidência na última década, fez abrir uma lacuna no núcleo de identidade das organizações. A expansão da globalização, o aumento do fenómeno de concorrência, os novos hábitos de vida das populações e os novos canais de comunicação, ampliaram a velocidade com que tudo acontece, obrigando as empresas/instituições a repensarem no seu modelo de negócio e a sua identidade.

No caso das autarquias, vários são os fatores que dificultam a construção estratégica da sua cultura/identidade e imagem, mais relacionados com elementos territoriais do que propriamente com fenómenos economicistas. Na realidade portuguesa, poucos são os municípios que se esforçam para a implementação de uma identidade e cultura institucional estratégica, apostando, pelo contrário, na rápida disseminação de uma imagem pontual, muitas vezes ausente dos valores que verdadeiramente a formam.

Além do mais, os municípios têm uma legislação e diretrizes comuns, que impulsionam a sua atividade diária. Tendo em conta esta realidade, estas instituições deverão tentar encontrar o seu elemento diferenciador em relação a outros municípios, o que passa, sobretudo, pelos aspetos territoriais e pelas suas características distintivas.

> Torna-se, pois, necessário integrar, nos princípios que regulam o funcionamento de uma entidade, a ideia de instituição-empresa. Assim, à medida que respondem a estas pressões, que desafiam valores e práticas tradicionais, as organizações/instituições parecem precisar de uma organização de identidades, ou se for o caso, de criação de novas identidades, que congreguem esforços e orientem o processo de reforma. Numa dinâmica de redefinição que deve, antes de mais, ser enfrentada como uma forma de "aprendizagem organizacional" (Brown e Starkey, 2000). Aprender é usar a informação inovadora, que desafia

> ideias existentes, para desenvolver novas expectativas de futuro com base num permanente diálogo. E também essa deve ser a atitude face à mudança de identidade, a realizar através de um período de reflexão crítica, como um caminho adaptativo para um renovado reconhecimento coletivo". (Ruão, 2004, p. 598)

Neste âmbito, as instituições têm de construir ou recriar a sua identidade, face aos novos desafios da sociedade contemporânea, e assim estabelecer um caminho sólido para a concretização dos seus objetivos. A criação de uma imagem organizacional centra-se na perceção exterior que os públicos de uma organização têm sobre a mesma, logo, se esta não estiver bem definida no seio da organização, dificilmente a relação desta com a imagem exterior será bem-sucedida, tendo em conta que os sinais que transmite poderão não estar a ser recebidos, devido ao seu grau de desadequação com o posicionamento desejado.

Assim, perante esta realidade e face à crise identitária das instituições (referindo-se especificamente às instituições universitárias), Teresa Ruão sugere um modelo de atuação destas organizações em três passos, numa análise que julgamos ser adaptável para a realidade das autarquias:

> A orientação apropriada a estas instituições, face à crise identitária em que se vêem envolvidas, parece ser a adoção de um novo paradigma de comunicação. No seio do qual, a primeira tarefa é recriar a identidade da organização à luz da sua nova missão, numa atitude de transparência e diálogo. As representações identitárias devem estabilizar-se numa segunda fase, sendo que se devem fazê-las disseminar por toda a instituição. A criação e desenvolvimento de verdadeira política de comunicação integrada é o passo seguinte, que reconheçam a grande variedade de audiências com as quais é necessário cultivar relacionamentos comunicativos sustentados. (Ruão, 2004, p. 599)

Ou seja, para se darem a conhecer externamente, as instituições têm de se reconhecer internamente, identificando ou recriando uma cultura de origem ou o que resulta de uma visão renovada. E isso vai determinar, posteriormente, o desempenho e identidade da organização, causando impressão[4], distinção e credibilidade perante o público externo.

[4] Como conceção particular (imagem pública) de pessoa, instituição ou país, e, na terminologia específica de marketing, ideia

> A imagem depende, como já foi referido, do público cuja perspetiva está a ser avaliada. Depende também de um conjunto de fatores de referência extrínsecos à organização (e.g, as ações dos concorrentes, a imagem do sector, etc). Mas depende sobretudo de um grupo de fatores relacionados com o desempenho e identidade da organização (i.e, o conjunto de características e atributos que definem a sua essência). (Vilar, p.73).

Ainda que, a relação com o ambiente externo deva "constituir igualmente preocupação para as instituições" (Ruão, 2004, 599).

Neste processo de procura e disseminação de identidade e imagem de marca, e como podemos ver na Figura 2, a comunicação tem tido um papel preponderante, uma vez que é através dos elementos do processo comunicativo (emissor, recetor, mensagem, código, canal e contexto) que a organização exerce um extraordinário poder no seu equilíbrio, desenvolvimento e expansão. De facto, numa época em que os desafios sociais se multiplicam, a sua ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções constituem-se fundamentais para a difusão de uma boa imagem institucional.

Relação Imagem/identidade

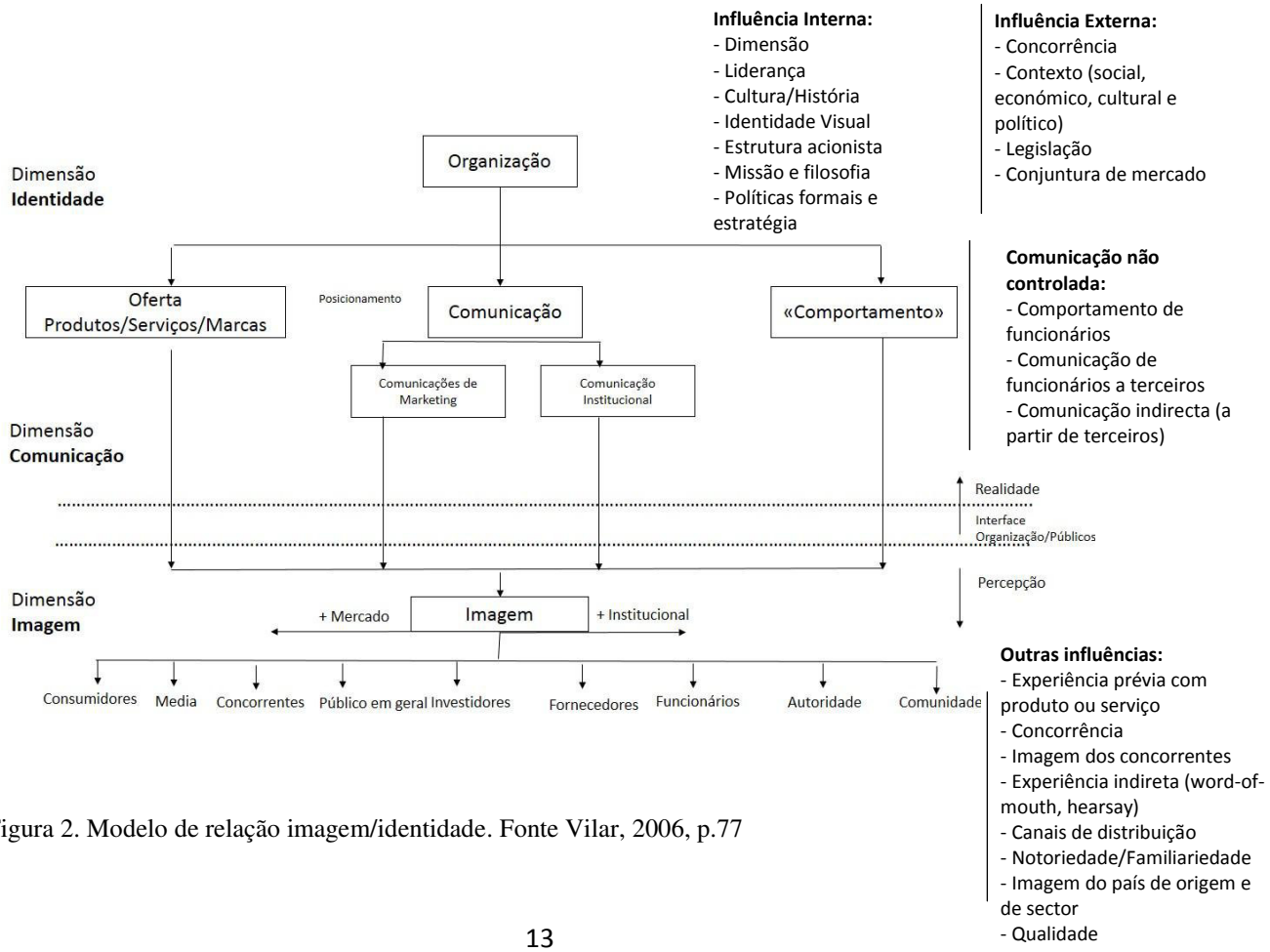


Figura 2. Modelo de relação imagem/identidade. Fonte Vilar, 2006, p.77

1.2. O Protocolo enquanto instrumento de comunicação

A comunicação organizacional compreende um conjunto de instrumentos e áreas de especialidade que, em conjunto, contribuem para fortalecer e dar a conhecer produtos/serviços.

Segundo o Dicionário de Comunicação (Rabaça, 1987, p. 151). "a palavra comunicação deriva do latim comunicare, cujo significado seria "tornar comum", "partilhar", "repartir", "trocar impressões", "conferenciar". Ou seja, numa organização, e segundo a definição anterior, a comunicação pode ser vista como um processo de "tornar comum", utilizando métodos e técnicas especificas para atingir o público interno (funcionários) e externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc).

Mas dentro de uma organização, a comunicação é um investimento a longo prazo e, tal como outras áreas relevantes da sua gestão – referimo-nos à financeira, à de marketing ou à dos recursos humanos, por exemplo - tem um papel preponderante no seu funcionamento. Constitui seu "objetivo básico divulgar informação, gerar processos comunicacionais, executar as estratégias, administrar a reputação de marcas e pessoas e, consequentemente, concorrer para a eficácia na gestão dos relacionamentos internos e externos"[5]. Tal como o ser humano tem necessidade de comunicar com os seus semelhantes, também as instituições/organizações têm a necessidade de comunicar, utilizando a linguagem de formas distintas, como: a oralidade, a escrita, os gestos, as cores, os símbolos ou as imagens.

E, neste contexto, o protocolo é um instrumento de comunicação fulcral no seio da comunicação institucional, uma vez que, entre outras funções, identifica e reconhece as representações identitárias, e, na relação com os seus públicos externos, reflete a imagem que se pretende difundir. Mais do que um simples processo de comunicar com os públicos, o protocolo pretende "dar a conhecer a identidade da instituição, através de processos que permitam a criação de uma imagem organizada, à luz das suas simbologias, contextos e culturas.[6] (Fernandes, 2015)

Frequentemente, a sociedade entende o "protocolo" como um conjunto de regras de conduta formais das mais altas estruturas do poder político, militar, religioso e

[5] Fernandes, Cristina (2015). A Função do Protocolo na Comunicação Institucional. Acedido em http://cristinafernandes.com/2015/06/a-funcao-do-protocolo-na-comunicacao-institucional/, a 21-01-2016

[6] Fernandes e Zanelli (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. Acedido em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004, a 22-01-2016

académico. E esse entendimento provém do facto de que, definitivamente, estas altas estruturas são as que melhor se organizam protocolarmente, já que a sua hierarquização é definida, regulamentada, e corretamente implementada aos olhos do público em geral. Nessa medida, há toda uma história e conceitos (deste protocolo) que são compreendidos pela sociedade, o que demonstra que, quanto melhores definidas são as regras, melhor é a capacidade de entendimento das mesmas pelo público em geral.

De facto, a literatura sugere que a história tem um significado enorme para a compreensão do protocolo, já que a tradição e os costumes se sobrepõem às alterações produzidas na sociedade contemporânea. No entanto, o mundo tem evoluído e, com este, as regras que enformam os comportamentos das populações. E se os casos referidos anteriormente (do protocolo militar, académico e religioso) não são muito permeáveis a mudanças, pois têm subjacentes questões de hierarquia e de soberania que ditam a atividade diária das mesmas, no caso de outras instituições a situação é diferente.

No que se refere às autarquias locais, julgamos que a atividade do protocolo deveria assumir uma maior importância e atenção por parte dos seus intervenientes diretos para divulgação e promoção da imagem das instituições. Aliás, isso parece fazer sentido no contexto da crescente valorização da comunicação autárquica por parte dos políticos, ainda que obrigue a uma maior profissionalização da gestão dessa área comunicação. A atividade protocolar deveria ser, igualmente, repensada neste contexto da implementação de processos comunicacionais integrados para a construção de uma "imagem".

Esta maior preocupação por parte dos intervenientes políticos em matéria de comunicação resulta de vários fatores. Por um lado, temos assistido à entrada em funções de um novo perfil de autarcas, mais atentos às questões da comunicação com os seus públicos (sejam estes instituições, eleitores, funcionários, fornecedores, etc.); e por outro lado, a denota-se a emergência de novas formas de estar na vida política. Estes novos autarcas tornaram-se profissionais que valorizam os efeitos da imagem, reputação, impressão e credibilidade junto dos seus públicos.

> Numa abordagem muito ingénua ao valor das aparências públicas, pode até dizer-se que a naturalidade, a simplicidade e a honestidade são os requisitos essenciais para uma aparição pública de sucesso, mas quando se toma

> consciência de que as "boas intenções" muitas vezes não chegam, é grande a aposta que se faz na personalidade pública dos candidatos. (Simões *et al*, 2009, p. 90)

Ou seja, se por um lado se valoriza a informalidade e naturalidade de um ator político, por outro a criação de uma "personalidade pública"[7] por parte desse ator político tem tido grande preponderância nos dias de hoje. Ou como diz Michel Bongrand: "para chegar ao poder, assim como para o exercer ou prestar contas ao cidadão, a política é comunicação" (Bongrand, 1986)[8].

A visibilidade pública que o político possa conquistar, através da sua mensagem, constitui-se fundamental para o seu sucesso. E para tal, contribuem a sua comunicação verbal, visual e comportamental, e reputação, exigindo-se uma coerência entre o seu aspeto físico e a sua atitude, saber estar, saber vestir, saber ser educado e saber reagir adequadamente em situações diversas.

Longe vai o tempo em que a fidelização do cidadão/eleitor se ficava pela ideologia política. Numa sociedade atualmente marcada pela *Era da Imagem*, e pelo uso das novas tecnologias, os novos autarcas estão sensibilizados para o poder que este instrumento de trabalho – a comunicação - pode ter perante milhares de eleitores. Sabem também que, ao utilizar as ferramentas eficazmente, as suas mensagens podem fazer a diferença.

Por outro lado, os públicos das autarquias são outros. Cidadãos mais preocupados, interventivos e provenientes de uma sociedade do conhecimento, com capacidade para produzir juízos próprios e imediatos. São mais exigentes com as mensagens que recebem, pelo que a sua veiculação deverá ter em conta a credibilidade do recetor, no seu todo. Ainda no seio desta sociedade mais ativa e interventiva, em que a comunicação *online*[9] predomina, qualquer fragilidade de um ator político pode ser facilmente veiculada e tornar-se viral, constituindo-se alvo de ridicularização. Refira-se, como complemento, que uma das principais alterações que a comunicação *online* veio

[7] O conceito de "personalidade pública tem evoluído. Se inicialmente personalidade pública era um conceito relacionado com o aspeto físico de determinado indivíduo, uma outra noção surgiu e dizia respeito à personalidade como as características mais claras e salientes dos indivíduos. Neste sentido, ela era entendida como a impressão social que o indivíduo demonstra na sua relação com os outros. A noção mais correta e mais usual define a personalidade como um todo que é constituído por aspetos que vão desde o físico até aos domínios afetivos. (Porto Editora, 2003-2016).

[8] Gomes (2013). Comunicação Política. Citado em http://comunicar-politica.blogs.sapo.pt/blog/comunicar-politica/post/12913/?p=pointer, acedido a 22-01-2016

[9] "A comunicação *online* refere-se a todo o tipo de comunicação escrita ou visual e a todo o tipo de troca de informações efetuadas através de computadores ou outros meios ligados em rede". (Arantes, 2014, p. 4)

trazer ao processo de comunicação, foi a possibilidade de uma interação mais rápida, de um *feedback* mais imediato por parte do público. Com todas as vantagens e desvantagens que isso levanta.

Tendo em conta estes aspetos, mais relacionados com a personalidade dos autarcas, o protocolo pode exercer uma função de "gestão de carreira feita de reuniões, encontros, apresentações, jantares sociais, contactos com os órgãos de comunicação social, entre tantos outros eventos que cada vez mais fazem parte do dia-a-dia de um profissional exigente e conhecedor. (Micael, 2008, citado em Simões *et al*, 2009, p. 90).

Mas mais relevante para o estudo aqui desenvolvido, do que o papel do protocolo na gestão de imagem individual dos atores políticos, é a sua presença na vida das instituições, para simplificar o "saber estar". O *saber ser* relaciona-se com o saber estar, assim como com todos os outros labirintos, que Isabel Amaral (2005) identifica: "ser e parecer", "escrever e responder", "falar e escutar", "estar e participar" e "receber e conviver". E são estas expressões que dão sinais de que determinada instituição, além de sólida, está organizada.

Já Urbina (2000, p. 35) considera que o "Protocolo – e o seu estudo – acaba por girar em, volta de 3 aspetos primordiais: Saber Ser, Saber Estar e Saber Fazer". Ou seja, para este autor não basta o senso comum ou o bom senso, apesar deste ser imprescindível. Há que conhecer a legislação vigente e os costumes sociais vigentes, e saber reconhecer a dignidade dos outros.

1.3. Funções do protocolo

O protocolo pode constituir-se, assim, como um instrumento de comunicação que assume várias funções dentro de uma instituição, nomeadamente:

Disciplinar	Impõe e determina as precedências, através da adoção de normas protocolares;
Semiológica	Faz emergir a linguagem formal, as formas de cortesia, etiqueta e de relacionamento em determinadas situações oficiais;
Legislativa	Constitui a conversão efetiva da lei, das regras e dos costumes em normas claras de protocolo;
Organizacional	Define rituais e símbolos de poder e ordenando-os nos atos e eventos a levar a efeito;

Pedagógica	Transmite valores, conhecimento, formas de agir com boas maneiras e de acordo sempre com a respetiva cultura
Informal	Utiliza o bom senso adaptado a novas realidades decorrentes do desenvolvimento da sociedade atual

Através da mais-valia destas funções, que orientam a prática das organizações, a vida das instituições torna-se mais simples nas suas decisões. Para tal, todos os intervenientes diretamente relacionados com a instituição devem ter conhecimento das regras inerentes à sua organização, para se saber estar e comportar, e sobretudo, compreender para agir. Neste âmbito, o protocolo, como disciplina e prática das instituições, é um instrumento integrante da comunicação institucional, que no seu todo deverá contribuir para a difusão de mensagens para os seus públicos, de uma forma impactante e percetível.

1.4. Definição de Protocolo na Comunicação Organizacional

Muitas são as definições de protocolo que surgem em vários estudos e obras publicadas. Apesar de algumas remeterem para a organização e definição das relações institucionais, outras acrescentam que esta é um disciplina que determina as relações de poder. Aliás, não existem dúvidas de que a história do protocolo está intimamente ligada à dos povos, sendo tão antiga como o Homem, em consequência do longo processo de convivência humana. "Pode, com facilidade, afirmar-se que o Protocolo nasceu com o Homem nas sociedades primitivas", atesta Lopes (2013, p. 31).

Sobre a história do protocolo, podemos lembrar que este surge com as relações humanas, ou seja, desde que os homens se relacionam entre si que existem normas reguladoras das relações. Pode afirmar-se que o protocolo está intimamente ligado ao poder e tem como resultado o equilíbrio no relacionamento entre os povos. Trata-se de algo genuíno, que hierarquiza e distingue as interações sociais, pela aplicação de normas e regras que facilitam os relacionamentos e estabelecem diplomacia. Se noutras épocas históricas esta hierarquização e distinção se restringia à própria comunidade, e mais tarde, a outras instituições de âmbito religioso, militar e/ou monárquico, atualmente as regras existem não só na nossa vida quotidiana familiar, como também social e profissional.

Mas outras definições existem, marcadas pelas visões históricas do momento. O *Grande Dicionário Etimológico Prosódico da Língua Portuguesa* (GDEPLP 1966) apresenta a definição seguinte: o protocolo como a "(…) folha de papel que se colava à primeira página dos documentos com as primeiras anotações do notário ou do juiz, do magistrado. Por isso o nome de *prôto*, primeiro e *kollon*, cola. (…)". Já segundo o mais recente *Dicionário da Porto Editora* (2003-2016), o protocolo é um conjunto de formalidades e preceitos que se devem observar em cerimónias oficiais ou atos solenes; cerimonial; e etiqueta. Embora também seja descrito como "acordo estabelecido entre entidades ou serviços". E remetendo-nos para a história, esta obra afirma ainda que o protocolo na Idade Média significava "registo de atos públicos". Ao que se acrescenta que a sua origem está no grego *protólollon*, que representava uma "folha colocada na frente".

Já Marchesi, em *O Livro do Protocolo* refere que "em sentido estrito, protocolo é o conjunto de regras precisas que regem o cerimonial". E a *Enciclopédia Verbo* define o protocolo como normas de cerimonial e cortesia a observar quer em relações diplomáticas, quer em certos atos públicos de carácter civil, militar ou religioso. (Citado em Amaral, 2011. Protocolo, um bem necessário).[10]

No seu *Livro do Protocolo*, José de Bouza Serrano descreve assim a origem da palavra protocolo:

> Etimologicamente, a palavra Protocolo tem a sua origem no grego protókollom, que significava a primeira (proto) folha a ser colada e que identificava um elenco de registos de documentos subsequentes, relativos a atos públicos, ligados ou cosidos entre si. Com o tempo, o conceito evolui para a descrição do modo como eram redigidos esses documentos públicos (mais tarde diplomáticos) e a forma como se deveria proceder à sua assinatura. Mais tarde ainda, por influência francesa, o *bureau du protocole* encarregava-se da feitura dos documentos diplomáticos para posterior assinatura por altos mandatários, que corresponderia a um cerimonial pré-determinado. (Serrano, 2011, p. 24)

Conforme podemos observar, mais do que regular e hierarquizar grupos de pertenças de pessoas, desde cedo o protocolo assumia também funções de organização e hierarquização de processos. Mas "até ao século XIX, o termo protocolo mantém-se

[10] Amaral, 2011. Protocolo, um bem necessário. Acedido em http://www.isabelamaral.com/pt/publicacoes/artigos

prioritariamente os sentidos acima expressos, isto é, minutas de contrato, registo de minutas notariais, formulários", afirma Fernandes (2014, p. 18). O conceito foi, portanto, evoluindo, mas na sua génese está sempre a ideia de que "o Protocolo é a linguagem regra que regula os rituais e que tem como resultado o equilíbrio no relacionamento entre os povos." (Lopes, 2013, p. 31)

No sentido de alargar a nossa revisão de literatura sobre protocolo, citaremos aqui outras perspetivas sobre o fenómeno. Por exemplo, Isabel Amaral descreve o protocolo da seguinte forma:

> O protocolo é apenas um conjunto de regras de bom senso e de bom gosto, que visam tornar mais fácil e agradável a vida em sociedade. E, como já se percebeu em muitas outras paragens, nomeadamente no Japão, essas regras de boa educação sendo, no fundo, regras de bom funcionamento da sociedade, seja ela qual for, contribuem para facilitar a boa comunicação entre as pessoas. (Amaral, 2005, p. 16)

Alargando o seu conceito também para uma esfera social, Amaral (2005) não deixa de considerar, na sua definição, as raízes profundas do protocolo nas instituições nacionais e nas sociedades que disciplinam e de onde emanam, ou seja, a histórica base comum com que as mesmas foram construídas e estipuladas. De facto, a base histórica não pode ser nunca ignorada pelos especialistas desta matéria. Todos os autores aqui estudados concordam que o conceito do protocolo está apoiado nos usos e costumes de cada território ou instituição.

Mas o protocolo pode deve ter a sua "fonte primária nos normativos institucionais, seja proveniente da lei ou de regulamentos (…), e na falta ou insuficiência destes – ou para seu complemento, deve lançar-se mão do costume que, como sabemos, é fonte de direito…e de protocolo". (Cabral, 2009, p. 215 a 228). Para este autor, o conhecimento dos costumes e usos no seio de uma comunidade é fundamental para uma boa prática do protocolo, "necessários para dotar a organização de atos (…) com a dignidade adequada". (Cabral & Cunha, 2011, p. 21). Ou seja, o protocolo deve ser sempre pensado no contexto adequado, e as suas regras devem ser conhecidas e enquadradas na instituição tendo sempre em atenção aspetos históricos, costumes e usos. Segundo Juan Luis Manfredi (2000), existem 3 grupos de normas, usos e costumes que integram o protocolo, a saber: as de carácter moral (que vêm do cumprimento de um dever moral),

as de carácter social, ou de etiqueta (de carácter não vinculativo e cujo incumprimento implica apenas uma sanção social) e as de carácter jurídico, ditadas pelo Estado.

O protocolo pode então ser descrito como uma disciplina que, com realismo, técnica e arte determina as estruturas ou formas segundo as quais se realiza uma atividade humana. É a arte de fazer as coisas de uma forma *perfeita*. E podemos constatar que há regras protocolares em todos os países do mundo, embora não seja possível estabelecer uma regra protocolar uniforme, em virtude dos diversificados padrões culturais e costumeiros.

E esta ideia da contextualização cultural está presente em quase todas as definições de Protocolo. De facto, não há autor que não as mencione quando definem o seu conceito. A título de exemplo, no seu Livro *Manual de Protocolo Empresarial*, Cristina Fernandes entende o protocolo como:

> Um sistema normativo, constituído por regras e preceitos que regem tanto a organização de eventos (de diversa natureza e dimensão) como, num sentido mais abrangente, as relações interpessoais em âmbito profissional. Estas regras e preceitos obedecem não só à legislação (internacional e nacional) como à cultura e às tradições de cada povo e organização. (Fernandes, 2014, p. 16)

Também Isabel Amaral não deixa de referir esta vertente:

> "estamos assim igualmente perto de uma definição de Protocolo de Estado, que tem necessariamente raízes profundas nas instituições nacionais e nas sociedades que disciplinam e de onde emanam, mas como base histórica comum entre os vários países que, com o passar dos séculos, organizaram igualmente regras de convivência entre si e que hoje regem o concerto das nações. (Amaral, 2005, p. 12)

Perante estes conceitos, e os autores referenciados para uma definição deste termo, podemos interpretar o Protocolo como um conjunto de regras, cujo uso resulta numa simplificação de relações, entre várias instituições e numa melhor articulação com a sociedade civil. Também nesta matéria os autores se centram em abordagens diversas, umas mais direcionadas para as instituições e entidades, outras mais para o relacionamento entre indivíduos e a sua intervenção na sociedade. Mas, de todas as ideias atrás descritas, relacionadas com a definição do conceito de Protocolo, Carlos Fuente apresenta aquela que julgamos ser a mais completa definição deste fenómeno

para os efeitos pretendidos neste estudo, em que o Protocolo é visto como "o conjunto de normas, tradições e técnicas mediante as quais se regulam e planificam os atos promovidos pelas instituições públicas, entidades privadas ou por indivíduos, e se estabelece a sua ordem e sequência, e se ordenam os convidados e os elementos simbólicos" (2008, p. 44).

1.5. Protocolo: o estudo do fenómeno

Como já adiantamos, o Protocolo é uma técnica de comunicação pouco investigada, sobretudo em Portugal. Oriunda tradicionalmente de estudos de ordem jurídica, esta disciplina é atualmente associada aos Estudos da Comunicação - pelo enquadramento relacionado com a sua aplicabilidade no âmbito da comunicação institucional. Relacionada igualmente com a vertente de Relações Institucionais, pelo enquadramento no âmbito da diplomacia entre organizações e estados, os seus profissionais têm tentado promover um maior reconhecimento da sua relevância. Aprende-se sobretudo através da experiência e os seus profissionais vão deixando um legado decorrente da sua prática.

Esta prática foi-se tornando uma preocupação das instituições portuguesas num período decorrente de várias situações legislativas e económicas, tais como a adesão à União Europeia (1986) e, consequente, abertura das instituições a novos públicos e mercados. A crescente evolução da economia e das relações empresariais fizeram com que aumentasse também a preocupação das organizações com a sua imagem e credibilidade.

No entanto, o mesmo não acontecia com o Estado. O Protocolo de Estado não parecia interessado em responder aos novos desafios, e os estabelecimentos de ensino superior público e privado nacionais mostravam-se desatentos e distanciados - face ao crescendo de estudos na área de protocolo que começavam a ganhar visibilidade na Bélgica, em Espanha, no Brasil ou na Argentina, mas não em Portugal.

Em Portugal, a fusão da herança cerimonialística do Estado (protocolo público) com as relações públicas, as regras de cortesia e boas maneiras só ocorreu nos finais do século XX. Por exemplo, a obra de Ana São Gião (1993) – *Etiqueta e boas maneiras. Cortesia e civilidade na vida moderna*[11], ainda mantém as regras de cortesia separadas da noção emergente de protocolo. Um antigo responsável pelos serviços de protocolo do Estado,

[11] Lisboa: Círculo de Leitores, 1993

no Ministério dos Negócios Estrangeiros, Hélder de Mendonça e Cunha[12], falava ainda em cerimonial nos anos quentes da Revolução. Sucessivamente reeditado e utilizado nos serviços públicos como obra de referência, o livro de José Calvet de Magalhães abordava o protocolo público à luz de uma visão diplomática e jurídica restrita[13].

Mas tudo começa a mudar em finais da década de 1990, quando Isabel Amaral introduz, pioneiramente em Portugal, o conceito de protocolo empresarial[14]. Já o Protocolo Oficial é retratado de uma forma extremamente completa por José Bouza Serrano, no seu "Livro do Protocolo"[15], lançado em 2011. E o protocolo como sistema comunicacional integrado apresenta-se como realidade confirmada pela teoria e pela prática na obra de Lídio Lopes[16].

É certo que o protocolo, tal como é, não se fecha em si próprio, mas tem diferentes abordagens consoante o tipo de instituição, evento ou situação. E as suas perspetivas são tão extensas como a própria realidade do país. No entanto, iremos centrar-nos naquelas que mais influenciam a atividade protocolar no Município de Braga, enquanto um todo.

1.5.1. Protocolo de Estado ou Protocolo Oficial

Podemos entender o Protocolo Oficial, ou de Estado, como um conjunto de procedimentos e regras de funcionamento a aplicar em cerimónias e ocasiões oficiais, em que se encontram representados os chefes de estado de um país, federação ou região, entre outros. Pretende não só criar uma forma oficial de ordenar as precedências nos atos oficiais, como também regulamentar os procedimentos que devem ser adotados no respetivo país face a determinadas cerimónias em que estão presentes várias personalidades com representação políticas, militar, diplomática, religiosa, etc.

É normalmente regido por normas jurídicas e legislação própria de cada país, estando muito interligado com as regras de protocolo diplomático. Em Portugal, de resto, o Protocolo de Estado está na dependência do Ministério dos Negócios Estrangeiros. A sua aplicação deve estar sustentada sempre por normas legais, sendo que, na sua ausência, deve reger-se sempre pelo costume ou pela tradição local.

---

[12] Regras do cerimonial português, Lisboa: Bertrand Editora, 1976

[13] Manual diplomático. Lisboa: Editora Bizâncio, 2001) [esta obra foi editada pelo MNE em 1985, 1991 e 1997; e pela Bizâncio em 2001 e 2005]

[14] Imagem e sucesso. Guia de protocolo para empresas. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. Atingiu a 8.ª edição em 2008)

[15] Livro do Protocolo. Lisboa: A esfera dos Livros, 2011

[16] Manual de Protocolo Autárquico. Lisboa: Aletheia Editores, 2009

A sua existência permite reconhecer hierarquias em cerimónias públicas, estabelecendo para isso uma "ordem lógica e razoável de todo o complexo processo da preparação, desenvolvimento e execução de eventos oficiais, empresariais, desportivos, culturais ou de qualquer outro sector" (Lafuente citado em Serrano, 2011, p. 28).

De facto, o conceito de Protocolo surge muito relacionado com o de cerimonial, sendo que vários autores os distinguem. O cerimonial constitui "o quadro que cria a atmosfera na qual se vão desenrolar as relações entre os Estado" e o Protocolo "codifica as regras que presidem ao cerimonial e que têm como finalidade estabelecer as prerrogativas, privilégios, precedências (e até imunidades) que são devidas aos Estados e aos indivíduos que os representam. (Serrano, 2011, p. 25).

Em Portugal, o Protocolo de Estado está oficialmente decretado em leis próprias, nomeadamente:

- Decreto-Lei nº 150/87, de 30 de Março

  (Estabelece as regras sobre o uso da Bandeira Nacional)
- Decreto-Lei nº 331/80, de 28 de Agosto

  (Aprova e põe em execução o Regulamento de Continências e Honras Militares)
- Lei nº 40/2006, de 25 de Agosto

  (Lei das precedências do Protocolo do Estado Português)
- Lei nº 53/91, de 7 de Agosto

  (Heráldica Autárquica e das Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa)
- Decreto-Lei n.º 86A/2011 de 12 de Julho

  (Lei orgânica do XIX Governo Constitucional)
- Resolução da Assembleia da República nº 73/2006, de 28 de Dezembro

  (Bandeira de hastear da Assembleia da República)

Todos estes documentos, decretados pelos diferentes governos, são utilizados articuladamente em cerimónias públicas e até privadas, o que permite facilitar o trabalho do profissional aquando da organização das mesmas pelas diversas instituições. O seu conhecimento possibilita uma eficaz interação entre os intervenientes diretos, e as respetivas determinações dos órgãos de soberania, a saber: o Presidente da República, a

Assembleia da República, o Governo e os Tribunais (Presidente do Supremo Tribunal de Justiça e Presidente do Tribunal Constitucional e Presidente do Supremo Tribunal Administrativo e Presidente do Tribunal de Contas).

O Protocolo Oficial transporta consigo uma série de parâmetros que não se podem, nem devem esquecer. A relação com outros Estados, as respetivas precedências, os locais simbólicos do estado, a simbologia própria, todos estes elementos trazem uma dignidade para quem recebe.

Para o estudo em questão, a abordagem do Protocolo Autárquico deverá "beber" a sabedoria do Protocolo de Estado, sobretudo pela legislação que esta transporta para o universo das instituições públicas, especificamente das autarquias, e à qual deverão recorrer-se aquando da organização do seu Manual de Protocolo Autárquico.

1.5.2. Protocolo Eclesiástico

As altas personalidades religiosas não têm, na nossa legislação nacional, um lugar no Protocolo de Estado. A Constituição Portuguesa consagra que "as igrejas e outras comunidades religiosas estão separadas do Estado e são livres na sua organização e no exercício das suas funções e do culto" (2005, art.º 41.º, n.º 4).

Apesar de - e segundo a Declaração Universal dos Direitos do Homem - o fator religioso ser um ato individual, não podemos neste trabalho deixar de referenciar a importância que a Igreja Católica tem em Portugal, e mais especificamente, em Braga, a qual em muito contribuiu para a formação da sua própria identidade, refletida na história e cultura, e visível em inúmeros exemplos de património artístico semeados por toda a cidade (arquitetura, escultura, pintura, entre outros). A sua presença no nosso quotidiano não é uma questão de passado, mas sim do presente, pela importância que esta dimensão religiosa tem na história da própria cidade, bem como do imponente papel de carácter social e humanitário que continua a desempenhar nos nossos dias.

No presente estudo, apesar de vivermos num estado laico, não poderemos deixar de ponderar a posição dos atores religiosos nas regras protocolares do município, dada a importância da esfera religiosa na construção da história da cidade, e até no seu desenvolvimento económico, turístico e social. Para além disso, e dada a história cristã no território, a religião tem-se constituído um enorme aliado para a cidade, no desenvolvimento da sua oferta turística.

A cidade de Braga é riquíssima em igrejas, ao ponto de ser conhecida como a "Roma" Portuguesa, ou a "Cidade dos Arcebispos". Capital eclesiástica de Portugal, contam-se só no concelho de Braga cerca de 90 igrejas e cerca de 75 capelas.

Dizia-se, no passado, que em Braga cada rua tinha uma igreja. De facto, no seu casco urbano, no seu centro histórico, quase que cada rua tem uma igreja, que ainda hoje se mantêm vigorosas e de vários estilos e interesses arquitetónicos: desde o período Medieval, como a Sé de Braga, até ao período Românico, como a Capela de S. Frutuoso, ao período do Barroco, como as Igrejas de S. Vicente, Santa Cruz, S. Victor, Bom Jesus, Santa Maria Madalena, mais conhecida por Igreja da Falperra e muitas outras.

É também em Braga que se realiza um dos eventos religiosos nacionais mais importantes, a Semana Santa de Braga[17], que acaba por ter grande impacto em vários sectores da cidade, como é o caso do turismo e da economia. Aliás, a Semana Santa de Braga é considerada a principal atração turística do concelho de Braga. Oficialmente declarada de "Interesse para o Turismo", desde 23 de Novembro de 2011, a Semana Santa de Braga é, em Portugal, a mais imponente e a conhecida festa religiosa do país.

Note-se que também as suas procissões noturnas são repletas de protocolo religioso. Pela simbologia que transportam, espelham posições de grande prestígio social, quer pelo modo como as pessoas são alinhadas nas procissões, quer pelas vestes e insígnias que estas exibem, quer pela própria decoração da cerimónia. A título de exemplo, recentemente, um representante da Comissão da Semana Santa de Braga, confidenciou-me o desagrado de uma individualidade que integrava uma das procissões, queixando-se que não estava no lugar que lhe era devido. De facto, estas cerimónias, para além do carácter religioso, já comportam em si sinais de *status* e carisma social. Integrar as procissões é, desde logo, uma declaração de prestígio social, visível e reconhecido aos olhos de todos.

Ainda sobre o protocolo religioso, podemos afirmar que a Igreja Católica também é das poucas congregações que mantém relações internacionais, nacionais e locais a partir de um corpo diplomático organizado e hierarquizado. De facto, a Santa Sé, que nomeia um

[17] Evento de índole religioso, único no País, e que transportam para Braga milhares e milhares de pessoas ávidas de participar em tão majestosas solenidades. Durante este período, Braga transforma-se na capital religiosa de Portugal.

Núncio Apostólico, aliás, Decano do Corpo Diplomático acreditado em Lisboa[18]. E, além disso, são muitos os elementos litúrgicos e protocolares que envolvem a celebração do culto divino, referenciados no Cerimonial Episcopal (Roma, 1985): se "o Chefe de Estado assiste oficialmente a um ato litúrgico, o Bispo, revestido de pontifical, recebe-o à porta do templo e, se é católico, saúda-o como a tradição, oferecendo-lhe água-benta ou alguma relíquia a beijar" (Serrano, 2011, p.365).

As principais cerimónias religiosas são, entre outras, as missas, as procissões e os funerais, a que podem assistir e participar entidades oficiais. E estas integram numerosas regras protocolares. Nas procissões a pessoa de maior precedência caminha em último lugar, devendo as autoridades oficias colocar-se logo a seguir ao pálio, que enquadra o Santíssimo e o celebrante que preside.

1.5.3. Protocolo Social

O Protocolo Social é aquele com o qual a maioria das pessoas se identifica e reconhece, já que se relaciona com condutas aplicadas no quotidiano. Integra códigos de comportamento social compreendidos pelas culturas em que estão integrados. Alguns exemplos desses códigos são as regras "primeiro as senhoras" ou "dar lugar os mais velhos", que constituem regras de socialização e de relação profissional.

Este está também associado a uma série de rituais de existência humana, que caracterizam a vida dos Homens desde o nascimento até à morte. Traduzem-se muitas vezes em "rituais de passagem" (Serrano, 2004, p. 523), que exprimem a evolução de criança a adulto, de solteiro a casado, de vivo a morto. Nesses rituais incluem-se o batismo, o casamento e até mesmo o funeral. No entanto, por muitos outros se passa durante a nossa curta existência, e que são simples formas de agir socialmente, seja através da celebração de um aniversário, da organização de um pequeno evento de apresentação de noivos, de cerimónias religiosas relevantes, almoços e jantares. Variando de acordo com as culturas, o conhecimento das mais simples regras protocolares, determinam as formas de estar dos intervenientes nos mesmos.

Para além das simples regras de comportamento social, existe um outro fenómeno que tem caracterizado as boas regras de protocolo social: a globalização. Esta tem vindo a

[18] Núncio apostólico é um representante diplomático permanente da Santa Sé

tornar cada vez mais premente a necessidade de conhecermos as diferentes culturas. Veja-se os exemplos:

> Na China, é uma desonra para o dono da casa se não fica comida no prato, significando falta de generosidade. Nos Estados Unidos, o convidado deve comer tudo, já que o contrário significa não ter gostado da refeição. No Japão, ao oferecer-se um presente, este não deverá será aberto perante o ofertante. (Cunha, 2014)

O protocolo social tem vindo a conhecer algumas mudanças, também decorrentes das posições de igualdade de género no mundo contemporâneo. Se no mundo profissional essa alteração é evidente, uma vez que o protocolo ordena as pessoas pela hierarquia ou cargo, a seguir pela antiguidade; no mundo social o protocolo ainda manda que as senhoras passem à frente dos homens e os mais velhos à frente dos mais novos.

Ou seja, aqui estamos perante outros conceitos associados ao Protocolo Social, nomeadamente os conceitos de cerimonial[19], etiqueta[20] e cortesia[21]. Apesar destes conceitos serem independentes entre si, e serem praticados de forma individual e autónoma da atividade profissional do protocolo, a sua conjugação transporta-nos para a concretização e aplicabilidade do protocolo de forma perfeita. Estes conceitos podem, ainda, estar mais direcionados para a promoção de comportamentos adequados à vida em sociedade, adquiridos através de uma educação saudável da tolerância, boa convivência, bons sentimentos e, em especial, do uso do bom senso.

O protocolo social também tem sentido os efeitos da globalização, sendo obrigado a ajustar-se às alterações sentidas na sociedade. Nomeadamente: o aumento do número de divórcios, a alteração na lei do casamento para integrar casais do mesmo sexo, e outras situações, que obrigam à revisão de algumas regras protocolares, como o envio de convites.

Também o crescente reconhecimento da situação igualitária entre homens e mulheres, nomeadamente no ambiente profissional, veio alterar todo um paradigma social com consequências nas normas e relações protocolares. E novas questões emergiram, como

[19] Conjunto de regras ou normas estabelecidas socialmente e que definem a série de formalidades. (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia de Ciências de Lisboa)

[20] Conjunto de formas cerimoniosas de tratamento e comportamento que se observa entre particulares, segundo normas tradicionais, de cariz social. (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia de Ciências de Lisboa).

[21] Cortesia é entendido como comportamento, modo de agir de alguém que é delicado ou muito bem-educado. (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia de Ciências de Lisboa).

por exemplo: devem ser seguidas as regras de protocolo profissional, deixando de lado o social? Deve o título e lugar que ocupa em determinada instituição sobrepor-se a regras de cavalheirismo?

Num artigo da sua mais recente obra *Saber Ser, Saber Estar e Saber Viver*, Brito e Cunha defende "que situações existem em que o homem (mesmo quando hierarquicamente superior) deverá dar a prioridade à senhora, como é o caso do elevador", comentando o comportamento "grosseiro" de um ministro no ativo, quando passa sistematicamente à frente da secretária, no elevador"[22] (2014). Segundo esta autora, a filosofia que define a distribuição dos lugares num jantar oficial ou de cerimónia deverá ser a mesma em nossas casas. Isto é, as pessoas mais velhas terão preferência sobre as mais novas, e os de menor intimidade sobre os de maior relacionamento; de resto, o bom senso e o respeito pelos outros terão de caminhar juntos, sempre invocando os valores dominantes nas sociedades contemporâneas: liberdade, igualdade e fraternidade.

Como sintetiza Amaral: "(…) a evolução dos costumes nas sociedades ocidentais levou a uma alteração do comportamento social e algumas fórmulas de cortesia caíram em desuso" (2005, p. 16). Na verdade, na sociedade contemporânea existem vários fatores que têm contribuído para a falta de conhecimento e transmissão de conhecimento sobre as regras e bons costumes, nomeadamente a emergência de novas formas e instrumentos de comunicação, e que muitos especialistas consideram poder contribuir para a criação de "atropelamentos" sociais de educação. Ou como diz Jaime Gama, no seu prefácio ao livro de Serrano[23]: "vencer o preconceito em torno do protocolo é um ato de maturidade que aperfeiçoa as sociedades e lhes confere um acrescido grau de liberdade, porque lhes acrescenta civilização." (Serrano, 2011)

1.5.4. O Protocolo Empresarial

Entende-se por Protocolo Empresarial um conjunto de regras e de preceitos que devem reger a organização de qualquer evento, bem como todos os aspetos do comportamento dos profissionais no seu quotidiano. Estas regras, além de obedecerem à legislação em vigor (cumprimento da legislação referente a Símbolos Nacionais e cumprimento da

[22] Isabel Brito e Cunha, 2014, A cortesia é companheira da virtude. Acedido em http://caras.sapo.pt/famosos/2014-02-15-isabel-de-brito-e-cunha-a-cortesia-e-companheira-da-virtude, 21-01-2016

[23] Jaime Gama, no seu prefácio escrito ao "Livro de Protocolo", de José Bouza Serrano, 2011.

Lista Oficial de Precedências, quando se verifique a presença das Autoridades nela consideradas), devem ser igualmente geradas e desenvolvidas de acordo com cada cultura empresarial.

Há muito que o mundo empresarial assume uma importância vital para a sociedade, e por isso tem sido um objeto-alvo de interesse e interação de por parte de um conjunto de sectores da sociedade, sobretudo o político. Com a necessidade de ampliar os mercado e aumentar as exportações, e assim contrariar o défice orçamental, assunto tão presente nas preocupações políticas e constantes programas orçamentais de vários governos da atualidade, uma das prioridades tem sido ajudar as empresas a apostar nas exportações e na internacionalização, para assim permitir a atracão de investimento estrangeiro. Ou, como refere José Bouza Serrano: "o mundo empresarial é um objeto-alvo de todos os políticos, num momento em que se impõe a dinamização da economia e o aumento exponencial das exportações, com a diversificação dos mercados, sobretudo a obtenção de clientes novos fora do mercado europeu (…)" (2011, p. 402). Ou seja, entendeu-se, a determinada altura, que o sector empresarial era essencial para o desenvolvimento económico do país. E a presença destes agentes económicos nos diversos eventos diplomáticos tornou-se uma realidade constante, na medida em que são compostos por pessoas que criam e geram oportunidades de negócios.

Neste contexto, vários autores têm defendido que esta interligação entre empresas e vida oficial deve obrigar as primeiras a disporem também de um serviço vocacionado para o Protocolo. A especialista nesta matéria, Cristina Fernandes, defende que "também no universo empresarial, as regras de organização, a cortesia e um adequado comportamento por parte dos profissionais são aspetos que estão intrínseca e inequivocamente relacionados com a imagem projetada, pelo que a aplicação, ou ausência de aplicação, das regras do protocolo age diretamente – de forma positiva ou negativa – sobre a projeção mediática" (2014, p. 38). Ou seja, a criação de uma determinada imagem para as empresas, em resultado de ações de comunicação e de negócios, bem como de uma responsabilização crescente pelas obrigações sociais (que se revela em ações de mecenato ou no apoio a projetos de carácter marcadamente humanitário), têm contribuído para a profissionalização do Protocolo direcionado para o sector empresarial.

Juan José Feijoo, no seu *Prontuário Básico de Protocolo*[24], refere a necessidade de cada empresa elaborar um Manual Interno, onde deve constar: a sua estrutura orgânica, com os respetivos cargos e suas precedências; as suas atividades externas e internas (participação em conselhos de administração, assembleias de acionistas, organização de eventos, ou preparação de ofertas/presentes da empresa); a vantagem de dispor de um *Livro de Honra* (para a assinatura dos visitantes ilustres); e a definição da própria cultura empresarial.

Neste contexto, se no século passado, uma grande parte das empresas procurava garantir a presença dos responsáveis políticos nas suas atividades comerciais, hoje são as altas individualidades que procuram não faltar aos acontecimentos empresariais. Assim, importa referir que o sector empresarial constitui-se de uma importância vital para o desenvolvimento de qualquer país, bem como das economias locais. Por isso, são cada vez mais as iniciativas municipais destinadas a sectores empresariais específicos, que vão desde a organização de visitas temáticas por parte dos atores políticos às empresas, passando pela realização de eventos de carácter económico (e para o nosso estudo de caso, não esqueçamos a existência de um equipamento municipal destinado a apoiar Feiras e Exposições – Parque de Exposições de Braga), quer pela presença dos atores políticos em momentos relevantes da vida da empresa.

O conhecimento das suas regras e relações entre os intervenientes públicos/privados, e consequentemente as suas regras e costumes, é fundamental para a projeção de uma imagem de prestígio, organização e distinção.

1.5.5. O Protocolo Universitário

As universidades têm um papel de extrema relevância na sociedade civil, pelo papel que, ao longo dos tempos, desempenharam na formação e educação dos povos. São em primeiro lugar um centro de ensino e de investigação, mas também de transmissão de saber, tendo como função central a "produção e conhecimento de forma crítica e independente" (Magna Carta das Universidades Europeias, 1988).

> "as universidades nasceram na Idade Média, em ambiente de mosteiro, com o objetivo de criar e legitimar a procura pública do conhecimento. Construíram-se

[24] Edições Trea, s.l.,2010

> no sentido de promover a educação e tornaram-se repositórios de tradição e credibilidade pública. (Rução, 2008, p. 155)

A história da sua existência está sobejamente relacionada com a da história religiosa, tal como pudemos observar na definição anterior. Com o advento do cristianismo, os estudos leigos foram sendo substituídos pelos religiosos: "o pensamento cristão foi um esforço generalizado para recuperar, conservar, incorporar e assimilar os valores morais, políticos, jurídicos, literários e artísticos do mundo criado pela Grécia e por Roma. O ensino era transmitido na língua litúrgica da cristandade" (Carvalho, 2010)

A universidade é, portanto, uma instituição com a trajetória mais prolongada no mundo ocidental - apenas ultrapassada pela Igreja Católica –, à qual foi buscar muitos dos seus hábitos, ritos simbologia ou ordenamentos. E desde a sua origem, "desenvolveu símbolos de identidade e dignidade muito característicos, sendo essa herança cultural atualizada e recreada pelas universidades acuais. Nas cerimónias que se organizam hoje em dia, cada universidade mostra a sua própria identidade, como reflexo da riqueza e pluralidade do protocolo universitário" (Cabral & Cunha, 2011, p. 14)[25]

Reforçando esta ideia, Ramos Fernandes refere que, "para além de instituições de ensino, a universidade deve respeitar a sua autoestima e dotar da solenidade e do cerimonial adequados os atos que organiza e que estejam de acordo com a sua elevada missão. Isto porque o respeito pelas tradições corresponde a um sinal de modernidade e progresso em qualquer aspeto de uma sociedade culturalmente elevada". (Fernandes, 2003)

De facto, as universidades constituem-se como as instituições da sociedade que impõem um elevado número de rituais e eventos protocolares no seio da sua atividade, decorrentes da sua longa história. E "os atos protocolares universitários em Portugal têm um fio condutor baseado numa tradição comum, já que conservam elementos barrocos, que se traduzem numa estética agradável e permitem criar um conjunto harmonioso, desde os trajes à música, passando por toda a solenidade dos próprios atos, projetando uma imagem positiva em toda a sociedade". (Campos e Cunha, 2011, p.15)

Aliás, apenas como ponto de curiosidade, refira-se que as questões da imagem e identidade nas universidades têm sido, inclusive, alvo de vários estudos académicos

[25] Citando Associación para el Estúdio y la Investigación del Protocolo Universitario, Universidad de Alicante, on line http://www.protocolouniversitario.ua.es/

relacionadas com as questões de imagem e identidades, como é o caso do estudo de doutoramento desenvolvido por Teresa Ruão (2008)[26].

> na última década, assistimos a um considerável crescimento do interesse das instituições de ensino superior público em Portugal (à semelhança do que acontecia já na Europa e no continente americano) pela gestão das suas identidades e imagens, bem como pela preparação mais sistemática dos programas de comunicação. (Ruão, 2008, p. 591)

A sua importância é reforçada pela Constituição da República, onde está patente que as universidades "gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, sem prejuízo de adequada avaliação da qualidade do ensino" (Art.º 76º, n.º2) (citado em Serrano, 2011, p. 393). Serrano defende que esta autonomia confere, igualmente, às autoridades universitárias liberdade na organização dos atos académicos, referindo o Art.º 39 da Lei das Precedências o seguinte:

1- Os Reitores das Universidades e os Presidentes dos Institutos Politécnicos presidem aos atos realizados nas respetivas instituições (extensão do princípio do Art.º 6º da mesma lei, em que "preside quem organiza", exceto quando estiverem presentes o Presidente da República ou o Presidente da Assembleia da República.
2- As deputações dos claustros académicos que participem em cerimónias oficiais seguem imediatamente os respetivos Reitores ou Presidentes.

Quanto à colocação dos atores académicos na Lista de Precedências (art.º 7º), a sua posição é a n.º 38: já que é aí que aparece a referência aos "Reitores das Universidades e Presidentes de Institutos Politécnicos de Direito Público", que se devem posicionar junto aos Presidentes da Academia Portuguesa da História e da Academia das Ciências de Lisboa.

Em qualquer caso, e atendendo ao atrás descrito, é de salientar que cada instituição pode ter a sua organização protocolar própria, a ser usadas nos atos académicos solenes, refletindo a sua história e cultura singular, provenientes da sua fundação e desenvolvimento.

[26] A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006, 2008

> (…) nas universidades, existem diferenças mais evidentes do que noutras instituições, entre o que é cerimonial e protocolo. Nas universidades históricas, como Oxford, Coimbra, Salamanca, Cambridge, Saint Andrews, o essencial dos atos anuais do calendário académico cabe no conceito de cerimonial universitário, devido aos rituais e costumes relacionados com a sua existência, muito marcados pela época e pela manutenção de costumes. Já nas universidades clássicas, estas apresentam sinais visíveis de adesão aos novos aspetos do protocolo, em especial no que toca à preparação e realização de eventos não solenes (como congressos) e à produção de novos referentes de identidade e comunicação visual (como logomarca e *merchandising).*
>
> Nas universidades fundadas no século XX é mais adequado falar-se em protocolo académico. O cariz laico e menos formal dos atos é bem evidente. Evidentes são também a transposição e apropriação de programas consagrados pelos órgãos de governação e por eventos mediático-festivos, como as galas de entrega de prémios cinematográficos, futebolísticos, radiofónicos e televisivos.[27]

No caso no ambiente universitário, e tendo em conta todos os aspetos referidos anteriormente, relacionados com a história e atos concretos realizados pelas universidades, o sistema académico exige a presença do sabedor mestre-de-cerimónias. Aliás, não é por acaso que as universidades se munem de departamentos específicos no que se refere a esta técnica específica – o protocolo –, os quais atuam na linha da frente há vários anos, e aos quais cabem funções tão relevantes como estudar os ritos antigos, reunir com as autoridades académicas, políticas e religiosas, escrever os programas e organizar os atos de forma a não ferir quaisquer suscetibilidades.

Atualmente, no território do distrito de Braga, mais especificamente no Município de Braga, existe a Universidade do Minho, uma instituição pública, a Universidade Católica Portuguesa, uma instituição privada, e uma delegação do Instituto Politécnico do Cávado e Ave. E com estas instituições de relevo, o Município de Braga tem procurado conviver e relacionar-se regularmente, quer como convidado em cerimónias académicas, quer como coorganizador de eventos municipais. O conhecimento dos seus corpos académicos, dependendo naturalmente de cada tipologia de instituição de ensino

[27] Virtual memories, 2011. Protocolo e Cerimonial Académico (s) [Post em blogue]. Acedido em http://virtualandmemories.blogspot.pt/2011/02/protocolo-e-cerimonial-academicos.html

superior, e as suas respetivas unidades, é fundamental para o desenvolvimento de um bom exercício protocolar institucional.

1.5.6. O Protocolo Militar

As forças militares e de segurança estão muito presentes no espaço municipal de cada concelho. E se há entidades que utilizam um grande número de simbologias, cargos e representações, historicamente justificados, são as entidades militares, os quais têm reflexo na sua estrutura hierárquica, fortemente regulada. De resto, as forças militares regem-se por normas protocolares extremamente demarcadas e únicas, visíveis igualmente nos seus símbolos, posições hierárquicas ou uniformes. Ainda que também o Protocolo de Estado Português (através da sua Leis das Precedências) se refira ao lugar das altas entidades militares, estipulando posições de ramos, cargos ou funções, bem como as equivalências entre as diversas armas e serviços, e ainda a correspondência com os postos e cargos diplomáticos (em território nacional e no estrangeiro).

No concelho de Braga, existem as forças militares representadas pelo Regimento de Cavalaria, n.º 6. A participação desta instituição nas atividades municipais é sempre de extrema relevância, quer pela componente de segurança que a sua presença confere aos eventos, quer pela componente cerimonial e estética que esta evidencia. E as relações do Município de Braga com esta instituição sempre foram de extrema importância. Nos últimos anos, aliás, temos assistido a um aumento da colaboração destas forças de segurança com o município, não só através da participação em eventos (como o recente *Braga Barroca*, em que as forças militares integravam o corpo cénico do evento), mas também através de uma política de interna de maior abertura das suas atividades à sociedade.

1.5.7. O Protocolo Desportivo

Os Jogos Olímpicos são, porventura, os eventos mundiais que revelam uma maior experiência em questões protocolares desportivas ao mais alto nível. Trata-se de um evento repleto de simbologias e de rituais, desde a sua abertura ao seu encerramento, passando pela entrega de medalhas. Tudo ali simboliza valores, nacionalidades, e sobretudo fatores de atualidade política. Um evento como os Jogos Olímpicos obriga ao cumprimento rigoroso de um conjunto de regras e de formalidades, para que tudo corra bem e no tempo certo.

Na verdade, qualquer que seja o evento ou o tipo de modalidade, também o desporto carece de protocolo que dite as regras e coordene os eventos. Assim, quer seja para a apresentação de equipas ou para a entrega dos troféus, existe um conjunto de regras estabelecidas, algumas dependentes da modalidade em questão, outras do país ou da região onde é levado a efeito o evento desportivo, condicionado, obviamente, à cultura e aos usos e costumes locais.

Na realidade portuguesa, é bem evidente a importância do desporto na sociedade. Quer seja pelo seu carácter competitivo, quer seja como mero fator lúdico, a sua existência remete para o valor do associativismo entre os cidadãos, os quais não são indiferentes à atividade praticada diariamente pelas suas equipas. E existem vários momentos desportivos que exigem considerações protocolares: como são as conferências de imprensa de apresentação de épocas, de equipas ou mesmo de treinadores; a abertura oficial de um campeonato, torneio ou prova desportiva; a cerimónia de entrega de troféus ou medalhas e a cerimónia de encerramento de um campeonato, torneio ou de uma prova desportiva.

Neste âmbito, refira-se que os municípios desde sempre deram atenção aos seus clubes desportivos, não só pela importância que estes têm no seio da sociedade, como atividade no desenvolvimento do ser humano, mas também como um elemento fulcral de visibilidade pública. Um clube desportivo, muitas vezes, leva o nome da cidade natal a outros ambientes, o que por si só é fator de promoção ~~co~~ncelho. Cientes da importância que os clubes desportivos têm para a sociedade local e nacional, os municípios associam-se maioritariamente às suas iniciativas.

2. O PROTOCOLO NAS AUTARQUIAS LOCAIS

Ainda que pouco estudado e regulado, o Protocolo tem exercido também um papel muito relevante na vida das autarquias portuguesas. Reunindo, na sua aplicação, regras dos vários géneros de protocolo atrás mencionados, o Protocolo Autárquico tem particularidades que merecem ser estudadas e regulamentadas, de forma a melhor servir os interesses das populações. Alias, pela análise realizada, muitas das normas e regras estipuladas pela legislação não são conhecidas pelos principais intervenientes municipais.

Neste capítulo, pretendemos dar a conhecer as autarquias, suas funções e a importância da atividade protocolar no seio do município.

2.1 Noção de autarquia

A Constituição da República Portuguesa, no título VIII, relativo ao poder local, define as autarquias locais como "pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas" (artigo 235º). E no capítulo seguinte, artº 236.º, são definidos as respetivas categorias, em freguesias e municípios (no quadro da tradição histórica portuguesa e as regiões administrativas), com vista à eficaz prossecução dos seus objetivos, de património, finanças, receitas, poder regulamentar e quadros de pessoal próprio.

De acordo com a Lei 75/2013 de 12 de Setembro de 2013[28], que estabelece o regime jurídico das autarquias locais, estas entidades são compostas pelos seguintes órgãos:

1 — Os órgãos representativos da freguesia são a assembleia de freguesia e a junta de freguesia.

2 — Os órgãos representativos do município são a assembleia municipal e a câmara municipal.

> a prossecução das atribuições e o exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos

[28] Artigo 5.º do capítulo I, Título II

> cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado. (Lei 75/2013 de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais)

Atualmente, a divisão administrativa portuguesa compreende um total de 308 câmaras municipais e 3091 juntas de freguesia, de acordo com a Lei n.º 22/2012, de 30 de maio, que aprovou o regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica. Embora os órgãos das autarquias locais sejam independentes no âmbito da sua competência, estes estão sujeitos a tutela administrativa e as suas deliberações só podem ser suspensas, modificadas, revogadas ou anuladas pela forma prevista na lei.

2.2. As autarquias locais e os novos desafios emergentes

As autarquias locais, ou agora denominadas por Municípios, têm vindo a conhecer períodos de mudança significativos, seja pela emergência de novos atores, seja pelo aparecimento de novos instrumentos para exercer as funções para as quais estão destinados, seja ainda pelas maiores exigências dos próprios cidadãos, cada vez mais informados. O desenvolvimento e modernização destas instituições tem obrigado a um maior empenho por parte dos seus executivos, que tudo fazem para se ajustar às novas realidades do mundo contemporâneo.

> na história destas instituições locais, o seu modelo organizacional remeteu sempre para o exercício de funções relacionado com a gestão territorial, e não um modelo lucrativo. Por isso as autarquias usavam um modelo de comunicação muito tradicional e praticamente, até há relativamente pouco tempo, unidirecional. O esforço de contacto era reduzido, e pouco articulado. Os relacionamentos institucionais eram praticamente com os públicos institucionais (como o Estado, as autoridades locais, ou as suas congéneres nacionais). (Bilhim, A Governação nas Autarquias locais, 2004)

Hoje em dia, as autarquias deixaram de promover uma comunicação meramente unidirecional (ou informativa) e alteraram os seus procedimentos comunicativos: passaram a reconhecer a importância do *feedback* da comunidade, pelo que incentivam as populações a participar ativamente na concretização de projetos e ações de interesse local (através, por exemplo, da introdução da iniciativa " orçamento participativo"). Assim, esta mudança do paradigma comunicacional – de unidirecional para bidirecional - permite que os cidadãos estejam mais atentos e acedam com maior facilidade às

questões municipais. Sentem-se, assim, parte do processo democrático e integrados numa sociedade onde lhes é conferido o poder da participação.

Neste contexto, pede-se hoje às autarquias que prestem um serviço de qualidade a menor custo. Ora, esta mudança de postura da Administração Autárquica, de uma cultura de regras rígidas e hierarquias para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade, exigiu que fossem criadas novas condições de interação nas dimensões sociais, económicas e culturais, ou seja, numa palavra, exigiu inovação. Segundo Bilhim (2004, p. 5):

> o que está em causa é a obtenção de um serviço público de qualidade, definido pelos olhos dos munícipes, prestado com eficiência, eficácia e economicidade. Aumentar a qualidade e reduzir os custos é o segredo destas novas posturas teóricas, que fomentam fortemente os processos de inovação tecnológica e social.

No mundo atual, estimulados pelos progressos da ciência política em direção a uma cidadania participativa e a novos modelos de gestão pública, os municípios têm sentido cada vez mais necessidade de se dar a conhecer, transmitir uma imagem positiva aos seus públicos e até de os envolver nas questões mais problemáticas. E são estes fatores que melhor explicam o aumento de interesse dos municípios pela gestão da sua identidade e da sua imagem, bem patente na própria organização dos serviços municipais, que hoje em dia contemplam, regra geral, um departamento próprio para gerir a comunicação, ao contrário do que acontecia há uns anos atrás.

Esses departamentos constituem formas de conseguir desenvolver o planeamento da comunicação de forma estratégica e planeada. De resto, segundo Eduardo Camilo, a comunicação municipal só terá razão de existir na condição de ser global e integrada:

> global, por estar subjacente a todos os domínios de intervenção municipal (os de cariz administrativo ou político) e não redundar exclusivamente numa assessoria de imagem do autarca; integrada, já que a sua concretização implica a operacionalização de vários de procedimentos comunicacionais em coordenação: desde os das relações públicas, aos da publicidade, passando por outros de cariz mais interpessoal, próprios das vendas e das promoções de vendas. Conceber a comunicação municipal numa perspetiva integrada implicará conseguir adaptar conceitos operativos do marketing à realidade

> autárquica, conduzindo a que ela se assuma como o componente promocional de uma espécie de *marketing mix* municipal. (Camilo, 1998: 166- 169; Walsh, 1989).

Partindo deste ponto, podemos afirmar que uma boa comunicação municipal contribui para a criação de uma imagem favorável, definida pelos órgãos que compõem a autarquia.

2.3. A função do Protocolo nas autarquias

Considerando, assim, a função do protocolo como uma atividade institucional que reforça a imagem e identidade de uma instituição, e neste caso, das autarquias, o seu papel constitui-se fundamental para a transmissão dos seus valores e simbologias. Isto porque o protocolo diz respeito ao conjunto de regras que orientam o ambiente de determinada instituição, devendo representar os aspetos da mesma, assim como a comunicação nela praticada, contribuindo em conjunto para a implementação de uma determinada imagem institucional. Segundo Cristina Fernandes, o Protocolo detém uma função fundamental na estratégica de Comunicação:

> integrar práticas de protocolo na estratégia de comunicação gera melhorias significativas na perceção da imagem e, consequentemente, da reputação organizacional. A questão está em alinhar as práticas protocolares com a imagem que se pretende transmitir. (Fernandes, em Revista Sábado, 2011)[29]

Esta imagem deverá estar associada aos padrões, tradições e costumes da instituição, de forma a poder comunicar o tipo de valores que se pretendem transmitir. Já dizia Antoine Saint-Exupéry: "somos da nossa infância como somos do nosso país". Esta prática do protocolo, realizada através da representação simbólica dos valores da empresa/instituição, acaba por ter uma função invisível, que só se vê pelos resultados da sua boa conduta. Todos estes aspetos devem ser devidamente organizados, implementados e, na sua realização, devem ser totalmente invisíveis.

O protocolo também constitui, nos municípios, um instrumento de organização institucional. As autarquias têm no seu núcleo, e como vimos anteriormente, a atividade dos seus órgãos - definidos estatutariamente por legislação própria –, bem como um espaço de atuação territorial, e ambos delimitam o exercício da sua atividade. E todos

[29] Fernandes, 2011. Como o Protocolo pode ajudar a comunicação das empresas. Acedido em http://www.sabado.pt/opiniao/detalhe/Como-o-protocolo-pode-ajudar-a-comunicacao-das-emp.html

estes aspetos deverão ser do conhecimento público, através de programas de comunicação interna e externa. Até porque, todos estes aspetos vão contribuir para a difusão de uma imagem de instituição perante os diferentes públicos, que não deverão ser apenas contemplados em planos de comunicação assentes unicamente em manuais de identidade ou práticas de assessoria de imprensa, mas que poderão beneficiar do poder de comunicação do protocolo.

Certo é que protocolo municipal tem estado muito dependente do Protocolo de Estado, num primeiro plano porque a legislação deste último serve e define situações protocolares aplicadas nos municípios, e por outro lado, porque não existe mais nenhuma legislação relacionada com os municípios que contemple um protocolo direcionado para esta realidade. A ausência de legislação específica para o uso de regras protocolares municipais implica que as entidades municipais articulem as suas normas protocolares com a atual legislação em vigor, mantendo um critério uniforme para a realidade autárquica. Excetuando, claro está, todos os eventos que envolvam as altas entidades e instituições mencionadas na Lei das Precedências.

2.4 O Manual Interno de Protocolo

Neste âmbito, a existência de um Manual de Protocolo Autárquico dentro de um município poderia fixar um conjunto de normas e regras adequado à sua natureza e dimensão, podendo tratar-se de um modelo a seguir, ou seja, um procedimento de qualidade para os diversos atos geridos pelo Município. Como vimos atrás, a identificação da cultura e simbologias institucionais, bem como a hierarquização expressa de órgãos e entidades (e a elaboração do manual responde a todos estes casos), seria da maior utilidade no momento de organização de qualquer atividade municipal, seja ela de carácter mais formal e institucional, ou de carácter informal (que são muito mais frequentes do que se pode pensar num primeiro momento).

Assim, por um lado, com o desenvolvimento de um manual especializado a imagem do poder autárquico sairá reforçada, uma vez que a regulação do protocolo contribui para os objetivos comuns da comunicação global da autarquia. E, por outro lado, esse manual possibilita a incorporação de um Processo de Qualidade de Protocolo - incluindo todas as questões técnicas e estratégicas necessárias para organizar eventos internos e externos - estabelecido por peritos e gerido por um departamento especializado. Este procedimento protocolar de qualidade constitui-se como um

documento que o Presidente, Vereadores, adjuntos e funcionários devem cumprir para atingir uma imagem organizada. E tudo isto tornará mais fácil o alcance das metas de prestígio e imagem, que a instituição define.

O chamado de Procedimento de Qualidade Interna incorporará a política de uniformização das regras de organização de eventos na instituição, incluindo temas como a receção de convidados e outros procedimentos públicos. Trata-se de definir linhas de ação na programação qualquer ato e de todos os pequenos detalhes diários que se refletem na imagem da organização.

Este Manual de Protocolo Interno é um conjunto mínimo de regras e recomendações aplicáveis a qualquer organização pública e o seu principal objetivo é criar, com base nas características de cada organização, um manual de estilo que permita organizar, implementar ou executar atos com a maior facilidade possível para todos na empresa. E não podemos esquecer que sempre deve levar em conta as tradições, costumes, cerimonial, protocolo, leis e decretos.

Este conjunto de regras é individual e adequado a cada organização em particular, isto é, cada empresa/instituição deve fazer o seu próprio manual através de uma análise interna profunda e detalhada, conduzida com rigor e conhecimento, escolhendo os códigos que permitam promover a sua melhor imagem, de acordo com os tempos e desafios em mudança. Outra qualidade deste manual é que nunca está terminado. É um compêndio vivo e dinâmico que vai sendo modificado de acordo com as circunstâncias.

Para além disso, este documento é transmissível e impessoal, o que quer dizer que a informação relevante sobre o tema e as metodologias aplicadas ao protocolo municipal podem ser disponibilizadas para além do tempo e das pessoas que aí trabalham.

3. ESTUDO DE CASO: O PROTOCOLO NO MUNICÍPIO DE BRAGA

Tendo em conta a necessidade de uma organização dispor de um Manual que identifique as regras protocolares municipais, o objetivo deste capítulo - após análise e observação ao que atualmente se pratica no Município de Braga - é criar condições para que a atividade autárquica a nível protocolar seja exemplar, que regule a gestão e direção do protocolo no Município de Braga.

Como vimos já, a preparação manual de Protocolo Autárquico reveste-se de grande interesse e importância para projeção da imagem das instituições, pelo que, antes de o preparar, foi necessário proceder a um diagnóstico e análise ao que existe atualmente no Município em termos de protocolo. Esse diagnóstico foi feito através de um trabalho sistemático de registo dos procedimentos protocolares usuais em fichas de análise, de forma a identificar e analisar os processos protocolares. Esta investigação prévia deu, pois, sustentação ao desenvolvimento de manual de protocolo interno, que será apresentado nos capítulos seguintes deste trabalho, no qual se deu particular ênfase aos pontos débeis encontrados.

Como metodologia, organizou-se o estudo em três fases: numa primeira fase, foi relevante conhecer a autarquia, o seu enquadramento legal e territorial, e as atividades protocolares que atualmente desenvolve. Numa segunda fase, foi necessário procurar saber se dispunha de um departamento de protocolo. No caso dele existir, revelava-se necessário registar as funções que realiza; e no caso dele não existir, era desejável avaliar a possibilidade da sua criação. Por outro lado, foi também objetivo específico averiguar se a instituição contaria com um Manual Interno de protocolo. Em caso afirmativo, percebemos que seria útil analisar as funções que regula e como está organizado; em caso negativo parecia-nos útil perceber da possibilidade da sua criação. Ainda neste ponto, considerámos relevante perceber se os técnicos e funcionários recebem formação em protocolo. Numa terceira fase, pretendeu-se identificar os princípios base para a criação de um Manual de Protocolo, tais como: identificar os símbolos nacionais, municipais e europeus, hierarquizar as precedências municipais, classificar os eventos e atos que o município recebe ou organiza, descrevendo os tipos de eventos que realiza, descrever os tratamentos honoríficos na comunicação escrita e verbal. Conhecer os espaços físicos para os eventos e cerimónias de âmbito protocolar e identificar os tipos de comunicação utilizada pelo município são algumas das características promovidas pela criação deste Manual.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram: a observação direta, e a realização de entrevistas aos principais intervenientes que trabalham com esta matéria no Município. No entanto, e para melhor enquadrar as questões de protocolo de uma forma genérica, procedemos a entrevistas também a especialista de referência no panorama protocolar português, nomeadamente a Cristina Fernandes, autora de vários trabalhos sobre protocolo empresarial, e a José Paulo Cunha, Chefe de Protocolo do Município do Porto, também um município de referência no âmbito da atividade protocolar autárquica. Esta pesquisa foi igualmente apoiada em diversos artigos, notícias e fotografias encontradas nos meios de comunicação social e nas redes sociais do Município, nomeadamente na sua página oficial de *facebook*.

Para a realização das entrevistas, preparamos um guião que constitui uma estrutura-padrão das perguntas a colocar, organizadas em diferentes blocos, com o objetivo de descobrir como o protocolo é, ou deve ser, trabalhado nos municípios e quais as suas orientações de ação a nível interno. Este questionário foi elaborado com questões abertas, que vão do geral para o específico. A razão pela qual nós escolhemos um questionário de perguntas abertas, e como já especificado acima, é porque consideramos que é um dos melhores e mais amplos instrumentos utilizados na recolha de dados.

O guião incluía, pois, questões como: como está estruturada a equipa que atualmente trabalha com o Protocolo no Município? Qual o tipo de eventos e atos oficiais que o Município organiza e recebe? E, existe alguma coordenação e coerência na sua organização, dependendo de quem coordena o trabalho? As entrevistas foram realizadas de modo pessoal. A análise foi levada a cabo entre os meses de Dezembro de 2014 a Dezembro de 2015. E a análise dos resultados apresentada faz ênfase aos temas correspondentes às perguntas da pesquisa.

No próximo capítulo iremos, então, dar conta dos pressupostos mencionados e apresentaremos uma proposta de Manual de Protocolo Autárquico, onde foram colocados em prática todas as ideias-chave nesta matéria, ainda que direcionados para o modelo do Município de Braga. Nesse documento serão analisadas as práticas de protocolo existentes no Município, conjugadas com as suas simbologias e cultura, bem como a identidade e imagem que pretende transmitir, através da sua visão e política de atuação.

3.1. O Município de Braga

3.1.1. Apresentação

Braga é uma cidade portuguesa, conta com mais de 2 000 anos de história, tendo sido fundada pelos romanos. Tal como refere o *site* institucional do Município de Braga (www.cm-braga.pt), "Braga sempre assumiu um papel regional estratégico e central: de Bracara Augusta aos nossos dias, quer pela sua localização geográfica privilegiada, quer pelo seu dinamismo, Braga desempenha um papel dinamizador de referência a nível económico, cultural e do conhecimento e de tecnologia".[30] Trata-se de um local cheio de cultura e tradições, onde a História e a religião vivem lado a lado com a indústria tecnológica e com o ensino universitário.

Situada no Norte de Portugal, distingue-se por acolher a primeira catedral de Portugal. Braga é sede de um município com 183,4Km² de área, uma população de 181 494 habitantes (2011) e 137 000 habitantes no seu perímetro urbano (2012) (3ª maior cidade de Portugal, a seguir a Lisboa e ao Porto). Centro da antiga região denominada Minho, esta é considerada a "Capital do Minho", sendo um concelho em constante desenvolvimento, crescimento e expansão.

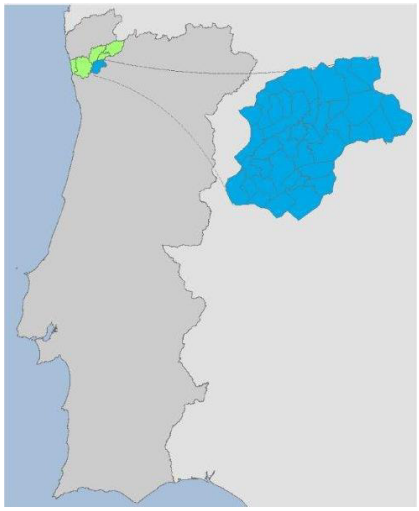


Figura 2 - Mapa de enquadramento da cidade de Braga no território português

Bracara Augusta, o nome romano da atual cidade de Braga no norte de Portugal, foi construída no lugar de um povoado indígena anterior. A cidade romana foi fundada pelo imperador César Augusto cerca de 16 a.C., após a pacificação definitiva da região.

[30] Acedido em https://www.cm-braga.pt/pt/0101/viver/cidade

Durante o período dos Flávios, Bracara Augusta recebeu o estatuto municipal e foi elevada a sede do *conventus*, tendo tido funções administrativas sobre uma extensa região. A partir da reforma de Diocleciano passou a ser a capital da recente província da Galécia e no século V a cidade foi tomada pelos invasores suevos, que a escolheram como capital do seu reino.

Em 2012 foi distinguida como Capital Europeia da Juventude, concedido pelo Fórum Europeu da Juventude, tendo desenvolvido várias iniciativas de âmbito cultural, social, político e económico destinadas aos jovens.



Figura 3- Centro de Braga em aquarela pelo francês Guy Moll

3.1.2. Novo mandato

A Câmara Municipal de Braga foi, desde as primeiras eleições autárquicas da democracia portuguesa, presidida por Francisco Mesquita Machado, em 1976. Com exceção da sua primeira eleição e das eleições autárquicas de 1997 em que obteve a maioria absoluta em coligação com o Vereador do CDS-PP Miguel Brito, Mesquita Machado ganhou sempre as autárquicas de Braga com maioria absoluta, tendo sido um dos dinossauros das autarquias portuguesas. Com a publicação da Lei nº 46/2005, que estipula que os presidentes de Câmara Municipal só podem ser eleitos para três mandatos consecutivos, o então Presidente da Câmara não pôde candidatar-se às eleições autárquicas de 2013.

As eleições autárquicas aconteceram a 29 de setembro de 2013, e resultaram numa maioria absoluta da coligação PSD/CDS-PP, encabeçada por Ricardo Rio.

Após esta votação, a Câmara Municipal de Braga conheceu um novo presidente, Ricardo Rio, 42 anos, casado, pai de três filhas menores, economista e professor universitário.

> Ricardo Rio tem 40 anos, é casado e pai de três filhas. Nasceu em Braga e estudou no Colégio Dublin, na Escola André Soares e nas Escolas Secundárias Carlos Amarante e Alberto Sampaio. Licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia do Porto, onde completou também a parte curricular do Mestrado em Economia. Concluiu ainda o Curso Avançado de Estudos Políticos do IEP, da Universidade Católica de Lisboa.
>
> A nível de cargos públicos, Ricardo Rio foi vereador na Câmara Municipal de Braga desde 2005. Foi membro da Assembleia Municipal de Braga, no mandato de 2001 a 2005. A nível partidário, Ricardo Rio foi Presidente da Comissão Política da Secção de Braga do PSD, de 2002 a 2008; tendo sido também vogal da Comissão Política Nacional do PSD entre 2008 e 2010. É membro do Conselho Nacional dos ASD – Autarcas Social Democratas. (site institucional da Câmara Municipal de Braga, 2013) [31]

O novo executivo significou igualmente uma nova abordagem às questões da comunicação interna e com a população. O gabinete de comunicação foi alargado de dois para quatro técnicos e uma forte dinamização da divulgação de informação municipal, incluindo o recuso às redes sociais, foi implementado.

> é fundamental fazer chegar a informação aos cidadãos sobre questões que lhes importam, nomeadamente atividades, serviços, que muitas vezes não aparece de forma estritamente noticiosa. O Gabinete de Comunicação foi estruturado de maneira a responder a esse mesmo desafio. (Entrevista ao Presidente Ricardo Rio, 26-08-2015)

Também nas questões mais circunscritas ao protocolo se verificaram alterações, com um forte incremento de eventos de diversa ordem. O atual executivo esta a implementar uma estratégia de implementação de ações, com alguma regularidade, ao nível de relações institucionais com diversas entidades. Este facto é particularmente visível ao nível da promoção empresarial da cidade, onde são frequentes as visitas a empresas e a receção de potenciais investidores, a embaixadores e outros diplomatas. Noutro nível, também são frequentes os eventos e receções de entidades governamentais.

Esta estratégia está a exigir ao município uma nova abordagem e cuidado com a política de protocolo, que necessariamente deverá ser mais cuidada e profissional, dado o aumento de atividade que se verifica.

[31] Acedido em www.cm-braga.pt, 2016

Relativamente a relações externas, Braga possui atualmente seis protocolos de cooperação diversos, designadamente com os municípios de Clermont-Ferrand, (França), Puteaux (França), Rio de Janeiro (Brasil), Santo André (Brasil), S. Nicolau (Cabo Verde), Bissorã, (Guiné-Bissau), Astorga, Castela e Leão, Espanha. A cidade de Braga possui laços com Astorga há mais de dois mil anos, como evidencia a construção da Geira para encurtar distâncias entre estas, Rennes, Ille-et-Vilaine, França, Tours, Indre-et-Loire, França.

3.2. Estrutura Orgânica

3.2.1 Câmara Municipal

A Câmara Municipal é o Órgão Executivo Colegial do Município, e é composta, no Município de Braga, pelo presidente e nove por onze vereadores, cinco da coligação do PSD/CDS/PP, com pelouro atribuído, e outros cinco vereadores pelos partidos da oposição, nomeadamente PS e CDU.

3.2.2 Assembleia Municipal

Existe uma Assembleia Municipal, que é o órgão legislativo do município, representada por um presidente e dois secretários, e composta por setenta e quatro deputados (74).

3.2.3 Empresas Municipais

As empresas Municipais de Braga surgiram em Janeiro de 1999, após a publicação da Lei n.º 58/98 e a qual nasceram quatro "serviços municipalizados". O Município de Braga foi pioneiro na criação das designadas "empresas públicas municipais". Além das empresas municipais, a Câmara Municipal de Braga cumpre o seu objeto na área empresarial através de empresas participadas.

No Município de Braga trabalham cerca de 600 pessoas, distribuídas pelos diversos pelouros e atividades municipais. Atualmente, a sua estrutura orgânica é composta por 17 divisões administrativas. E na sua génese, conta com 6 empresas municipais, com as quais é comum a comunhão de serviços, sobretudo no caso da comunicação e protocolo.

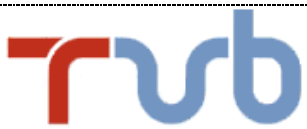
Empresas Municipais	
	**AGERE** - Empresa de Águas, Efluentes e Resíduos de Braga, E.M.
É o mais importante serviço municipal, não só pelo carácter público do seu objeto, mas igualmente pelo orçamento que envolve. Dedica-se à captação, tratamento e adução de água e sua distribuição para consumo domiciliário ou industrial, à condução, depuração e transformação de efluentes, à recolha e depósito de resíduos sólidos e à limpeza e higiene do concelho.	
	**BRAGAHABIT** - Empresa de Municipal de Habitação de Braga, E.M.
Constituída "de raiz", herdou um volumoso património de habitação social, em grande parte resultante da aquisição de todos os imóveis geridos pelo "IGAPHE - Instituto de Gestão e Alienação do Património e Habitacional do Estado" na área do Município de Braga.	
	**INVESTBRAGA** - Agência para a Dinamização Económica, E.M.
A InvestBraga, a nova Agência para a Dinamização Económica de Braga, tem como missão promover o desenvolvimento económico da região.	
	**TUB -** Transportes Urbanos de Braga, E.M.
A empresa transportadora sempre significou para o Município de Braga uma mais-valia relevante para o desenvolvimento socioeconómico da região, contributo fundamental para a qualidade de vida dos munícipes e, acima de tudo, fator decisivo para um homogéneo crescimento do concelho.	

Tabela 1- Empresas Municipais de Braga[32]

[32] Fonte: www.cm-braga.pt

3.3. Objetivos estratégicos de atuação

O Município de Braga, tal como qualquer empresa pública ou privada, tem definido uma política de atuação baseada em objetivos estratégicos, que visam alinhar a gestão estratégica com a gestão operacional. Aliás, este pressuposto implica que os mesmos sejam medidos, até por imposição do Sistema Integrado de Gestão e avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP)[33], cabendo aos serviços competentes proceder às necessárias articulações entre os diversos subsistemas para a avaliação, para que os mesmos possam funcionar de forma integrada pela coerência entre os objetivos estratégicos fixados pelo executivo municipal, de forma a garantir o cumprimento dos mesmos por cada unidade orgânica.

Neste âmbito, e independentemente dos objetivos estratégicos definidos por cada unidade orgânica, o Município definiu[34] três de carácter obrigatório:

Objetivo estratégico I – Reforçar a Qualidade, a eficiência e a Eficácia, tornando o serviço público mais célere, ágil, simples, adequado, disponível e acessível
Objetivo Estratégico II – Otimizar os recursos existentes, designadamente financeiros, humanos, técnicos e infraestruturas, no sentido da redução das despesas (Comunicações, eletricidades, pessoal, combustível, água para rega, etc…) sem prejuízo de níveis de qualidade e eficácia pretendidos.
Objetivo Estratégico III – Modernizar, inovar e atualizar processos nas várias áreas de intervenção da autarquia com vista à melhoria constante na ótica de bem servir a instituição, as pessoas e o concelho.

[33] Aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 18 de dezembro, adaptado aos serviços da administração autárquica por força do disposto no artigo 1.º do Decreto-Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro.

[34] Documento Interno com definição de objetivos estratégicos plurianuais 2016-2017

Assim, e em complemento, importa conhecer a visão e a missão definida pela Câmara Municipal de Braga, e que são as seguintes:

Visão	Afirmar, nacional e internacionalmente, Braga como uma das principais cidades ibéricas de referência a nível económico, cultural, turístico e de qualidade de vida. Um concelho moderno, acessível, inclusivo, jovem, criativo e competitivo onde predomine o conhecimento, a responsabilidade ambiental e a criação de valor.
Missão	A Câmara Municipal de Braga tem como missão a dinamização económica, valorização do património, promoção da sustentabilidade ambiental, reforço das respostas sociais e da animação cultural, estímulo ao exercício pleno de cidadania, colaboração ativa com todo o tecido económico local e com as associações empresariais.
Valores	Gestão, Verdade, Rigor, Transparência, Inovação, Proximidade e Ambição

3.4. Organigrama

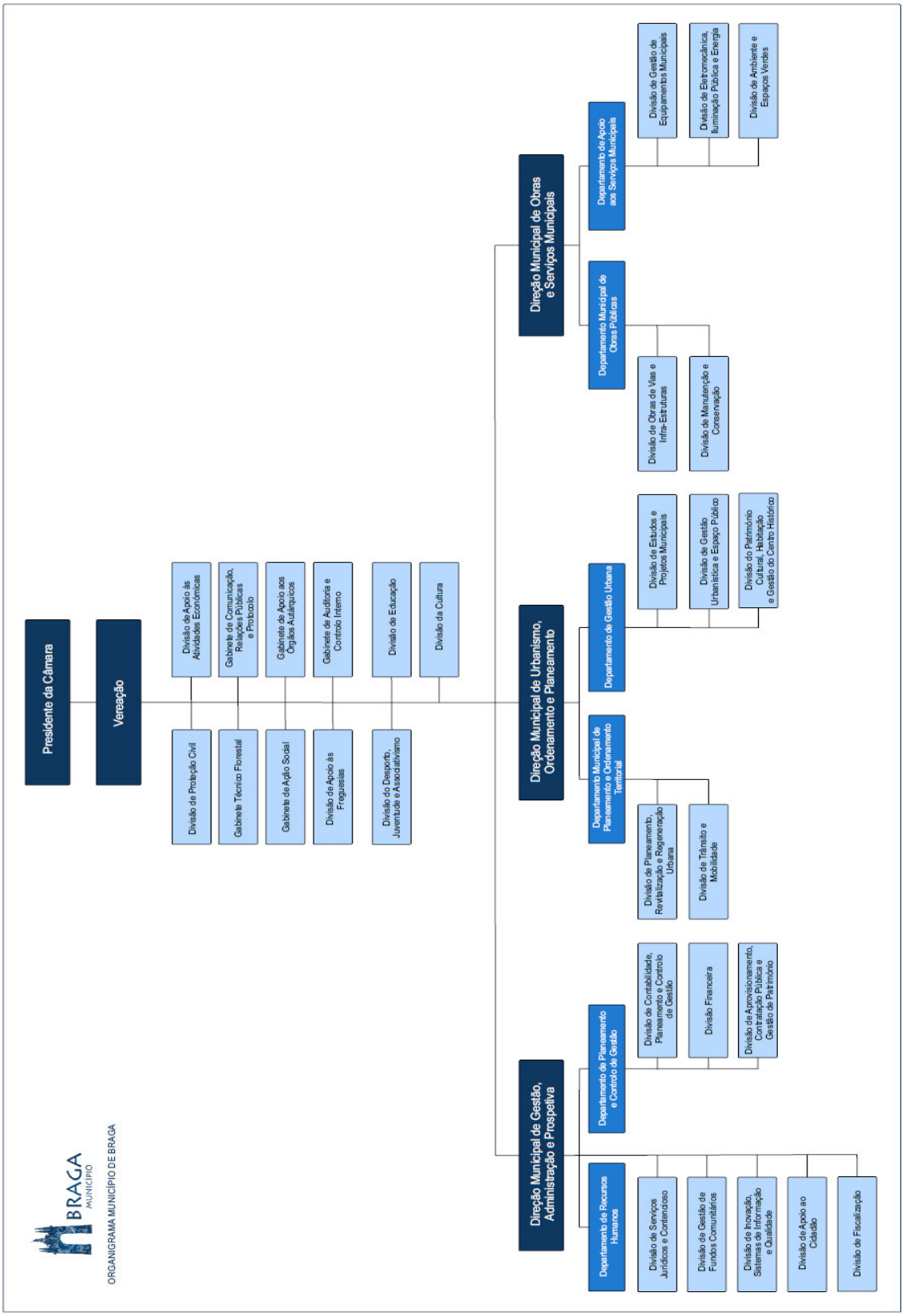


Figura 4 - Organigrama funcional dos serviços do Município de Braga

3.5. O Protocolo Institucional no Município de Braga

3.5.1. Enquadramento

A atividade protocolar no Município de Braga tem conhecido, nestes últimos dois anos, uma dinâmica que está relacionada com a sua política, visão e valores institucionais. Tendo o Município estipulado, nos seus planos de atividades, que o desenvolvimento económico é uma prioridade, por consequência isso trouxe um conjunto de fatores inerentes a esta política. Nesse âmbito, o Plano de Atividades para 2016 descreve a Visão Estratégica para o corrente ano:

> A visão estratégica assenta em quatro Eixos de Desenvolvimento (Braga, um município onde queremos viver; um destino que queremos visitar; um território para investir; um Concelho rumo à centralidade ibérica); e em Linhas de Ação Temáticas (quais sejam: a dinamização económica e a afirmação turística; a educação, coesão social e promoção da cidadania; o planeamento, ordenamento e urbanismo; a valorização e promoção ambiental; a juventude e associativismo; a dinamização cultural e valorização patrimonial; o desporto, saúde e bem-estar; a cooperação institucional, regional e internacional; a qualificação dos Serviços Municipais).[35]

Como podemos observar, esta Visão reflete a ambição de uma cidade que passa pela criação de notoriedade, de distinção territorial e de cooperação institucional. Estes fatores são de extrema relevância para a atividade de comunicação, que deverá agir em função destes pressupostos, para a construção da imagem pretendida junto dos públicos-alvo.

> com uma visão centrada num horizonte de uma década (Braga 2025) e uma estratégia clara, ajustada às novas prioridades e ao novo estilo de "fazer cidade", rapidamente emergiu um novo modelo de gestão municipal que tem como principais traços distintivos a contínua articulação dos agentes de desenvolvimento locais (…).Com as Universidades, com as Associações Empresariais, com o Hospital de Braga ou o ACES, com o INL, com a rede de IPSS's e com a Misericórdia de Braga, com os agentes culturais, com o meio associativo, com as coletividades desportivas, com os demais os organismos descentralizados do Estado. Em cada ente local, a Câmara Municipal identificou

[35] Citado do Plano de Atividades para 2016, do Município de Braga

> um parceiro potencial, na certeza de que a promoção do trabalho em rede continuará a permitir a concretização dos mais diversos projetos e uma mais adequada gestão dos recursos.

Nesta medida, verificamos o forte empenho de projetar a cidade de Braga, em articulação com as entidades que atuam no território. Delineado o fator de desenvolvimento económico como primordial, foi criada uma empresa municipal denominada *Invest Braga*, direcionada para promover a atratividade de investimentos e empresas a esta região, a qual tem proporcionado a vinda de comitivas empresariais ao Município, depois recebidas protocolarmente no edifício da Câmara Municipal.

É neste sentido que o Município de Braga, através dos seus representantes, sentiram necessidade de assumir a atividade de protocolo como um instrumento para o melhor desempenho das suas atividades, apesar de não ter constituído um departamento específico para tal, nem existir uma pessoa destinada a exercer essas funções, de forma integrada. Neste sentido, o guia que pretendemos construir deverá saber dar resposta a um conjunto de situações, já identificadas através da análise de situações ocorridas nos últimos dois anos de mandato, e que servirá como uma ferramenta de trabalho fundamental para a organização de situações e cerimónias protocolares.

3.5.2. O Protocolo na Estrutura Municipal

De acordo com a estrutura nuclear dos serviços do Município de Braga, a atividade de Protocolo insere-se no Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo[36]. E a este gabinete, estão afetas as seguintes funções:

a) Reforçar a dimensão nacional e internacional do Município, assegurando a articulação e a aglutinação de interesses dos diferentes serviços e dos agentes locais no que respeita às iniciativas nacionais e internacionais e sua projeção;
b) Promover a imagem do município junto da população do concelho e demais instituições do Município;
c) Assegurar as relações institucionais e intermunicipais no território nacional e no plano internacional;
d) Assegurar as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais do município;

[36] Segundo a Estrutura Nuclear dos Serviços do Município de Braga, de 01 de Maio de 2015

e) Elaborar e promover a publicação do boletim municipal eletrónico;
f) Divulgar junto da comunicação social iniciativas promovidas pelo universo da autarquia e pelas empresas municipais, quando solicitado;
g) Prestar informação e esclarecimento aos órgãos de comunicação social;
h) Garantir a uniformização das normas e modelos de comunicação;
i) Desenvolver os processos de cooperação externa, designadamente, os de geminação, bem como articular a participação em associações internacionais.

Verificando a atual descrição de atividades destinada a este gabinete, compreendemos que as que realmente estão vocacionadas para a atividade protocolar são as que se descrevem à frente, sendo as restantes destinadas à atividade de comunicação institucional, nomeadamente relações públicas e assessoria de imprensa.

a) Assegurar as funções de protocolo nas cerimónias e atos oficiais do município

O executivo do Município de Braga compreendeu, desde muito cedo, que é essencial a projeção da imagem institucional, com todos os seus públicos. E apesar de, na prática, os serviços de protocolo existirem, esta tarefa não está imputada a nenhum colaborador em específico. Nas tarefas do dia-a-dia, essas funções são desempenhadas pela Secretária do Presidente, Dr.ª Cristina Palhares, e pela Adjunta da Presidência, Dr.ª Olga Pereira, conforme referiu o Presidente em entrevista:

> a responsabilidade pelas áreas do protocolo está fora do gabinete de comunicação. Em termos de protocolo, a Câmara Municipal tinha na sua estrutura orgânica uma divisão de protocolo e relações públicas que não cumpria essa função. Recordo o exemplo da minha Tomada de Posse, em que pedi apoio a essa divisão, e que a mesma não tinha os meios nem informação necessária para o concretizar. E portanto, o que tem ocorrido é um trabalho casuístico que tem sido concretizado pela minha secretária e, quando em eventos de maior dimensão, pela minha chefe de gabinete. (Ricardo Rio, entrevista: 26-08-2015)[37]

De facto, no mandato do anterior executivo municipal, a atividade de Protocolo era assegurada por uma pessoa, respondendo também diretamente ao Presidente. Apesar de, nesse caso, existir uma Divisão de Protocolo, a sua atividade respondia muito pouco às necessidades inerentes, uma vez que os atos oficiais eram relativamente inexistentes e, quando aconteciam, eram seguidas as regras protocolares de forma informal.

[37] Cf. Anexo 5

> "Quando recebíamos um ministro ou algum membro do governo, procedíamos à preparação da sua receção; no entanto, e consecutivamente, tudo o que era preparado não era depois colocado em prática, pois o Senhor Presidente optava por agir com bastante informalidade nestas ocasiões." (Chefe de Divisão de Protocolo na autarquia liderada pelo executivo de Francisco Mesquita Machado, Rosalina Machado, entrevista em Fevereiro de 2015)

Curiosamente, e verificando alguns elementos de comunicação antes deste mandato, poucas eram as situações protocolares, como refere esta responsável pelo Protocolo:

> "Tínhamos um Livro de Honra que foi usado muito no início da sua existência. Havia, sim, muitas inaugurações lançamento de primeira pedra, Dia de S. Geraldo, em que se destacam as condecorações a personalidades de relevo na sociedade bracarense, e as condecorações de funcionários da Câmara Municipal. Muito pouco mais do que isto." (Rosalina Machado, entrevista em Fevereiro de 2015)

Nesse âmbito, o atual presidente de Câmara, Ricardo Rio recorda que, desde o início, foi fundamental "estruturar um gabinete de comunicação que, numa primeira fase tivesse a função de reportar a atividade da Câmara em diversas dimensões". Relacionando a atividade de comunicação com o protocolo, referiu que "no dia-a-dia, a Câmara Municipal de Braga terá de beneficiar de um livro de estilo mais rigoroso que virá a ser aplicado uniformemente em todas as áreas." (Ricardo Rio, entrevista em 26-08-2015)

Tendo em conta a inexistência de um departamento próprio na dimensão protocolar, verifica-se o esforço de alguns responsáveis em manter a coerência dos atos oficiais que vão acontecendo. Segundo a Chefe de Gabinete da Presidência, Olga Pereira, "nós fazemos muitas receções a embaixadores, pelo que tivemos de fixar um modo de atuação protocolar, que já está mais ou menos consolidado. O resto dos eventos vamos fazendo pontualmente conforme vão surgindo". (Olga Pereira, entrevista em 28-08-2015)

Neste âmbito, e confrontada com a questão sobre a necessidade de formação nesta área dos intervenientes principais, todos os entrevistados referem que a preparação dos intervenientes nos principais atos protocolares tem sido realizada através de consulta

bibliográfica sobre o tema, e também por formação frequentada pelos técnicos municipais, pelo menos uma vez. Segundo a adjunta do Presidente de Câmara, Cristina Palhares, "não houve formação específica inicialmente, apenas bastante tempo mais tarde, quase dois anos após estarmos ao serviço é que fiz um curso de protocolo e realização de eventos" (2016). Com o aumento significativo de eventos protocolares, a adjunta deste município não hesita em defender que "deveríamos ter linhas orientadoras protocolares, para que todos os eventos tivessem o mesmo registo, em todos os pelouros e departamentos". (Cristina Palhares, entrevista em 28-08-2015)

Para tal, "sentimos muita necessidade de criar um Manual de Protocolo, que identifique e que seja uma base de apoio para quem, do nada, consiga perceber o que o Município faz e os princípios pelos quais se rege, defendeu Olga Pereira, Chefe de Gabinete do Presidente do Município". (Olga Pereira, entrevista em 28-08-2015).

3.6. Identificação de Atos Municipais

Durante os dois anos de mandato deste executivo municipal, foram ocorrendo vários atos oficiais, de natureza muito díspar, que obrigou a mobilizar alguns técnicos e adjuntos para a concretização dos mesmos. Assim, identificamos alguns desses atos, com um cariz protocolar municipal de alto nível, e que obrigou os principais intervenientes a alguma flexibilidade e conhecimento de regras específicas para a boa concretização dos mesmos.

- Cerimónia de Tomada de Posse;
- Receções e entidades internacionais, nacionais e locais
- Lançamento de Primeira Pedra;
- Inaugurações;
- Seminários, visitas, reuniões e audiências
- Visitas de Membros do Governo
- Geminações
- Cerimónias protocolares com instituições militares, PSP e GNR
- Sessão solene Dia S. Geraldo
- Luta Municipal (envio de condolências e Votos de pesar)
- Encontro de Grupo de Arraiolos
- Eventos institucionais
- Cantares de Reis
- Conferências de Imprensa
- Descerramento de Placa Toponímica
- Cerimónia de Comemoração do 25 de Abril
- Dia do Funcionário
- Reuniões do Executivo
- Reuniões das Assembleias Municipais

Exemplos de Actos Protocolares decorridos desde Outubro de 2013



Figura 5 - Cerimónia de Tomada de Posse do novo executivo municipal - 21 de Outubro de 2013



Figura 6 - Receção no Salão Nobre



Figura 7 - Cerimónia Dia Nacional do Bombeiro Profissional



Figura 8 - Receção Embaixador da Indonésia



Figura 9 - Primeira Pedra para construção de Arquivo Distrital



Figura 10 - Inauguração das obras de Requalificação da Escola Secundária Carlos Amarante

4. MANUAL DE PROTOCOLO AUTÁRQUICO

O Manual de Protocolo da Câmara Municipal de Braga tem por objetivo caracterizar, definir e difundir um conjunto de formalidades e procedimentos a adotar no exercício dos diversos atos protocolares, nomeadamente nos atos solenes e cerimónias oficiais da vida das entidades. Tendo em conta a inexistência de um departamento próprio para gerir esta atividade, bem como a não identificação de um profissional responsável pela função, este Manual de Protocolo tem como objetivo final identificar as principais situações protocolares vivenciadas pelo município e construir um modelo que possa ser adotado por qualquer um dos seus membros, com diretrizes e estratégias gerais uniformes.

Este documento pretende, portanto, ser uma base de trabalho orientadora e que pode evoluir ao longo dos tempos. É sua função identificar, de forma prática e clara, as principais linhas de orientação na organização de atos oficiais, ou eventos municipais, em que o planeamento e a previsão de cenários alternativos se constituem como cruciais para o seu sucesso.

Para a criação deste Manual foi essencial consultar à legislação Portuguesa vigente sobre a matéria, e depois transpor a mesma para a realidade autárquica do município de Braga. Neste documento são também sugeridas as novas formas, mais "informais", de protocolo, influenciadas pela nova era digital e tecnológica, e que não podem deixar de ser mencionadas atualmente.

Assim, algumas das questões que deverão ser respondidas nesta manual são as seguintes:

- Caracterizar objetivos das atividades de Protocolo Municipal com implicações protocolares;
- Identificar os símbolos municipais e as situações da sua aplicação;
- Definir a lista de precedências municipais e de luto municipal;
- Determinar os tratamentos honoríficos;
- Caracterizar e descrever a tipologia de cerimónias e atos oficiais;
- Criar documentos de apoio à atividade protocolar;
- Identificar e definir os espaços municipais e locais determinados como *solenes* para a realização das várias cerimónias e atos protocolares.

4.1. Os Símbolos Nacionais

A identificação dos símbolos para a materialização de um Manual é uma das principais tarefas a ter em conta quando se pensa em definir as ações do Protocolo Municipal.

Os símbolos são de extrema relevância para o desenvolvimento e projeção das atividades do protocolo, pois é a partir dessa identificação que se materializam e se criam linhas de atuação direcionadas, tendo em conta vários fatores: o conhecimento da história, das suas gentes, da cidade, e dos valores. Esta ideia traduz-se sobretudo no que dizia Luis de Camões: "Ditosa pátria que tal filho teve! Mas antes pai!" (Os Lusíadas, VII, 32). Esta citação exemplifica o valor dos "Pais da Pátria", que seriam figuras associadas a um país, com origens na figura do *pater patriae* da Roma Antiga, que tem em alguns países servido para simbolizar o papel preponderante de determinada personalidade na formação da unidade nacional ou de sua independência, assumindo uma espécie de herói, sendo digno de respeito e veneração dos *posteros.*

> "O ser humanos desde sempre tentou representar-se a si mesmo, às suas emoções, aos acontecimentos históricos, religiosos e às lendas, através de ícones e símbolos específicos. Podemos dizer que as civilizações, e a noção de identidade de grupo, se perpetuaram pelo uso desses sinais. Na Idade Média, aquando das Cruzadas, a arte de comunicar através de símbolos encontrou na Heráldica um sistema de identificação e de comunicação com regulamentos muito precisos e uma linguagem muito própria. A intenção de representar através de símbolos e cores os indivíduos, os clãs, as vilas, ou as cidades, é, portanto, um fenómeno universal, constituindo o símbolo, uma forma de apreender aquilo que está para além da compreensão mais simples, mais imediata. (citado no site oficial do Município de Lisboa: www.cm-lisboa.pt)[38]

Tal como todos os países têm os seus símbolos nacionais, também os municípios os têm. A Heráldica[39] dos Concelhos, constituída pelos brasões das autarquias, é um verdadeiro universo iconográfico e simbólico, constituindo uma fonte inesgotável de informação histórica, religiosa ou mitológica dos lugares.

[38] Acedido em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/Noticias/ficheiros/Bras%C3%A3o_da_Cidade.pdf

[39] Segundo a sua definição, Heráldica é a ciência que se ocupa dos brasões, e um conjunto de emblemas ou símbolos convencionais usados nos brasões. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-03-19 12:11:53]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/heráldica

Os municípios têm uma história, um passado, que muitas vezes se traduz nos seus símbolos, normalmente no brasão, mas também refletidos em bandeiras, pessoas, hinos, animais, plantas, instituições ou música. Pela importância que assume, a Assembleia da República fez aprovar a Lei n.º 53/91, de 07 de Agosto, que refere (no seu artigo 2.º): "disciplina o direito ao uso, ordenação e processo de constituição dos símbolos heráldicos das autarquias locais e das pessoas coletivas de utilidade pública administrativa". (art.º 1.º). São considerados símbolos heráldicos o "brasão de armas, as bandeiras e os selos".

A questão dos símbolos nacionais é tão relevante e importante que são considerados dignos de tutela penal. No título V do Código Penal, o legislador sentiu necessidade de os incluir no seu artigo 332º, n.º 1, a seguinte orientação: "Quem publicamente, por palavras, gestos ou divulgação de escrito, ou por meio de comunicação com o público, ultrajar a República, a bandeira, ou o Hino nacionais, as armas ou emblemas da soberania portuguesa, ou faltar ao respeito que lhes é devido, é punido com pena de prisão até 2 anos ou com pena de multa até 240 dias."

Antes de conhecer os símbolos do Município de Braga, teremos pois sempre de estudar os símbolos nacionais, de maior relevância para a atividade protocolar, e de aplicação obrigatória.

A identidade nacional é construída e percetível via as representações simbólicas como a bandeira nacional, as moedas, os selos, os hinos e os rituais presentes nas festas cívicas, populares, em jogos desportivos, nos funerais de pessoas que se destacaram no cenário nacional (como por exemplo da fadista Amália, do futebolista Eusébio e, mais recentemente, do ator Nicolau Breyner).

4.1.1 Símbolos Nacionais

São dois os símbolos Nacionais do Estado Português determinados pela Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 11.º, n.º 1 2 2: a Bandeira Nacional, símbolo da soberania da República, da independência, da unidade e da integridade de Portugal; o Hino Nacional designado "A Portuguesa".

4.1.1.1. A Bandeira Nacional

Legislação aplicável: Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de Março



Figura 11 - Bandeira Nacional

A Bandeira Nacional é o símbolo visível da Pátria e da soberania da República e também das entidades privadas, adaptada pela República instaurada pela Revolução de 5 de Outubro de 1910. A questão dos símbolos nacionais constituiu uma das primeiras prioridades do Governo Provisório formado na sequência do 5 de outubro de 1910. Enquanto sediadas no território Português, devem, antes de tudo o mais, respeito aos símbolos nacionais, que são valores que se sobrepõem aos restantes de qualquer hierarquia, sejam do Estado, militares ou de quaisquer outras instituições públicas ou privadas. A Bandeira Nacional reflete os valores de independência, unidade e integridade de Portugal.

A respetiva utilização está legislada, resumindo-se, de forma breve, e no que interessa para aplicação municipal, no seguinte: "Considerando a "necessidade de dignificar a Bandeira Nacional como símbolo da Pátria e de avivar o seu culto entre todos os portugueses, importa estabelecer as regras gerais pelas quais se deve reger o seu uso (…)". (Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de Março). De forma breve, esta Lei define os aspetos mais relevantes de utilização deste símbolo.

4.1.1.2 O Hino Nacional

Legislação aplicável: Constituição da República Portuguesa

"A Portuguesa", hino nacional de Portugal, foi designada como um dos símbolos nacionais de Portugal na constituição de 1976 (artigo 11º, n.º 2, da Constituição da República Portuguesa). Simboliza a Nação através da exteriorização musical. A música é de autoria de Alfredo Keil e a letra de Henrique Lopes de Mendonça.

Em 1956, existiam no entanto várias versões do hino, não só na linha melódica, mas também nas instrumentações, especialmente para banda, pelo que o governo nomeou uma comissão encarregada de estudar uma versão oficial de A Portuguesa. Essa comissão elaborou uma proposta que seria aprovada em Conselho de Ministros a 16 de Julho de 1957, mantendo-se o hino inalterado deste então. Nota-se na música uma influência clara do hino nacional francês, *La Marseillaise*, também ele um símbolo revolucionário.

4.1.2. Outros símbolos do Estado Português

Outros símbolos do Estado Português são a bandeira da Presidência da República, a bandeira da Assembleia da República, o brasão de armas da República Portuguesa e o escudo da república portuguesa.

Para a bandeira da Assembleia da República, existe uma Resolução da Assembleia da República n.º 73/2006, de 28 de Dezembro (Declaração de Retificação n.º 5/2007, de 10 de Janeiro), que define e fixa as regras de sua utilização.



Figura 12 - Bandeira da Presidência da República



Figura 13 - Brasão da República Portuguesa



Figura 14 - Bandeira da Assembleia da República



Figura 15 - Escudo da República Portuguesa

4.1.3.Símbolos União Europeia

4.1.3.1. A Bandeira da União Europeia

A bandeira europeia é o símbolo da União Europeia e da unidade e identidade da Europa numa aceção mais lata. É constituída por doze estrelas douradas dispostas em círculo sobre um fundo azul, que simbolizam os ideais de unidade, solidariedade e harmonia entre os povos da Europa.



Figura 16 - Bandeira da União Europeia

Não existem disposições específicas a nível comunitário que regulem o uso da bandeira Europeia. Em termos práticos, isto significa que a Bandeira Europeia pode ser usada dentro dos limites fixados pela legislação nacional em matéria de bandeiras.

No Protocolo, quando não existe uma norma escrita, considera-se a tradição e o costume. Assim, pode observar-se que, com frequência, na maioria dos Estados-Membros, a Bandeira da União Europeia ocupa o segundo lugar, após as respetivas bandeiras nacionais.

Recomendações de utilização: A Comissão Europeia recomenda que a Bandeira da União Europeia seja içada nos edifícios públicos a 25 de Março (aniversário da assinatura do Tratado de Roma) e a 9 de Maio (Dia da Europa), bem como em eventos no âmbito da União Europeia.

4.1.3.2 O Hino da União Europeia

A melodia escolhida para simbolizar a UE é o "Hino à Alegria", composto por Ludwig Van Beethoven em 1823, enquanto parte da Nona Sinfonia, para o poema com o mesmo nome de Friedrich Schiller, de 1785. O hino, que não tem letra, utiliza a linguagem universal da música para exaltar os ideais europeus da liberdade, paz e solidariedade.

Este hino simboliza não só a União Europeia, mas também a Europa num sentido mais lato. O poema "Hino à Alegria" evoca o ideal da fraternidade de Schiller, partilhado por Beethoven.

O hino europeu não se destina a substituir os hinos nacionais dos países da UE, mas antes a celebrar os valores que estes partilham. É tocado em cerimónias oficiais que contam com a participação da União Europeia e, de uma forma geral, em todos os tipos de eventos de caráter europeu.

4.2. Os Símbolos do Município de Braga

O Município de Braga tem as suas representações próprias, e a sua simbologia é constituída pela Bandeira Municipal, Hino da Cidade e Brasão. Tal como os símbolos nacionais, também os símbolos municipais transmitem-nos sentimentos e valores específicos. A heráldica de Braga não é exceção. As próprias cores e os seus esmaltes transmitem-nos a identidade do município, muito relacionada com o seu legado religioso e a sua história.

Estes símbolos são utilizados sobretudo em cerimónias e espaços solenes, em representação dos principais momentos da atividade protocolar autárquica. No entanto, verifica-se algum cuidado por parte da autarquia em utilizar estes símbolos, até em menores vezes do que o expectável. Recorde-se que estes símbolos, para além da representação dos valores municipais, são também elementos cénicos de maior valor para os eventos.

4.2.1. A Bandeira Municipal



Figura 17 - Bandeira Municipal de Braga

A Bandeira Municipal de Braga é o símbolo da cidade, e que é utilizada pelas instituições municipais. As cores são azul e branco, e nela está inserido brasão municipal.

Exige-se que ao centro da bandeira se encontre o brasão d'armas da autarquia. A bandeira era usada pelos exércitos aliados para não se confundirem uns com os outros usavam um pedaço de pano hasteado num estandarte com as cores e sinais de identificação do batalhão ou companhia envolvida. Assim evitavam o tão temido fogo amigo.

Recomendação de utilização da bandeira: a bandeira tem de ser retangular (em proporções 2x3) ou quadrada, para uso respetivo em mastro ao ar livre ou como pendão de interior ou em parada. Exige-se que ao centro da bandeira se encontre o brasão d'armas da autarquia.

4.2.2. Brasão da Cidade - Escudo Peninsular Azul



Figura 18- Brasão da cidade

Nossa Senhora vestida com uma túnica púrpura e com manta azul cerúleo, coroada à antiga com prata, tendo um lírio na mão dextra e sustentando o Menino Jesus no braço esquerdo. Ladeada de duas torres de prata, lavradas de negro e acompanhadas de três escudos de Portugal antigo com cinco escudetes em azul postos em cruz, cada escudete carregado de cinco besantes de prata. Coroa mural de cinco torres de prata e na parte inferior um listel com a legenda “Braga”.

4.2.3. Hino de Braga

O Hino da Cidade de Braga, composição musical oferecida aos bracarenses em 1856 pelo afamado músico bracarense Joaquim José de Paiva, é, desde 1999, acompanhada por uma letra, numa versão contemporânea saída da inspiração de Amadeu Torres.

HYMNO BRACARENSE de João Joaquim d'Almeida Braga[40]

Ó Braga! Cidade antiga,
E flôr do meu Portugal,
Ergue essa fronte orgulhosa,
Que não tens outra rival!

Côro

Eia avante! Ó Braga!
Avante! Hoje os futuros são teus;
Trilha a senda do progresso,
Mas do progresso com Deus

Podes, ó nobre cidade,
Erguei-a com altivez,
Do que tu ninguem mais honra
Hoje o nome portuguez!

Eia avante, etc

Quem pode chamar-se nobre,
Mais nobre que Tu?
Ninguem; Envolve a noite dos tempos
A tua origem também

Eia avante, etc

Augusta do grande Cesar,
Quando o Cesar dava a lei,
Teus filhos então venceram
O orgulho do povo-rei

Eia avante, etc

Mas o ser na fé primeira,
Aqui n'estas regiões,
São essas as tuas glorias,
São esses os teus brazões.

Eia avante, etc

Como outr'ora sempre firme,
À frente da lusa grei,
Caminha tu a primeira
Com fé em Deus e na lei.

Atualmente, o Hino é interpretado apenas durante as Festas de São João, altura em que são exaltados solenemente os símbolos da municipalidade. A sua melodia é interpretada por um largo conjunto de filarmónicas e pelo Orfeão de Braga, na manhã do dia 23 de junho, em plena praça do Município.

Apesar de hoje em dia o Hino da Cidade de Braga se apresentar com melodia e letra, durante longas décadas só era interpretada a melodia, dado que não se sabia do rasto da primitiva letra, ou se esta haveria existido. O hino é constituído por seis quadras, acrescentada do refrão, que apelam à exaltação de Braga entre as cidades portuguesas. As referências declaradas à fé e a Deus, que se entendem no contexto histórico e comunitário de uma cidade que cresceu à sombra do poder arcebispal, são assumidas plenamente na letra e poderão ter sido o fator discriminatório que conduziu este hino ao anonimato. Sabemos que foi muito popular e bem acolhido nos primeiros anos, mas a ausência de momentos de interpretação e divulgação do mesmo, tê-lo-ão tornado obsoleto.

4.3. Disposição das bandeiras nos espaços municipais

No Município de Braga, a adaptação das diferentes bandeiras deverá ser coerente em todos os locais onde esta estiver presente. A sua colocação deve obedecer a uma

[40] Acedido em http://bragamaior.blogspot.pt/2013/07/o-primitivo-hino-da-cidade-de-braga.html

precedência e, para corresponder a esse preceito, definimos uma ordem de precedências de Bandeiras de aplicação municipal, que se deverá ter em conta em todos os momentos em que estas estiverem representadas, que passamos a descrever:

4.3.1. Ordem de Precedências de Bandeiras

1. Bandeira Nacional

   A Bandeira Nacional deverá sempre ser hasteada em qualquer um dos locais determinados como espaços de honra, ou solenes.
2. Bandeira Municipal

   A Bandeira Municipal ocupará sempre o segundo lugar de importância nos espaços interiores e exteriores de cerimónias organizadas pela Câmara Municipal.
3. Bandeira União Europeia[41]

   Em sessões organizadas pelo Município, deverá a Bandeira da União Europeia seguir à Bandeira Municipal na importância, sendo colocada na 3.ª posição mais relevante.
4. Outras bandeiras de instituições públicas ou oficias presentes em atos cerimoniais.[42]

4.3.2. Como colocar diversas bandeiras

Quando exposta com outras (portuguesas ou estrangeiras), a Bandeira Nacional ocupará sempre o lugar de honra, nunca dando a direita. Como refere Bouza Serrano, em linguagem do Protocolo, a bandeira é vaidosa, nunca dá a direita. (Serrano, 2013)

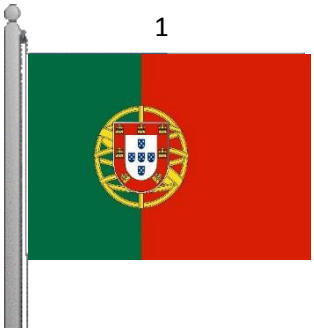
Lei da Direita em atos de Protocolo - Este princípio da Lei da Direita indica-nos que o sítio de honra ou mais importante é o que se situa à direita da pessoa de mais alta hierarquia, em qualquer tipo de ato ou evento. A sua aplicação tanto ocorre em atos de cerimónia em que os convidados estão sentados, como em cerimónias onde os convidados estão em pé. O mesmo se aplica com os símbolos e as bandeiras.

[41] Não é obrigatório o hastear da Bandeira da União Europeia, sendo comum, no entanto, e quando hasteada, esta ser colocada em 2.º ou 3.º lugar de importância.

[42] Para este último aspeto, será conveniente ajustar a ordem de acordo com a Lei das Precedências Municipais que estão descritas mais no ponto 6 deste Manual.

Ordenamento de 2 bandeiras

1



2



Par

1. Bandeira Nacional
2. Município de Braga

Ordenamento de 3 bandeiras

2



1



3



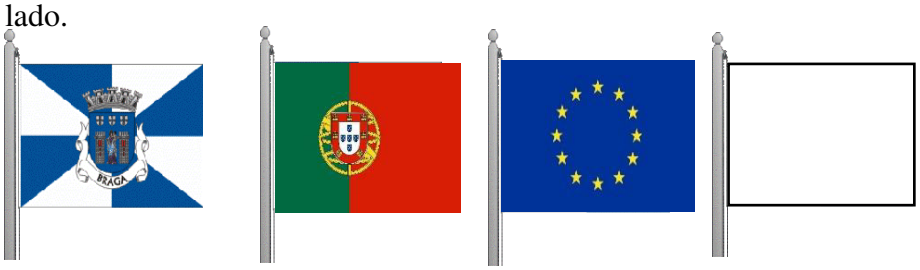
Ímpar

1. Centro: Bandeira Nacional
2. Direita: Bandeira Municipal
3. Esquerda: Bandeira da União Europeia

Quando existem três bandeiras, a Bandeira Nacional ocupa o lugar do centro, ou seja, o lugar principal e de honra. Se existir um mastro com dimensões maiores, será aí colocada a Bandeira Nacional.

Ordenamento de 4 bandeiras

No interior de um edifício, quando existe um número par de bandeiras, o lugar de honra é à direita da linha central imaginária. A Bandeira Municipal, ocupa, neste caso, a 3.ª posição, tendo em conta que a Bandeira Nacional e Europeia ficam centradas e lado a lado.

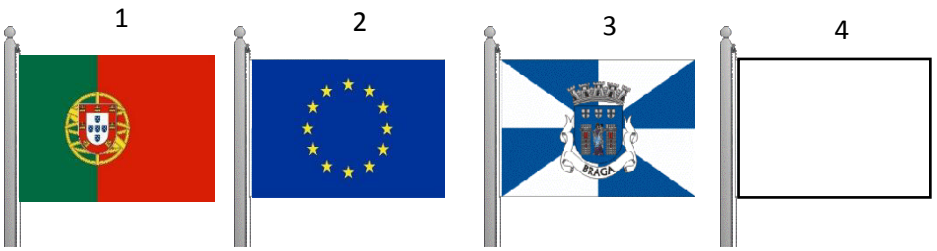


3 1 2 4

Par Interior de edifício:

1. Bandeira Nacional
2. Bandeira UE
3. Bandeira Municipal
4. Outra

No exterior de um edifício, o lugar de honra é à direita, seguinte de forma linear as seguintes bandeiras conforme a importância.



Par exterior de edifício:

1. Bandeira Nacional
2. Bandeira UE
3. Bandeira Municipal
4. Outra

Quando o Município recebe um outro município português ou estrangeiro, poderá optar-se pela disposição das bandeiras conjugadas, como podemos ver na imagem seguinte.



Figura 19- Visita dos Reis de Espanha a Portugal a 07-07-2014[43]

Quando o Presidente do Município fala publicamente e em direto, sobretudo em conferência de Imprensa – e mais especialmente em situações em que estejam presentes câmaras de filmar - é cenicamente sugerida a colocação de uma só bandeira, a municipal, dependendo do assunto, que deverá ser de interesse municipal.

4.3.3. Bandeira a meia-haste

A Bandeira a meia-haste é uma expressão do Estado como forma de manifestação pública do luto nacional[44], ou seja, pesar pelo falecimento de pessoas que ocupam cargos nos órgãos de soberania, abrindo a possibilidade e também para outras, nacionais ou estrangeiras, que justifique deverem receber esta homenagem.

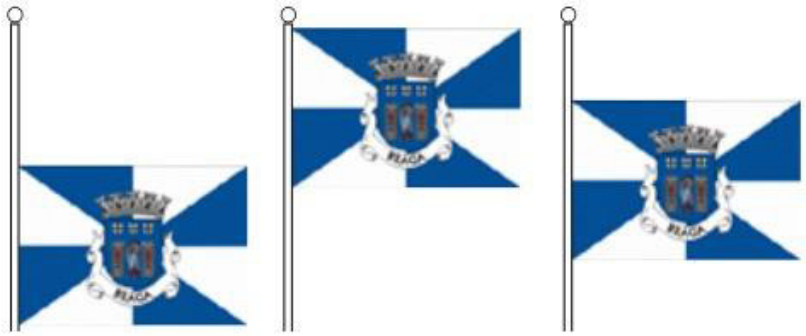
[43] Imagem retirada de http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=715615

[44] Decretado no artigo 42.º na secção VII da Lei 40/2006 de 25 de Agosto – Lei das Precedências do Protocolo de estado Português

Também as autarquias locais podem determinar a observância do luto, neste caso municipal, pelo falecimento de cidadãos que, pela sua atividade ou relevância na sociedade municipal, se considere merecer esta homenagem.

Bandeira Meia-Haste

A bandeira a meia haste, seja nacional ou municipal, deve ser içada ao topo e depois descer o equivalente à altura da própria Bandeira.



1 2 3

Figura 20 – Movimento sequencial do içar da bandeira

4.3.4. Critérios Gerais Aplicáveis à colocação de bandeiras no Município de Braga

Espaços exteriores

- Edifício Paços do Concelho, no local destinado para o efeito (topo do edifício)

Nos espaços exteriores, a Bandeira deverá ser colocada à direita da porta principal, ou no espaço mais próximo da porta da entrada. É fundamental a Bandeira Nacional estar hasteada num edifício de maior importância para o município. Os símbolos que ela transporta, a imagem que projeta para a sociedade e a identificação do edifício como de elevada relevância, são alguns dos principais fatores desta escolha. Uma vez que, neste local, só há espaço para uma bandeira, deverá optar-se pela nacional.



Figura 21 - Edifício dos Paços do concelho

Mastro existente: 1 Mastro

Bandeira: Nacional

Dimensão da Bandeira: 200mx130m – 3 panos

Espaços Interiores

Nos espaços interiores, "as bandeiras podem estar colocadas ou à entrada do edifício ou no gabinete da pessoa de maior estatuto dentro da instituição. Acontece, também, estarem localizadas em sala de reuniões ou auditórios." (Fernandes, 2014, p.23)

- Salão Nobre do Edifício dos Paços do Concelho

Este local é, sem sombra de dúvida, o espaço de referência quando se recebe altas entidades. É o espaço Nobre, a nível protocolar, por onde passam diversas ações protocolares.

Mastro existente: Conjunto base com 3 Mastros

Bandeiras: Nacional, Municipal, União Europeia

Dimensões Bandeiras: 130cmx90cm

- Gabinete do Presidente de Câmara Municipal

Também sendo um local com bastante visibilidade, pela receção a entidades, transporta consigo a simbologia de um local de referência protocolar. Vários Presidentes de Câmara optam por não colocar as bandeiras no interior do Gabinete, mas será sempre uma opção pessoal do autarca.

Mastro existente: Conjunto base com 3 Mastros

Bandeiras: Nacional, Municipal, União Europeia

Dimensões Bandeiras: 130cmx90cm

- Salão Nobre do Theatro Circo

Pela história, beleza e dimensão deste espaço, o Salão Nobre do Theatro Circo deve contemplar igualmente as forças simbólicas municipais, pelo impacto "público" das suas funções. Num registo mais direcionado para as cerimónias solenes e de âmbito cultural, este espaço é de extrema relevância para as ações de relação com outras entidades.

Mastro existente: Conjunto base com 3 Mastros

Bandeiras: Nacional, Municipal, União Europeia

Dimensões Bandeiras: 130cmx90cm

- Edifício GNRation

Edifício reconstruído para receber iniciativas e atividades artísticas de cariz mais moderno e inovadoras, o Edifício GNRation era o edifício sede da Guarda Nacional Republicana, que foi reconstruído como um espaço orientado para a sensibilização e formação de novos públicos. Inaugurado a 30 de abril de 2013, tem recebido regularmente eventos, seminários e sessões que contém um cariz protocolar intenso, pela presença regular de membros do Governo. Nesse âmbito, e sempre que a situação for de relevância institucional, sobretudo com a presença de membros do governo, deverá colocar-se as bandeiras nacional, municipal.

Mastro existente: Conjunto base com 3 Mastros

Bandeiras: Nacional, Municipal, União Europeia

Dimensões Bandeiras: 130cmx90cm

4.4. Outras considerações:

- Num evento privado, mas com presença de figuras oficiais, deverá ser colocada bandeira nacional (por exemplo, em vários eventos que acontecem no GNRation)

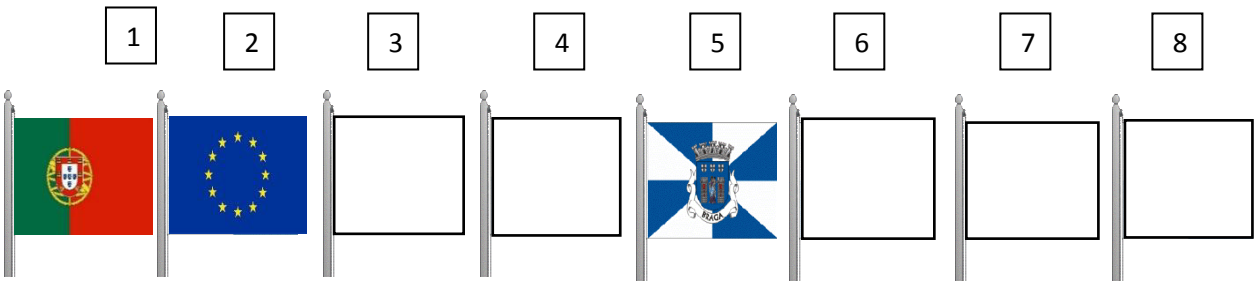
- Num evento oficial do município e se a dimensão do cenário assim o permitir, os conjuntos de bandeiras podem ser duplicados, até triplicados ou quadruplicados, transmitindo uma imagem visual muito impactante (por exemplo, ver caso dos líderes dos partidos do Partido Social Democrata e do Partido CDS/PP, quando renovaram o acordo de coligação, no ano de 2015).



Figura 22 - Reafirmação de acordo de coligação entre Governo de PSD e CDS PP (2015)

- Num evento oficial do município e considerando a igualdade soberana de todos os estados, todas as bandeiras nacionais devem ser do mesmo tamanho e estar colocadas ao mesmo nível, exceção feita à Bandeira Nacional que, em território nacional, pode ser colocada num mastro mais elevado.

- Em eventos intermunicipais, que sejam organizados por associações de municípios ou comunidades intermunicipais, onde existem vários municípios presentes, as bandeiras poderão ser colocadas por ordem alfabética na língua de origem.



Para exterior de edifício:

1. Bandeira Nacional
2. Bandeira UE
3. Bandeira Municipal de Amares
4. Bandeira Municipal de Barcelos
5. Bandeira Municipal de Braga
6. Bandeira Municipal de Esposende
7. Bandeira Municipal de Terras de Bouro
8. Bandeira Municipal de Vila Verde

- Num evento oficial do município, a Bandeira Nacional, enquanto símbolo e emblema da Pátria, deverá ser mantida em impecável estado de conservação, pelo que deverá ser substituída sempre que se encontre a desfazer-se ou rasgada.

- Em cerimónias fúnebres no município, a Bandeira Nacional de carácter oficial poderá cobrir a urna.

- Enquanto Símbolo Nacional, a Bandeira Nacional é um bem jurídico sujeito a tutela penal: quem lhe faltar ao respeito devido estará sujeito a pena de prisão ou multa, de acordo com a legislação em vigor.

Medidas das Bandeiras Nacional, Municipal e Europeia

Dimensões Standard		
15 cm x 10 cm	_	Interior
30 cm x 45 cm	½ pano	Interior
70 cm x 45 cm	1 pano	Interior
100 cm x 70 cm	1 ½ pano	Interior
130 cm x 90 cm	2 panos	Interior
160 cm x 112 cm	2 ½ panos	Interior/exterior
200 cm x 135 cm	3 panos	Exterior
260 cm x 180 cm	4 panos	Exterior

Refira-se que, não há regras estritamente definidas para o tamanho das bandeiras, mas é recomendável que para interior tenham dois panos ou dois panos e meio. E para o exterior, depende do tamanho do mastro: até 6 metros – dois panos; entre os seis e os

doze metros – dois metros e meio ou três; maior que dez/doze metros – quatro panos. (Bouza Serrano, pág. 253).

4.5. Recomendações de interpretação do Hino

- Num evento oficial do município, durante a interpretação do Hino, as autoridades presentes na mesa de honra deverão levantar-se e olhar para a plateia. Os símbolos nacionais e municipais têm a mesma importância, e nesse momento o símbolo em destaque é o Hino

- Num evento oficial do município a execução do Hino deverá ter início depois das autoridades da mesa de honra tirem ocupado os seus lugares. Ao ser executado numa cerimónia solene, o público deve estar em pé (se possível), mantendo uma postura formal, em sinal de respeito.

- O Hino só deverá ser interpretado em cerimónias solenes do município;

- Num evento oficial do município, os hinos poderão ser executados por bandas de música e orquestras sinfónicas, conforme a ocasião e o bom senso. Na presença de altas autoridades, o ideal é que o Hino seja executado por uma banda, um coral ou uma orquestra, ocasião em que se aplaudem os artistas.

- Num evento oficial do município quando o Hino Nacional for cantado deve-se apenas ouvi-lo. Ressalve-se que será aplaudido somente quando executado ao vivo. Assim, quando a execução do hino for digital não se aplaude.

4.6.Identidade Visual do Município de Braga

A nova identidade gráfica do Município foi lançada a 17 de Fevereiro, numa sessão pública que decorreu no Mosteiro de Tibães, e onde foram identificados as principais características intrínsecas a uma nova linguagem de marca.



Figura 23- Novo Logotipo do Município de Braga

Descrição geral – "Braga - Cidade Autêntica"[45]

Braga, que nas suas múltiplas características intrínsecas traduz autenticidade e tradição desenvolve hoje uma marca que comunica o seu carácter genuíno, aliando toda a sua riqueza histórica, patrimonial e simultaneamente inovadora, do conhecimento e da projeção de futuro.

O redesign do ícone mantém o Arco da Porta Nova como característica central e perpetua a imagem de uma Cidade que recebe e dá as boas vindas a quem nos quer conhecer.

Braga assume-se de portas abertas ao futuro, ao mundo, sem esquecer a forte herança cultural e patrimonial que a caracteriza.

A dicotomia passado/futuro transparece no desenho do símbolo. Mistura-se na sua própria história e está presente no nosso dia-a-dia. Mais estilizado e dinâmico, com tipografia serifada de influência romana, a parte superior representa o ontem. A parte inferior representa o amanhã.

O passado e o futuro coabitam em Braga como, quiçá, em mais lado algum. Isso é, afinal, o que torna Braga, uma Cidade Autêntica.

[45] Cf. Anexo 5 - Manual de Identidade do Município de Braga, 2016

4.7. As Precedências

Legislação aplicável: Lei 40/2006 de 25 de Agosto - Lei das Precedências do Protocolo de Estado Português

Desde sempre que as sociedades tiveram necessidade de se organizarem. Ou como diz Alphonse Daudet, "uma sociedade sem hierarquia é como uma casa sem escadas" (citado em Serrano, 2013, página 31). Pelo que a vida em comunidade exige regras que organizem a hierarquia sociais. Por exemplo, socialmente, os mais velhos têm prioridade sobre os mais novos, as senhoras têm prioridade em relação aos homens (na maioria dos contextos); e profissionalmente, as hierarquias criam-se conforme a importância dos cargos, independentemente do género e da antiguidade.

No desempenho de funções institucionais o mesmo acontece. Todas as instituições têm necessidade de hierarquizar e organizar a sua vida interna e as suas relações externas, consoante a importância das instituições e representantes. Deve, por conseguinte, o Protocolo saber estabelecer e aplicar critérios e sistemas de precedências.

> "em questões de "protocolo", não pode, nem deve haver fraquezas de concessões: há que fazer-se o que deve ser, embora custe; e é escusado contar com a inteligência, mesmo dos homens superiores, para deixarem passar sem reparo uma falta protocolar". Memórias do 6º Marquês de Lavradio (1874-1945)[46]

A Lei das Precedências[47] do Protocolo do Estado Português define, no seu artigo primeiro, o objeto que regula: "dispor sobre a hierarquia e o relacionamento protocolar das altas entidades públicas". Dispõe também sobre "articulação com tal hierarquia de outras entidades inseridas no esquema de relações do Estado e ainda sobre a declaração de luto nacional". (art.º 2).

4.7.1. Precedências do Protocolo de Estado

As Precedências de Protocolo de Estado são as seguintes:

1) Presidente da República;

2) Presidente da Assembleia da República;

[46] Citado por Isabel Amaral, VI Encontro Hispano-Luso de Protocolo Universitário

[47] Lei 40/2006, de 25 de Agosto

3) Primeiro-Ministro;

4) Presidente do Supremo Tribunal de Justiça e Presidente do Tribunal Constitucional;

5) Presidente do Supremo Tribunal Administrativo e Presidente do Tribunal de Contas;

6) Antigos Presidentes da República;

7) Ministros[48];

8) Presidente ou secretário-geral do maior partido da oposição;

9) Vice-presidentes da Assembleia da República e presidentes dos grupos parlamentares;

10) Procurador-Geral da República;

11) Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas;

12) Provedor de Justiça;

13) Representantes da República para as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;

14) Presidentes das Assembleias Legislativas das Regiões Autónomas;

15) Presidentes dos Governos Regionais;

16) Presidentes ou secretários-gerais dos outros partidos com representação na Assembleia da República;

17) Antigos Presidentes da Assembleia da República e antigos Primeiros-Ministros;

18) Conselheiros de Estado;

19) Presidentes das comissões permanentes da Assembleia da República;

20) Secretários e subsecretários de Estado;

21) Chefes dos Estados-Maiores da Armada, do Exército e da Força Aérea;

22) Deputados à Assembleia da República;

23) Deputados ao Parlamento Europeu;

24) Almirantes da Armada e marechais;

25) Chefes da Casa Civil e Militar do Presidente da República;

26) Presidentes do Conselho Económico e Social, da Associação Nacional dos Municípios Portugueses e da Associação Nacional das Freguesias;

27) Governador do Banco de Portugal;

28) Chanceleres das Ordens Honoríficas Portuguesas;

29) Vice-presidente do Conselho Superior da Magistratura;

30) Juízes conselheiros do Tribunal Constitucional;

[48] No caso dos Ministro e sua ordenação, deverá ser consultada a Lei Orgânica de cada Governo. Como regra, as precedências entre ministros são estabelecidas segundo o critério histórico da criação do respetivo Ministério

31) Juízes conselheiros do Supremo Tribunal de Justiça, do Supremo Tribunal Administrativo e do Tribunal de Contas;
32) Secretários e subsecretários regionais dos Governos das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
33) Deputados às Assembleias Legislativas das Regiões Autónomas;
34) Comandante-geral da Guarda Nacional Republicana e diretor nacional da Polícia de Segurança Pública;
35) Secretários-gerais da Presidência da República, da Assembleia da República, da Presidência do Conselho de Ministros e do Ministério dos Negócios Estrangeiros49;
36) Chefe do Protocolo do Estado;
37) Presidentes dos tribunais da relação e tribunais equiparados, presidentes do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e do Conselho Coordenador dos 3 Institutos Politécnicos, bastonários das ordens e presidentes das associações profissionais de direito público;
38) Presidentes da Academia Portuguesa da História e da Academia das Ciências de Lisboa, reitores das universidades e presidentes dos institutos politécnicos de direito público;
39) Membros dos conselhos das ordens honoríficas portuguesas;
40) Juízes desembargadores dos tribunais da relação e tribunais equiparados e procuradores-gerais-adjuntos, vice-reitores das universidades e vice-presidentes dos institutos politécnicos de direito público;
41) Presidentes das câmaras municipais;
42) Presidentes das assembleias municipais;
43) Governadores civis;
44) Chefes de gabinete do Presidente da República, do Presidente da Assembleia da República e do Primeiro-Ministro;
45) Presidentes, membros e secretários-gerais ou equivalente dos conselhos, conselhos nacionais, conselhos superiores, conselhos de fiscalização, comissões nacionais, altas autoridades, altos-comissários, entidades reguladoras, por ordem de antiguidade da respetiva instituição, diretores-gerais e presidentes dos institutos públicos, pela ordem

[49] Segundo o artigo 36 da Lei 40/2006 "Os embaixadores estrangeiros seguem imediatamente o secretário-geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros, ordenando-se entre si por razão de antiguidade da apresentação das respetivas cartas-credenciais, salvaguardada a tradicional precedência do Núncio Apostólico, como decano do corpo diplomático". Esta informação está disponível na "Lista do Corpo Diplomático acreditado em Lisboa", disponibilizada *online* pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros.

dos respetivos ministérios e dentro destes da respetiva lei orgânica, provedor da Misericórdia de Lisboa e presidente da Cruz Vermelha Portuguesa;
46) Almirantes e oficiais generais com funções de comando, conforme a respetiva hierarquia militar, comandantes operacionais e comandantes de zona militar, zona marítima e zona aérea, das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
47) Diretores do Instituto de Defesa Nacional e do Instituto de Estudos Superiores Militares, comandantes da Escola Naval, da Academia Militar e da Academia da Força Aérea, almirantes e oficiais generais de 3 e 2 estrelas;
48) Chefes de gabinete dos membros do Governo;
49) Subdiretores-gerais e diretores regionais;
50) Juízes de comarca e procuradores da República;
51) Vereadores das câmaras municipais;
52) Assessores, consultores e adjuntos do Presidente da República, do Presidente da Assembleia da República e do Primeiro-Ministro;
53) Presidentes das juntas de freguesia;
54) Membros das assembleias municipais;
55) Presidentes das assembleias de freguesia e membros das juntas e das assembleias de freguesia;
56) Diretores de serviço;
57) Chefes de divisão;
58) Assessores e adjuntos dos membros do Governo

Apesar de muito útil, esta lei já se encontra algo desatualizada no que concerne à presença ou extinção de algumas instituições, sobretudo em território regional, como é o caso dos Governos Civis. Se antes estes eram colocados em posição de destaque no protocolo municipal, pela função de representação do Governo (sendo até entendidos como a representação maior do governo nos distritos), ao deixarem de existir cessou a necessidade de regular a sua representação oficial.

4.7.2. As Precedências Municipais

No caso da Lei das Precedências, esta dedica alguns capítulos à precedência nas autarquias locais - nomeadamente entre os artigos 31.º e 33.º - dedicados sobretudo ao estatuto protocolar do Presidente de Câmara, Presidentes das Assembleias Municipais e Presidentes das Juntas e das Assembleias de Freguesia.

Atendendo ao facto de que as autarquias locais não possuem legislação relacionada com as precedências de organizações locais (apenas as que constam na Lei 40/2006 de 25 de Agosto), entendemos relevante proceder à identificação de uma hierarquia local e regional que organize a presença de instituições e grupos locais da sociedade civil em cerimónias oficiais. Para tal, recorremos à legislação relacionada – a Lei das Precedências, articulando com a Lei 75/2013, que regula o regime jurídico das autarquias locais, bem como as Leis Orgânicas de cada instituição, neste caso, do Governo em exercício e da Câmara Municipal de Braga. Em casos de dúvida, deverá sempre recorrer-se aos costumes e à tradição nas relações destas instituições com a autarquia.

Para a aplicação de uma hierarquização municipal, entendemos fazer sentido o Município poder ter um documento base que regule o lugar de cada entidade em cerimónias protocolares de iniciativa municipal. Na proposta vertida numa proposta de regulamento interno de Precedências Municipais, pretende-se organizá-lo em três fases. Uma primeira, direcionado para as Precedências Internas do Município, hierarquizando todos os elementos representativos dos órgãos deste Município. Numa segunda fase, dispõem-se as entidades municipais e regionais compostas por entidades representativas de todos os sectores da sociedade: civil, religiosa, académica, desenvolvimento local, etc. E numa terceira fase, regulamenta-se o luto municipal, e as formas de expressão e envio de condolências, identificando posteriormente as suas especificidades. Este capítulo pretende regular o envio de votos de pesar aos cidadãos falecidos, que durante a sua vivência relacionaram-se diretamente com a atividade pública municipal, como a funcionários da autarquia, representantes das empresas municipais ou intermunicipais, atores locais e regionais, e outros que o Município entenda prestar o devido pesar aos familiares. Este documento serve única e exclusivamente como um guião de atuação unânime e coerente, devendo ser regularmente analisado e atualizado. [50]

Nente âmbito, relativamente aos Presidentes de Câmara, diz a Lei que:

> Os presidentes das câmaras municipais, no respetivo concelho, gozam do estatuto protocolar dos ministros.

[50] Cf. Anexo 7 - Proposta de Regulamento de Precedências do Município de Braga

> Os presidentes das câmaras municipais presidem a todos os atos realizados nos paços do concelho ou organizados pela respetiva câmara, exceto se estiverem presentes o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República ou o Primeiro-Ministro (…).
>
> Em cerimónias nacionais realizadas no respetivo concelho, os presidentes das câmaras municipais seguem imediatamente a posição das entidades com estatuto de ministro e, se mesa houver, nela tomarão lugar, em termos apropriados. (artigo 31.º, Secção V, Lei 40/2006 de 25 de Agosto - Lei das Precedências do Protocolo de Estado Português)

No que concerne aos Presidentes das Assembleias Municipais, refere a legislação:

> Os presidentes das assembleias municipais, no respetivo concelho, seguem imediatamente o presidente da câmara.
>
> Os presidentes das assembleias municipais presidem sempre às respetivas sessões, exceto se estiverem presentes o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República ou o Primeiro-Ministro, e, nas Regiões Autónomas, ainda o Representante da República, o Presidente da Assembleia Legislativa ou o Presidente do Governo Regional. (artigo 32.º, Secção V, Lei 40/2006 de 25 de Agosto - Lei das Precedências do Protocolo de Estado Português)

Quanto aos Presidentes das Juntas e de Assembleia de Freguesia:

> Os presidentes das juntas e das assembleias de freguesia, como representantes democraticamente eleitos das populações, têm, na respetiva circunscrição, estatuto análogo ao dos presidentes das câmaras e das assembleias municipais, somando-se estes últimos às entidades a quem devem ceder a precedência e que são as mencionadas nos artigos 31.º e 32.º. (artigo 33.º, Secção V, Lei 40/2006 de 25 de Agosto - Lei das Precedências do Protocolo de Estado Português)

Alguns aspetos a realçar na ordenação destes elementos representantes dos Órgãos Municipais:

1. O Presidente da Câmara Municipal, no respetivo concelho, goza do estatuto protocolar dos ministros[51], e preside a todos os atos realizados nos paços do concelho ou organizados pela respetiva Câmara, exceto se estiverem presente o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República ou o Primeiro-Ministro.
2. O presidente da Assembleia Municipal, no respetivo concelho, segue imediatamente o presidente da Câmara e preside sempre às respetivas sessões, exceto se estiverem presentes o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República, ou o Primeiro-Ministro.
3. A ordem de precedência dos vereadores é determinada pela ordem porque foram eleitos, ou seja, a ordem em que tomaram posse.
4. Os presidentes das juntas e das assembleias de freguesia, como representantes democraticamente eleitos das populações, têm, na respetiva circunscrição, estatuto análogo ao dos presidentes das Câmaras e das assembleias municipais, somando-se estes últimos às entidades a quem devem ceder a precedência e que são mencionados nos artigos 9.º e 8.º. e são ordenados de acordo com o número de eleitores inscritos nos cadernos eleitorais.
5. Os 1.º e 2.º secretários da Assembleia Municipal preferem sempre pela sua ordem, aos restantes membros da Assembleia. O 1.º Secretário representa o Presidente da Assembleia Municipal, substituindo-o e o 2.º secretário substituirá o primeiro.

Para cerimónias de carácter local e regional, a presença de outras entidades deverão constar numa determinada ordem de precedências, tal como acontece com a Lista de Precedências Oficial do Estado. A existência de princípios base para a hierarquização das entidades permite estabelecer o regime protocolar aplicável nas cerimónias regionais, considerando-se neste trabalho as que são promovidas pelo Município de Braga. Neste âmbito, podemos estipular os princípios que o Município de Braga deverá ter em conta quando organiza eventos:

[51] Em cerimónias nacionais realizadas no respetivo concelho, o presidente da Câmara Municipal segue imediatamente a posição das entidades com estatuto de ministro e, se mesa houver, nela tomarão lugar, em termos apropriados.

Garantia de pluralismo	Em cerimónias oficiais organizadas por órgãos de composição pluripartidária e em outras ocasiões de representação destes órgãos deve ser assegurada a presença, na proporção razoável, de membros da maioria e da oposição.
Princípio da prevalência	Para as entidades públicas, a lista de precedências constante do presente diploma prevalece sempre, mesmo em cerimónias não oficiais.
Princípio da antiguidade	Entre entidades com igual título precede aquela que tiver mais antiguidade no exercício do cargo, salvo se outra regra resultar do disposto no presente diploma.
Princípio da representação	A representação de uma entidade por outra só pode fazer-se ao abrigo de disposição legal expressa
Presidência das cerimónias oficiais	As cerimónias oficiais são presididas pela entidade que as organiza, sem prejuízo do que sobre esta matéria dispõe o presente regulamento.

Analisando e aplicando os artigos da legislação atrás mencionada, a *Ordem de Precedência dos órgãos e cargos no Município de Braga* hierarquiza-se do seguinte modo:

1- Presidente da Câmara Municipal
2- Presidente da Assembleia Municipal
3- Vice-Presidente da Câmara Municipal
4- Vereadores da CM Municipal (por ordem de eleição)
5- 1.º Secretário da Mesa da Assembleia Municipal
6- 2.º Secretário da Mesa da Assembleia Municipal
7- Presidentes das Juntas de freguesia (ordem decrescente do n.º de eleitores da freguesia)[52]
8- Líderes locais dos Partidos Políticos representados na Assembleia Municipal
9- Membros das Assembleias Municipais (ordem de eleição)
10- Presidentes das Assembleias de freguesia e membros das juntas e das assembleias de freguesia (ordem decrescente do n.º de eleitores)

[52] Cf. Anexo 8 – Ordenação de freguesias do concelho de Braga conforme número de eleitores, em 2013

11- Chefe de Gabinete de Presidente da Câmara Municipal
12- Membros das Assembleias de Freguesia (1.º Freguesia eleitores depois ordem de eleição na mesma ordem da lista)
13- Adjunto do Presidente da Câmara Municipal
14- Secretário do Presidente da Câmara Municipal
15- Secretários do Presidente da Câmara Municipal
16- Diretores de serviço
17- Chefes de Divisão

Com base nos princípios mencionados anteriormente, quem organiza um evento consegue determinar de uma forma simples e disciplinada os grupos e sectores locais/regionais com carácter de importância protocolar municipal, bem como as suas posições. Depois de identificados, a sua organização e hierarquização é fundamental, articulando-a a um nível municipal.

Desta forma, as entidades identificadas, com atuação direta ou indireta no território municipal, são as seguintes:

Entidades Locais
- Empresas Municipais
  - Presidentes das Empresas Municipais
  - Administradores das Empresas Municipais
- Entidades Religiosas (Responsáveis de Congregações religiosas)[53]
  - Igreja Católica – Arquidiocese de Braga
  - Outras
- Universidade e Institutos (Representantes máximos das Universidades)
  - Universidade do Minho
  - INL – Laboratório Ibérico de Nanotecnologia
  - Universidade Católica
  - IPCA
- Forças de Segurança e Proteção Civil
  - Polícia de Segurança Pública;
  - Guarda Nacional Republicana

[53] Organizadas segundo o critério de antiguidade de presença no concelho de Braga

Bombeiros Voluntários

Regimento de Cavalaria nº6 (RC6)

Eleitos políticos

Deputados à Assembleia da República eleitos pelo círculo eleitoral de Braga

Deputados ao Parlamento Europeu indicados pelas estruturas regionais dos partidos políticos

Entidades Civis

Associação Industrial do Minho

ACB

Entidades Sociais

Hospital de Braga

Santa Casa da Misericórdia

Cruz Vermelha

Entidades intermunicipais/supramunicipais

Presidente da CIM Cávado

Presidente do Quadrilátero

Entidade de Turismo Porto e Norte

Associação de Turismo Porto

Direções Regionais

Diretor Regional INATEL

Diretor Regional da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

Diretores Regionais e presidentes dos institutos públicos, ou sociedades anónimas de capitais públicos, pela ordem dos respetivos departamentos e dentro destes, da respetiva lei orgânica:

Diretor Regional do Instituto Emprego e Formação Profissional de Braga

Diretor Regional da Segurança Social de Braga

Direção Regional de Agricultura

Direção Regional da Cultura do Norte

Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (ICNF)

Associação Portuguesa do Ambiente (APA)

Estruturas Regionais de Ordens Profissionais

Ordem dos Engenheiros

Outras (Entidades Culturais)

Velha a Branca

Escola de Música de Braga

Companhia de Teatro de Braga

Outras (Entidades Desportivas)

Sporting Clube de Braga

ABC

Hóquei de Braga

4.7.3. Precedências na União Europeia

Na União Europeia, a ordem de precedências das instituições é a seguinte:

1. Parlamento Europeu

   - Presidente do Parlamento Europeu (eleito por um período de dois anos e meio renováveis

   - Vice-Presidentes

   - 6 Questores[54] a título de observadores, eleitos pela Assembleia por um período de dois anos e meio renováveis)

   - Presidentes dos Grupos Parlamentares, ordenados de acordo com a representatividade do seu grupo no parlamento

   - 20 Presidentes das comissões parlamentares

   - 34 Presidentes das Delegações

   - Vice-Presidentes das Comissões

   - Vice-Presidentes das Delegações

   - Deputados ao Parlamento Europeu, ordenados de acordo com a data de nascimento.

2. Conselho da Europa (ou da União Europeia)
   1. Presidente do Conselho da União Europeia
   2. Ministros dos Estados Membros, ordenados por antiguidade no cargo
   3. Secretário-Geral
3. Comissão Europeia

   - Presidente da Comissão Europeia

[54] Têm o papel de consultores no seio da Mesa e são responsáveis pelos assuntos administrativos e financeiros relativos aos deputados

- 5 Vice-Presidentes, ordenados por antiguidade no cargo
- Comissários, ordenados por antiguidade no cargo
- Secretária Geral

4. Tribunal de Justiça
   - Presidente do Tribunal
   - 27 Juízes
   - 8 Advogados gerais
5. Tribunal de Contas
   - Presidente do Tribunal de Contas
   - 26 membros, ordenados pela data de nomeação
   - Secretário-Geral
6. Banco Europeu de Investimento
   - Presidente do Conselho de Governadores
   - Ministros dos Estados Membros da Uniao Europeia, ordenados por ordem alfabética do País de origem
   - Presidente do Conselho Executivo
   - Membros do Conselho Executivo
   - 28 Administradores, ordenados por ordem alfabética do País de origem
   - Presidente do Conselho de Fiscalização
   - 2 membros do Conselho de Fiscalização
7. Comité Económico e Social
   - Presidente do Comité
   - 2 vice-Presidentes do Comité
   - 37 membros do Comité
   - 344 membros da Assembleia Geral
   - Secretário-Geral
8. Comité das Regiões

4.7.4. Precedências Eclesiásticas

Tendo em conta que estamos a trabalhar com o Protocolo Autárquico de um município que tem uma relação próxima com a religião católica, neste ponto iremos tratar apenas das precedências relacionadas com a Igreja Católica em Portugal.

Lista de Precedências da Igreja Católica Apostólica Romana
Santo Padre (ou Sua Santidade o Papa)
Cardeal
Arcebispo coadjutor de Lisboa
Bispo: - Residencial ou Titular
Cónego
Arcipreste
Monsenhores
Pároco
Sacerdote/Padre
Diácono

4.7.5. Precedências Académicas

Cada instituição académica, pública ou privada, tem o seu próprio corpo académico. No concelho de Braga, as Universidades presentes neste concelho são a Universidade do Minho (pública) e um pólo da Universidade Católica Portuguesa (privada). Assim, iremos direcionar as precedências académicas para cada estas duas instituições.

- Universidade do Minho

Fundada em 1973, a Universidade do Minho está, atualmente, entre as mais prestigiadas instituições de ensino superior do país, tendo também vindo a afirmar-se progressivamente no panorama internacional. Atualmente conta com três grandes polos: o campus de Gualtar, em Braga, e os campi de Azurém e de Couros, em Guimarães.

O governo da Universidade é exercido pelos seguintes órgãos:

1- Conselho geral

O Conselho Geral é o órgão colegial máximo de governo e de decisão estratégica da Universidade, vinculando a sua ação à realização da missão da Universidade e à prossecução do interesse público. É composto por 12 representantes de professores e investigadores; quatro representantes de estudantes; um representante do pessoal não

docente e não investigador e seis personalidades externas de reconhecido mérito. O seu presidente é eleito por maioria absoluta, de entre os seus membros externos.

2- Reitor

O Reitor é o órgão uninominal que superiormente dirige e representa a Universidade. O cargo é exercido em regime de dedicação exclusiva. O mandato dura quatro anos, podendo ser renovado uma vez. O Reitor é coadjuvado por vice-reitores, até um máximo de quatro, e por pró-reitores, até um máximo de cinco, escolhidos e nomeados por si. Podem ser candidatos a reitor professores ou investigadores doutorados da Universidade ou de outras instituições universitárias ou de investigação, nacionais ou estrangeiras.

3- Conselho de Gestão

O Conselho de Gestão é o órgão colegial que conduz a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Universidade, bem como a gestão dos seus recursos humanos. O órgão é designado e presidido pelo Reitor, sendo composto por cinco membros, incluindo um vice-reitor e o administrador. A convite do Reitor, podem participar nas reuniões, sem direito a voto, outros elementos da equipa reitoral, responsáveis de unidades alunos ou demais membros da comunidade académica, sempre que as matérias o justificarem.

4- Órgãos de Consulta

A Universidade tem os seguintes órgãos de consulta: senado académico, conselho cultural e conselho disciplinar. Compete a estes órgãos aconselhar o conselho geral e o reitor no desempenho das suas funções e emitir pareceres nos termos dos presentes estatutos.

Senado Académico

O Senado Académico é o órgão consultivo que assegura a coesão da Universidade na prossecução da sua missão, cumprindo funções de coordenação, prospetiva e planeamento em matérias pedagógicas e científicas que ultrapassem o âmbito das unidades orgânicas.

Conselho Cultural

O Conselho Cultural é o órgão coordenador das Unidades Culturais da Universidade do Minho, foi criado em 1986 a nível experimental e formalmente estabelecido, nos Estatutos da Universidade, em 1989. O seu primeiro Presidente foi o Professor Lúcio Craveiro da Silva, antigo Reitor da Universidade.

Conselho Disciplinar

O Conselho Disciplinar é o órgão consultivo do reitor no exercício do poder disciplinar, cabendo-lhe a emissão de parecer para aplicação de penas graves. É formado pelo reitor ou um professor por ele designado, que preside, por dois professores ou investigadores, por dois estudantes e por dois representantes do pessoal não docente e não investigador. O órgão reúne sempre que convocado pelo presidente. Os membros não podem abster-se.

Precedências dos Órgãos da Universidade do Minho	
Precedências Conselho de Gestão	**Precedências Reitoria**
Presidente	Reitor
Vice-Presidente	Vice-Reitores:
Secretário	- Vice-Reitor da Educação
Representantes dos Professores e Investigadores	- Vice-Reitora Qualidade e Avaliação
Representantes dos Estudantes	- Vice-Reitor Investigação
Representante do Pessoal não docente e não investigador	Pró-Reitores
Membros Externos Cooptados	

- **Universidade Católica Portuguesa**

A UCP é reconhecida pelo Estado como instituição universitária livre, autónoma e de utilidade pública. A criação da UCP data de 1967 e o reconhecimento oficial de 1971. É a primeira universidade portuguesa moderna que não foi instituída pelo Estado mas sim pela Igreja católica, ao abrigo da Concordata de 1940 entre o Governo português e a Santa Sé.

A Universidade Católica Portuguesa tem 4 Centros Regionais, distribuídos pelos concelhos de Lisboa, Porto, Braga e Viseu.

Na Universidade Católica a sua estrutura é composta da seguinte forma:

Lista de Precedências da Universidade Católica
1- Magno Chanceler[55]
2- Reitor
3- Reitor Honorário
4- Vice-Reitores
5- Doutores (por ordem de precedência das suas unidades e, nestas, por categoria e antiguidade

Cada Centro Regional tem um Presidente, pelo que deverá este ser considerado no âmbito da representação da Universidade Católica para os atos municipais. Em cada cerimónia ou evento organizado com a participação destas universidades, o responsável pelo Protocolo do Município de Braga deverá sempre acautelar-se dos seus corpos orgânicos, e as regras de cada um em relação a determinados atos protocolares.

4.7.6. Outras Precedências: Exército, Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública

Em vários momentos estas entidades interagem com as atividades municipais, pelo que o conhecimento da sua estrutura e hierarquia é relevante para não serem cometidos erros.

Lista de Precedências Forças de Segurança		
Precedências no Exército	**Precedências na Guarda Nacional Republicana**	**As precedências na Polícia de Segurança Pública**
1- Oficiais Generais - Marechal[56] - General - Tenente general - Major general	1- Oficiais - Tenente-general - Major-general	1- Oficiais - Director Nacional - Director Nacional adjunto

[55] É por inerência o Patriarca de Lisboa
[56] Dignidade honorífica

- Brigadeiro-general 2- Oficiais Superiores - Coronel - Tenente-coronel - Major 3- Capitães e oficiais subalternos - Capitão - Tenente - Alferes - Aspirante 4- Sargentos - Sargento-mor - Sargento-chefe - Sargento-ajudante - Primeiro-sargento -Segundo-sargento - Furriel - Segundo furriel 5- Praças - Cabo-adjunto - Primeiro-cabo - Segundo-cabo - Soldado	- Coronel - Tenente-Coronel - Major - Capitão - Tenente - Alferes - Aspirante 2- Sargentos - Sargento-mor - Sargento-chefe - Sargento-ajudante - Primeiro-sargento - Segundo-sargento - Furriel 3- Guardas - Cabo-mor - Cabo-chefe - Cabo - Guarda Principal - Guarda	- Superintendente-chefe - Superintendente - Intendente - Subintendente - Comissário - Subcomissário - Aspirante a oficial 2- Subchefes - Chefe - Subchefe 3- Agentes - Agente Principal - Agente

4.8.Luto Municipal: Votos de Pesar e Condolências

As condolências, pêsames ou votos de pesar são habitualmente temas sensíveis a qualquer instituição. Escolher a mensagem certa para demonstrar o pesar pela perda de algum cidadão não é uma matéria fácil. A família está de luto, pelo choque e tristeza do seu ente falecido. Os atos de conforto deverão ser o mais genuínos e calorosos possível.

a. Envio de Condolências

Sempre foi muito comum o envio de condolências e votos de pesar manuscritas, ou então, via telegrama. Atualmente, com o desenvolvimento da sociedade e de novas formas de comunicar, essa prática caiu em desuso, implicando novas formas, mais simples, e sobretudo, mais rápidas de o fazer. O conteúdo do mesmo depende muito da pessoa falecida, do tipo de relação e o grau de intimidade com o destinatário.

Neste âmbito, todos os aspetos da mensagem deverem ser tidos em conta: o que se escreve, como se escreve, para quem e como é enviada. Segundo Bouza Serrano, "quem envia uma mensagem de pesar deve evitar as frases feitas, preferindo poucas mas sentidas palavras sobre o nosso afeto, simpatia ou admiração pelo/a defunto/a, recordando que só se o destinatário e nós próprios somos crentes se devem fazer referências à consolidação na fé" (2013, pág. 495).

Assim, e num primeiro nível de institucionalidade protocolar, propõe-se a criação de cartões específicos, de boa qualidade e impressos, com os símbolos da cidade, e a mensagem manuscrita e assinada pelo Presidente. O Presidente de Câmara, enquanto responsável máximo e representante do Município de Braga, poderá enviar condolências pelo falecimento de cidadãos que entenda serem enviados

Alguns aspetos a evitar quando se enviam condolências são: nunca enviar condolências, pêsames e votos de pesar via e-mail.



Em meu nome pessoal, e em representação do Município de Braga, venho manifestar-lhe o nosso sentimento do mais profundo pesar pelo falecimento do seu familiar_____, e endereçar-lhe as nossas mais sentidas condolências.

O Presidente de Câmara

Exemplo 1- Mensagem de condolências manuscritas

Figura 24- Mensagem de Condolências manuscritas

Num nível de importância intermédia, a mensagem poderá ser escrita digitalmente, num cartão específico conforme referido anteriormente, a ser assinado pelo Presidente, contendo no final uma saudação de simpatia manuscrita e assinada pelo mesmo.

Exemplo 2 – Mensagem de condolências escrita digitalmente, mas com saudações finais manuscritas



Envio de Condolências

Em meu nome pessoal, e em representação do Município de Braga, venho manifestar-lhe o nosso sentimento do mais profundo pesar pelo falecimento do seu familiar_____.

Sentidas condolências

O Presidente de Câmara

Figura 25- Mensagem de Condolências digital, mas com mensagem manuscrita na saudação

Exemplo 3 – Mensagem de condolências escrita digitalmente, mas com saudações finais manuscritas

---

Envio de Condolências

Excelência Reverendíssima
D. Jorge Ortiga,

Expresso o meu sentido pesar à Diocese de Braga, que solicito que seja extensível à respetiva família, pelo falecimento do Cónego Jorge Coutinho, prestando a minha homenagem a uma vida de entrega e dedicação ao próximo, particularmente vivenciada como responsável máximo das solenidades da Semana Santa de Braga, que lhe devem a afirmação no contexto nacional e internacional, continuamente consolidada ao longo dos anos em que presidiu à Comissão Organizadora.

Com amizade,

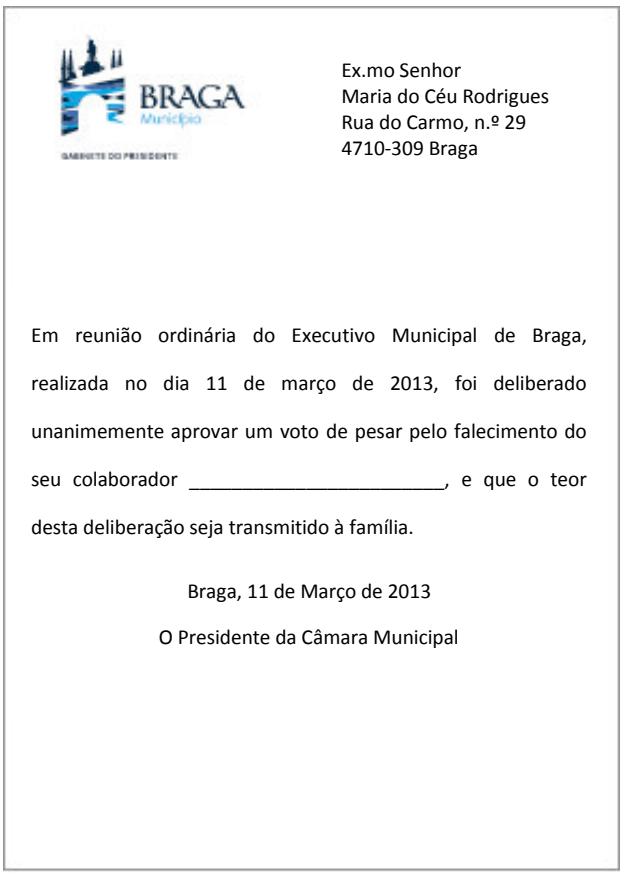
O Presidente de Câmara

Para todos estes casos, deverá ser sempre o Presidente, enquanto representante máximo, a enviar os pêsames na primeira pessoa. As mensagens de pêsames deverão ser enviadas via telegrama, por correio ou pessoalmente. Neste último caso, deverá o cartão ser acompanhado por um ramo de flores, podendo este apenas referir: "Com as nossas mais profundas condolências".

b. Votos de Pesar

Os votos de pesar, por sua vez, devem ocorrer pelo falecimento de cidadãos que se demarcaram pelo seu empenho e dedicação à causa pública local e regional. Os votos de pesar podem ser endereçados pelo óbito de funcionários da autarquia, membros das empresas municipais ou intermunicipais que atuam no território do município e mencionados na Lista de Precedências Interna do Município de Braga, atores locais e regionais, e outros que o Município entenda prestar o devido pesar aos familiares.

Na primeira reunião de Executivo, deve o executivo levar a reunião de câmara o voto de pesar pelo cidadão em causa, ficando registado em ata. Este voto de pesar deve ser dado a conhecer, via ofício, aos familiares diretos do seu ente falecido.



BRAGA
Município
GABINETE DO PRESIDENTE

Ex.mo Senhor
Maria do Céu Rodrigues
Rua do Carmo, n.º 29
4710-309 Braga

Em reunião ordinária do Executivo Municipal de Braga, realizada no dia 11 de março de 2013, foi deliberado unanimemente aprovar um voto de pesar pelo falecimento do seu colaborador _____, e que o teor desta deliberação seja transmitido à família.

Braga, 11 de Março de 2013

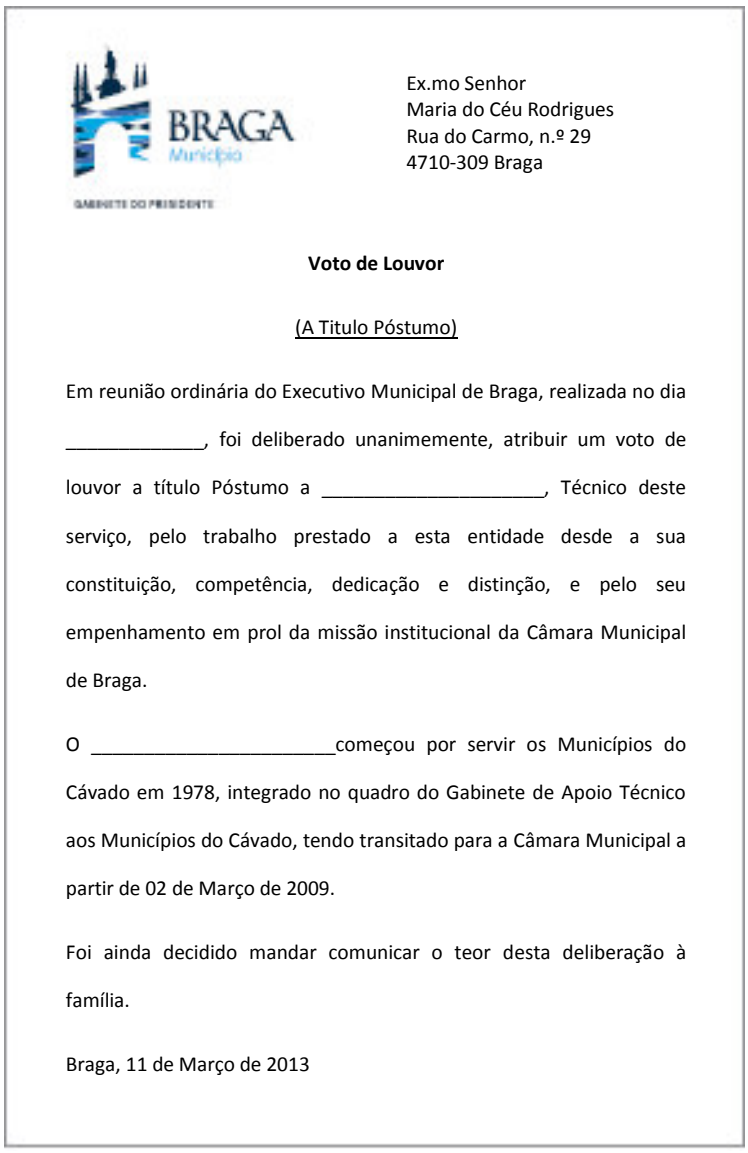
O Presidente da Câmara Municipal

Figura 26 - Modelo de Voto de Pesar a enviar à família

c. Votos de Louvor (a título póstumo)

Os votos de louvor a título póstumo são também atribuídos pelo falecimento de cidadãos que, pela sua atividade, perfil e projeção, contribuíram para o desenvolvimento económico e social do município, pelos seus méritos pessoais ou feitos cívicos, e se entende merecerem esta homenagem.

Neste contexto, deve o executivo levar a reunião de câmara o voto de pesar e o voto de louvor a título póstumo pelo cidadão em causa, e que entenda merecer a homenagem. Este voto de pesar deve ser dado a conhecer, via ofício, aos familiares diretos do seu ente falecido.



BRAGA
Município
GABINETE DO PRESIDENTE

Ex.mo Senhor
Maria do Céu Rodrigues
Rua do Carmo, n.º 29
4710-309 Braga

Voto de Louvor

(A Titulo Póstumo)

Em reunião ordinária do Executivo Municipal de Braga, realizada no dia _____, foi deliberado unanimemente, atribuir um voto de louvor a título Póstumo a _____, Técnico deste serviço, pelo trabalho prestado a esta entidade desde a sua constituição, competência, dedicação e distinção, e pelo seu empenhamento em prol da missão institucional da Câmara Municipal de Braga.

O _____começou por servir os Municípios do Cávado em 1978, integrado no quadro do Gabinete de Apoio Técnico aos Municípios do Cávado, tendo transitado para a Câmara Municipal a partir de 02 de Março de 2009.

Foi ainda decidido mandar comunicar o teor desta deliberação à família.

Braga, 11 de Março de 2013

Figura 27 - Exemplo de ofício de Votos de Louvor endereçados à família

4.9. Cerimónias nos Municípios

Os municípios incluem, na sua atividade diária, um conjunto de eventos, e os seus Presidentes e Vereadores têm, diariamente, de incluir a participação num um conjunto de eventos de interesse e relevância local. Ora, uma das principais funções do protocolo numa instituição é a organização de eventos.

Existem diferentes tipos de atos oficiais ou eventos que se podem realizar nos municípios. Nos últimos dois anos, aconteceram em Braga atos oficias de relevância, com presença dos mais altos cargos da soberania, nomeadamente do Presidente da República, Professor Aníbal Cavaco Silva, Primeiro-ministro, Dr. Pedro Passos Coelho, Ministros, Secretários de Estado e também de embaixadores.

4.9.1. Classificação de Eventos

São classificados como eventos municiais oficiais aqueles atos que a instituição, por filosofia de interesse municipal, permite realizar dentro dos seus espaços.

Estes eventos podem ser cerimónias ou atos solenes - como é o caso da Tomada de Posse do executivo e das condecorações -, bem como receções oficiais e a entidades locais, visitas do presidente a empresas locais, lançamento de 1.ª pedra, descerramento de uma placa toponímica, inaugurações, geminações, conferências, galas e homenagens. Também existem eventos internos ao município, que podem ser integrar as organizações seguintes: reuniões de executivo, visitas entre representantes municipais, entrega de prémios a funcionários municipais.

Mestre de Cerimónias[57]

Um evento pode acontecer com ou sem a presença de um *mestre de cerimónias*; tudo depende da sua abrangência e finalidade. O *mestre de cerimónias* deverá ter conhecimento das normas e regras que regem as solenidades, além da ordem de precedências, boa dicção, discrição e tranquilidade, senso de comando, responsabilidade, pontualidade e um visual e comportamento compatíveis com o trabalho a ser realizado.

[57] Indivíduo que regula as cerimónias em atos oficiais, in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-04-06 17:49:32]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mestre de cerimónias

Exemplo de Guião para Mestre de cerimónias ou *Voz off:*

Boa noite,

Com autorização de Sua Excelência o Ministro-Adjunto e do Desenvolvimento Regional, Professor Doutor Miguel Poiares Maduro, vamos dar início à sessão de apresentação do livro "Fundos Europeus 2014-2020", uma obra da autoria do Senhor Eurodeputado Eng. José Manuel Fernandes e editada pelo Instituto Francisco Sá Carneiro.

Começo por saudar esta magnífica casa que nos acolhe hoje, e como nota de curiosidade, este Palácio foi construído no início do século XVIII, com predominância da arte barroca, e foi doado à cidade pelo seu último proprietário, o 3.º visconde de Paço de Nespereira, da família dos condes de Bertriandos.

Momento Musical pela Academia de Música de Vila Verde

Este agradável momento musical foi proporcionado por **professores da Academia de Música de Vila Verde**.

Vai usar da palavra o Senhor Presidente da Câmara Municipal de Braga, Dr. Ricardo Rio.

.....

Vai usar da palavra o Senhor Presidente do Instituto Francisco Sá Carneiro, o eurodeputado Dr. Carlos Coelho.

.....

Vamos agora ouvir o autor do livro Fundos Europeus 2014-2020, o Senhor Eurodeputado, Eng. José Manuel Fernandes.

.....

Vai usar da palavra Sua Excelência o Senhor Ministro- Adjunto e do Desenvolvimento Regional, Prof. Doutor Miguel Poiares Maduro.

.....

Com autorização do Senhor Ministro, declara-se encerrada a sessão.

Aquando da realização de eventos, algumas atribuições são conferidas ao *mestre de cerimónia*, tais como: seguir o guião traçado; verificar o local do púlpito, a posição das bandeiras, o funcionamento de microfones e materiais audiovisuais, o número de cadeiras da mesa de honra; e coordenar as hospedeiras e rececionistas. Também compete a este profissional, conferir os hinos, presença das autoridades, confirmação de palestrantes; ler, cuidadosamente os nomes das autoridades; e verificar todo o roteiro com os respetivos dirigentes responsáveis.

De seguida seguem-se as orientações referentes aos principais tipos de eventos promovidos pelo Município de Braga. Para a organização destes eventos, e embora todos os eventos sejam diferentes, existem aspetos que são comuns a todos os atos municipais. Sejam públicos ou privados, a organização deve sempre primar pela qualidade e perfeccionismo com que o mesmo é preparado. Haverá aspetos que sempre

terão de ser tidos em conta, nomeadamente: definição de tipo de cerimónia, local, data e hora, quem participa e quem convida. A partir deste momento, e tendo em conta todos estes aspetos, o evento está apto a ser organizado e definido em todos os pormenores.

4.9.2 Cerimónias Solenes

As cerimónias solenes, ou sessões solenes, são os atos maiores que ocorrem num município, relacionados com a história ou atividade do município, e distinguem-se pela dignidade municipal com que são organizados. São exemplos de sessões solenes a Tomada de Posse ou ato de instalação dos órgãos municipais, a celebração do dia do concelho, as cerimónias de condecorações de entidades, as receções de entidades ou personalidades de relevo ou mesmo a assinatura de protocolos ou acordos de cooperação. Nestas cerimónias estão contemplados todos os aspetos simbólicos relacionados com cada município, ocorrendo normalmente nos espaços solenes do Município, sobretudo nos Paços do Concelho.

Para cada cerimónia solene, os procedimentos serão naturalmente organizados de diferentes formas, mas há aspetos comuns a todos eles:

1. O Presidente de Câmara é sempre o anfitrião, dando dignidade superior ao ato;
2. O Presidente de Câmara deverá acolher a personalidade de relevo (p.e Presidente da República, Primeiro-Ministro, Ministros, embaixadores, etc.), à porta do edifício principal do Município, conduzindo-a posteriormente ao seu gabinete;
3. Se a cerimónia tiver expressão pública, deverá preparar-se uma Mesa de Honra.
4. Se a cerimónia tiver expressão pública, deverá haver sempre espaço para pronunciamentos e discursos dos intervenientes a partir da Mesa de Honra;
5. A cerimónia solene termina com Mestre de Cerimónia a informar que, com autorização da autoridade mais representativa presente, dá-se por encerrada a sessão.
6. No caso de haver lugar a um lanche, deverá ser comunicado antes de encerrar a sessão, e convidar os presentes.

4.9.3. Ato de Instalação dos Órgãos autárquicos à Assembleia Municipal e Câmara Municipal ou Tomada de Posse

Legislação: Lei 169/99 de 18 de Setembro | Lei 75/2013 de 12 de setembro

A Tomada de Posse é um dos eventos com maior exigência protocolar do Município. É um ato solene em que todas as entidades locais e regionais se representam ao mais alto nível, sendo portanto uma cerimónia de máximo cariz protocolar e composta por um cenário pomposo. Neste dia toda a atenção está direcionada para os aspetos cénicos que o caracterizam, e que identificam toda a importância e relevância de quem toma posse, quer sejam os membro do executivo municipal, composto pelo Presidente e Vereadores, quer do corpo deliberativo, composto pelos membros da Assembleia Municipal. Nesta cerimónia estão presentes várias entidades públicas e representantes da sociedade civil, militar e eclesiástica, sendo que esta é a cerimónia onde melhor se aplicam todas as regras protocolares que integram o Manual Protocolar produzido por este documento.

Para este evento, estão salvaguardadas as regras estabelecidas na Lei 169/99 de 18 de Setembro[58], que integra algumas considerações relacionadas com a aplicação da Tomada de Posse. Assim, segundo o art.º 43.º, a convocação para o ato de instalação dos órgãos é feita da seguinte forma:

1- Compete ao presidente da assembleia municipal cessante proceder à convocação dos eleitos para o ato de instalação dos órgãos da autarquia, que deve ser conjunto e sucessivo
2- A convocação é feita nos 5 dias subsequentes ao do apuramento definitivo dos resultados eleitorais, por meio de edital e carta com aviso de receção ou através de protocolo e tendo em consideração o disposto no n.º 1 do artigo seguinte.
3- Na falta de convocação, no prazo do número anterior, cabe ao cidadão melhor posicionado na lista vencedora das eleições para a assembleia municipal efetuar a convocação em falta, nos cinco dias imediatamente seguintes ao esgotamento do prazo referido.

Para a instalação da Assembleia, o art.º 44.º da referida Lei define os seguintes procedimentos a ter em conta:

1- O presidente da assembleia municipal cessante ou, na sua falta, de entre os presentes, o cidadão melhor posicionado na lista vencedora procede à instalação da nova assembleia no prazo máximo de 15 dias a contar do apuramento definitivo dos resultados eleitorais.

[58] Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias

2- Quem proceder à instalação verifica a identidade e a legitimidade dos eleitos e designa, de entre os presentes, quem redige o documento comprovativo do ato, que é assinado, pelo menos, por quem procedeu à instalação e por quem o redigiu.
3- A verificação da identidade e legitimidade dos eleitos que hajam faltado, justificadamente, ao ato de instalação é feita, na primeira reunião do órgão a que compareçam, pelo respetivo presidente.

No caso da instalação da Câmara Municipal, o procedimento é semelhante ao anterior exposto:

1- A instalação da Câmara Municipal cabe ao presidente da assembleia municipal cessante ou, na sua falta, ao cidadão melhor posicionado na lista vencedora das eleições para a assembleia municipal, de entre os presentes, e deve ter lugar no prazo de 15 dias a contar do apuramento definitivo dos resultados eleitorais.
2- Quem proceder à instalação verifica a identidade e a legitimidade dos eleitos e designa, de entre os presentes, quem redige o documento comprovativo do ato, que é assinado, pelo menos, por quem procedeu à instalação e por quem o redigiu.
3- A verificação da identidade e legitimidade dos eleitos que hajam faltado, justificadamente, ao ato de instalação é feita, na primeira reunião do órgão a que compareçam, pelo respetivo presidente.

Como referimos já, a cerimónia de Tomada de Posse reveste-se de grande importância protocolar, quer pelo carácter institucional e simbólico, quer pela complexidade de todos os procedimentos referentes à sua instalação. Importa referir que é habitual a tomada de posse dos dois órgãos municipais ocorrerem na mesma circunstância, devido a vários fatores comuns: por um lado, neste evento estão convidadas e presentes as entidades locais e regionais, pelo não faria sentido estas serem convocadas para duas cerimónias em datas diferentes; por outro lado, os cidadãos representantes destes órgãos para o próximo mandato tomam posse ao mais alto nível institucional, o que acaba por ser um momento dignificante e honorífico.

Na Tomada de Posse, não existe nenhuma legislação que regulamente a ordem de Tomada de Posse destes dois Órgãos. Analisando a última cerimónia do ato de instalação destes órgãos, realizada em outubro de 2013 no Theatro Circo, em Braga, o

Presidente da Assembleia Municipal cessante deu posse, em primeiro lugar, aos membros do Executivo Municipal, e posteriormente aos membros da Assembleia Municipal.

De seguida, enumeram-se algumas considerações relevantes para a organização de uma cerimónia de Tomada de Posse, prevendo-se a existência (não obrigatória, mas facultativa), dos elementos abaixo identificados.

- A cerimónia da instalação dos Órgãos Autárquicos deverá ser realizada num espaço solene do Município. Caso se pretenda uma cerimónia com participação aberta aos cidadãos/munícipes, esta poderá acontecer na Sala Principal do Theatro Circo (tal como ocorreu em 2013). Caso se pretenda uma sessão solene mais direcionada apenas para os representantes dos órgãos eleitos e que tomam posse, poderá realizar-se no Salão Nobre dos Paços do Concelho, sendo que, neste caso, não haverá lugares sentados para todos os eleitos.

Tratando-se de uma cerimónia pública de maior importância, a organização e planeamento desta cerimónia necessitará integrar os seguintes aspetos:

- O evento deverá estar aberto à sociedade e cidadãos que pretenderem assistir;
- O evento deverá integrar o planeamento da composição da Mesa de Honra;
- O evento deverá exigir, pelo menos, dois microfones, um para a Mesa de Honra, e outro para o púlpito;
- O evento poderá integrar Guarda de Honra: apesar de não ser historicamente habitual no Município de Braga, a participação das entidades de segurança é sempre bem vista; a Guarda de Honra poderá ser prestada pelo Corpo de Bombeiros local, que formará até 15 minutos antes do início do ato.

Guarda de Honra segundo o Guia de Protocolo em cerimónia dos Bombeiros[59]

> A formatura de Guarda de Honra deverá estar pronta em local pré-determinado, 15 minutos antes da hora prevista para a chegada das Entidades convidadas, sendo constituída por elementos do Corpo, ou Corpos de Bombeiros, de forma a contemplar os efetivos mínimos pretendidos para obedecer a regras protocolares de receção a Entidades. Importará garantir o seu oportuno treino. Assim, para a

[59] Guia de Protocolo em Cerimónia dos Bombeiros, disponibilizada *online* pela Autoridade Nacional de Proteção Civil, acedido em http://www.prociv.pt/Documents/Guia%20de%20Protocolo%20Cerimonias%20Bombeiros_www.pdf

receção a Entidades constantes na Lei das Precedências do Protocolo do Estado Português, Lei n.º40/2006, de 25 de Agosto, os efetivos serão de:

• Mínimo de 1 Companhia a 3 Secções, para receção a Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, Primeiro-ministro.

• Mínimo de 1 Companhia a 2 Secções, para receção a Restantes Entidades.

A formatura poderá apresentar-se armada de machado de cerimónia ou desarmada, e formará a 3 fileiras abertas. A formatura será comandada pelo 2º. Comandante ou Adjunto de Comando que terá como adjunto um Oficial Bombeiro ou Chefe. Poderá ter um elemento com requinta que, à ordem do Comandante da Guarda de Honra (CGH), executará os toques inerentes às manobras a executar. A formatura integrará o estandarte com respetiva escolta e poderá ter fanfarra ou banda de música. A formatura deverá apresentar-se uniformizada por igual e conforme o Regulamento de Uniformes – Portaria n.º845/2008, de 12 de Agosto. A formatura, quanto à sua composição, distâncias e posições, deve obedecer ao esquema representado na página seguinte:

NOTAS: A distância de 0.70m entre fileiras fechadas corresponde ao braço estendido do primeiro bombeiro da fileira atrás, a tocar no ombro do bombeiro na sua frente. A distância de 0.30m entre elementos contíguos de cada fileira, corresponde ao dobrar do braço esquerdo ao perfilar pela direita. Para formaturas armadas, devido ao manuseamento do machado, a distância a respeitar deverá ser a correspondente ao braço esquerdo esticado ao perfilar pela direita. O Comandante da Guarda de Honra (CGH) deve posicionar-se a meio da frente da formatura, 5 passos adiante, conforme esquema a seguir apresentado. Sobre a Escolta de Honra ao Estandarte, vide os artºs 72º a 75º do Regulamento de Ordem Unida, Honras e Continências (ROUHC), aprovado pela portaria do Ministério da Administração Interna, de 10 de Fevereiro de 1983 (D.R.-II Série, Nº. 56 de 09/03/1983) O uso da Bandeira Nacional é regulado pelo Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de Março. (Guia de Protocolo em Cerimónia dos Bombeiros, disponibilizada online pela Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2011)

Convidados:

Para esta cerimónia, deverão ser endereçados convites às seguintes entidades

- Membros da Assembleia Municipal e Vereação cessantes (pelo facto de exercerem estas funções, deverão ser cordialmente considerados para este ato);
- Entidades da Lista de Precedências Municipais;
- Órgãos de Comunicação Social;
- Presidentes de outros Municípios da região eleitos;

Elementos cénicos

Esta cerimónia deverá contemplar determinados elementos cénicos, como:

- Os símbolos do concelho de Braga - nomeadamente as bandeiras (Nacional, Municipal e da União Europeia), o brasão e deverá ser interpretado o Hino da Cidade.

- O Presidente do Município cessante deverá estar presente na cerimónia, para dar posse ao novo Presidente eleito.

- Os convidados poderão ser sentados de diferentes formas, mas ideal será organizá-los por grupos, como por exemplo:

  1.º Grupo: presidente e vereadores eleitos, por ordem de eleição;
  2.º Grupo: membros da Assembleia Municipal eleitos;
  3.º Grupo: presidente, vereadores e deputados da Assembleia cessante;
  4.º Grupo: convidados de honra e representantes das entidades que constam na Lista de Precedências Municipais;
  5.º Grupo: Comunicação Social

Guião proposto

Para a cerimónia deverá haver a necessidade de um Mestre de Cerimónias e/ou Voz Off e pode integrar as seguintes encenações:

- Interpretação do Hino da Cidade;

- Passagem de vídeo institucional do Município de Braga, que mais se adequa à ocasião;

- Discurso do Presidente da Assembleia Municipal cessante;

- Leitura da ata de instalação da Câmara Municipal;

- Tomada de posse dos vereadores, com colocação de um colar com medalha;

- Tomada de posse do presidente de Câmara

- Leitura da ata da instalação da Assembleia Municipal

- Tomada de posse dos membros da Assembleia;

- Eleição para Mesa da Assembleia

- Discurso do Presidente da Assembleia recém-empossado

- Discurso do Presidente da Câmara recém-empossado

- Fotografia de família

- Deslocação para uma sala onde serão recebidos os cumprimentos finais dos convidados presentes pelo Executivo Municipal

Proposta de Colar para Presidente e Vereadores da Câmara Municipal de Braga

O Colar é a representação simbólica do exercício do poder autárquico, sendo por isso usado em ocasiões solenes pelo Presidente e pelos Vereadores.



Exemplo de Colar do Município do Porto Escudo em prata com as armas da Cidade, rodeado pelo colar do Ordem Militar da Torre e Espada, pendente de colar da cor da bandeira municipal.

Apesar do Município de Braga não ter esta tradição instituída, a entrega de um colar aos elementos do executivo daria um carácter extremamente simbólico aos atos solenes, determinando a estrutura executiva do município de Braga e conduzindo a uma diferenciação de nível superior.

4.9.4. Condecorações

Dependendo do tipo de homenagem, este tipo de eventos pode requerer várias opções. Geralmente quando envolve mais do que um homenageado, forma-se mesa e procede-se à exposição de bandeiras para a audição do Hino Nacional e a entrega da homenagem, precedida do discurso do anfitrião e das palavras do homenageado que tem a liberdade de usá-la ou não.

O Município de Braga realiza, anualmente, uma ou várias sessões de condecoração, de acordo com um regulamento interno denominado "Regulamento de Concessão de Condecorações Municipais", aprovado em reunião da Câmara Municipal de 13/06/1990 e ratificado em reunião da Assembleia Municipal em 24/11/1990. Segundo definido no seu artigo 1.º deste Regulamento, as "Medalhas Municipais destinam-se a distinguir pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras que se notabilizem pelos seus méritos pessoais ou feitos cívicos e ainda funcionários do Município, pelo desempenho das suas funções.

As medalhas municipais são as seguintes:

- De Honra
- De Mérito (Ouro; Prata; Cobre)
- De Valor e Altruísmo (Ouro; Prata; Cobre)
- De Bons Serviços (Ouro; Prata; Cobre)[60]:
- De Dedicação (Ouro[61]; Prata[62]; Cobre[63])

De seguida faremos uma breve descrição de cada uma das Medalhas Municipais regulamentadas pelo Município, e as características gerais das mesmas.

Medalhas Municipais	**Objetivo da condecoração**	**Título da Condecoração**	**Datas predefinidas de condecoração**
Honra: Grau Ouro	Destina-se a galardoar pessoas singulares ou coletivas,	Agraciado singular: "Cidadão	Não há

[60] A funcionários do Município que se tenham distinguido exemplarmente, pelo zelo, rigor, competência, decisão e espírito de equipa

[61] A funcionários que completem 35 anos de serviço efetivo

[62] A funcionários com 25 anos completos de serviços efetivo

[63] A funcionários com 15 anos completos de serviço efetivo

	nacionais ou estrangeiras, que tenham prestado ao município, serviços ou concedido benefícios de excecional relevância ou se tenham distinguido pelo seu valor em qualquer ramo de atividade humana, ou ainda por relevante ato de coragem ou abnegação, cujo nome, para esse efeito, se torne intrinsecamente ligado ao Município de Braga	Honorário do Município Bracarense" <u>Entidade coletiva</u>: "Benemérita do Município Bracarense"	
Mérito: - Grau Ouro; - Grau Prata; - Grau Cobre	Destina-se a distinguir as pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras de cujos atos advenham assinaláveis benefícios para o Município, quer pela divulgação dos seus valores, quer pelo superior exercício de funções autárquicas, quer por se haverem notabilizado em qualquer ramo das ciências, cultura, desporto ou no exercício de qualquer outra atividade	"Mérito Municipal de Braga	Não há
De Valor e Altruísmo - Grau Ouro; - Grau Prata; - Grau Cobre	Destina-se a galardoar quem revele espírito de sacrifício, coragem e abnegação	"Valor e altruísmo – Município de Braga"	Não há

Bons Serviços - Grau Ouro; - Grau Prata; - Grau Cobre	Destina-se a galardoar os Funcionários do Município no cumprimento dos seus deveres, se tenham revelado e distinguido exemplarmente, pelo zelo, rigor, competência, decisão e espírito de iniciativa	"Bons Serviços – Município de Braga"	Tradicionalmente: S. João de Braga
Dedicação: -Grau Ouro; - Grau Prata - Grau Cobre	Destina-se a galardoar os funcionários do Município que, cumprindo determinado período da sua carreira, tenham revelado no exercício do seu cargo, assiduidade, exemplar comportamento e reconhecida dedicação.	"Dedicação – Município de Braga"	Tradicionalmente: S. João de Braga

Tabela 2 - Características gerais da entrega de condecorações

A entrega das medalhas municipais, historicamente, não conhece data fixa, excetuando as condecorações a funcionários dos municípios, que, por tradição, são entregues durante as festividades do dia de S. João de Braga (Feriado Municipal). Estas condecorações também costumam acontecer a 5 de Dezembro, no âmbito das comemorações do Dia de S. Geraldo, Padroeiro da cidade e primeiro arcebispo de Braga.

Esta última celebração é de âmbito religioso, mas o Município de Braga junta-se às comemorações para condecorar personalidades de relevo da sociedade bracarense, que se notabilizaram pelos seus feitos cívicos ou méritos pessoais, numa cerimónia antecedida das celebrações religiosas do Dia de São Geraldo.

Apesar das cerimónias religiosas do Dia de S. Geraldo se realizarem anualmente, a entrega de medalhas municipais é de iniciativa municipal. Esta cerimónia não têm periodicidade nem momento estipulado, pelo que seria recomendável definir uma data fixa de entrega de cada categoria destas medalhas.

Organizada pelo Arciprestado de Braga, é festejada com uma Missa Solene em honra de S. Geraldo, presidida pelo Arcebispo Primaz, estando presentes o Cabido e autarcas do concelho de Braga. A solenização da Missa é feita pelo Órfeão de Braga. No final

realiza-se a já tradicional cerimónia protocolar de visita à Capela de São Geraldo., através de medalhas de mérito municipais.

Enquadramento do Dia de S. Geraldo

Entre 1418-1467, o arcebispo D. Fernando da Guerra, depois de Geraldo ser considerado santo, dedicou a capela a este arcebispo de Braga, sepultado no retábulo principal. No dia de S. Geraldo, a capela abre-se, para mostrar os altares ornados de frutos, em vez das tradicionais flores. Tal decoração pitoresca resulta de uma lenda, milagre segundo alguns, que corre a propósito do arcebispo santo:

> "Encontrava-se S. Geraldo muito doente, às portas da morte, em Bornes, na terra fria, nos princípios de Dezembro cercado no tugúrio onde se refugiara com os seus familiares, fugindo à neve que abundantemente por aquelas terras caía. Nos ardores da febre que o consumia, pede a um dos seus familiares que lhe traga algumas peças de fruta, para apagar a sede e dar um pouco de alento ao seu debilitado corpo. Contudo, o seu familiar respondeu-lhe que naquele lugar e com aquele tempo invernoso as árvores estavam despidas de folhagens e frutos. Poder-se-ia encontrar pelo chão algumas castanhas e nada mais. A esta observação respondeu S. Geraldo:
>
> - Vai e procura!
>
> Então, por uma frincha da porta por onde estava o regelante frio, o servo viu que as árvores, lá fora, ao redor do terreiro, estavam recheadas de frutas."[64]

Para a realização desta cerimónia de condecoração há também um procedimento a adotar no âmbito protocolar:

- Todas as propostas de entrega de medalha de municipal devem ser aprovadas por deliberação da Câmara Municipal, tomada em sessão pública, por maioria de dois terços dos membros presentes.

[64] Acedido no site oficial da Câmara Municipal de Braga www.cm-braga.pt, em 18-09-2015

- Para a entrega de medalha de municipal deverá ser definido um local, data e hora de realização das comemorações, para se dar início ao planeamento do evento;

- Para a cerimónia de entrega de medalha de municipal, os convites deverão ser enviados aos homenageados, juntamente com a cópia de deliberação da reunião de câmara que decidiu favoravelmente pela homenagem. Dado tratar-se de uma condecoração, o convite deverá alargar-se à família do homenageado.

- Para a cerimónia de entrega de medalha de municipal, os convites à audiência devem ser sempre feitos em cartão impresso, num formato universalmente aceite e cujas dimensões são mais ou menos as de um envelope normal (11,5 ou 12x15,5 ou 18 cm). Em cima, ao centro, deverá constar o Brasão Municipal.

Exemplo de Convite

(Brasão)

O Presidente do Município de Braga, Ricardo Bruno Antunes Machado Rio, tem a honra de comunicar que, por deliberação do Executivo Municipal realizado no dia….de …., foi aprovada a proposta de condecoração de V. Ex.ª com a Medalha Municipal de …., pelo…..

Neste âmbito, convido V. Ex.ª e família a estar presente na cerimónia solene que se realiza no dia……de……de 20……, às …….horas no ……., para receber a condecoração, que muito nos orgulha.

RSFF, telef 252222222

- Para a preparação da cerimónia de entrega de medalha de municipal deverá ser feito um mapa de planeamento da sala da cerimónia.

- Para a preparação da cerimónia de entrega de medalha de municipal deverá definir-se a composição da Mesa de Honra e deverão ser convidados os vereadores do Executivo Municipal, que deliberaram a proposta de condecoração.

De resto, para qualquer evento solene, propõe-se a criação de uma Folha de Verificação Logística que poderá ser utilizada nestas situações.

Ficha de Verificação Logística Eventos

EVENTO:		
Data e hora:	Confirmação	Observações
Definir Programa de sessão		
Produção dos convites		
Emissão dos convites		
Cartões para Estacionamento		
Cartões marcação lugares sentados		
Material a distribuir		
Medalhas de homenagem		
Documentos necessários		
Guarda de Honra		
Serviço de *catering*		
Definição da ementa e confirmação		
Arranjos de flores		
Serviço de som		
Serviço de vídeo		
Serviço de fotografia		
Símbolos Municipais: Bandeiras, Hino, Brasão		
Suportes de vedação (corda/grades)		
Púlpito		
Tedas ou coberto		
Estrados		
Bengaleiros		
Passadeiras-carpetes		
Colgaduras/faixas		
Plantas/vasos		
Banda de Música/Grupo Musical		

Tabela 3 – Ficha de Verificação Logística de Eventos[65]

[65] Cf. Anexo 9

- Para a preparação da cerimónia de entrega de medalha de municipal deverá providenciar-se, no espaço solene, um púlpito para os discursos, ou só um microfone de pé.

- Para a preparação da cerimónia de entrega de medalha de municipal, e nos cinco dias antes do evento, deverão ser confirmadas as presenças dos convidados para a sessão solene.

- Para a preparação da cerimónia de entrega de medalha de municipal, e após confirmação dos convidados, far-se-á a composição da sala, através da distribuição dos respetivos lugares pelos convidados presentes, dando-se atenção às precedências.

Para uma sessão solene com mais de 20 convidados, deverá ter-se atenção aos seguintes aspetos:

- A organização do espaço de acordo com a organização de lugares;



Figura 28 - Exemplo de disposição de lugares no Theatro Circo, por secções

- A impressão de cartões para cada convidado, com o respetivo lugar.[66]

- A receção aos convidados no dia do evento, e com uma base de dados completa, deverá ser feita à entrada pelos responsáveis do Protocolo, que os direcionam para a receção para procederem ao registo da sua chegada.

[66] Tratando-se de muitos convidados, e da possibilidade de nem todos serem reconhecidos, a impressão de cartões com os lugares definidos é sempre a opção mais segura para o sucesso da cerimónia.

Proposta de Folha de Verificação de Convidados

Entidades	Convite emitido	Confirmação	Lugar sentado	Rubrica

Tabela 4- Proposta de Folha de Verificação de Convidados[67]

Após todos os convidados estarem sentados, deve o Mestre de Cerimónias, ou uma Voz Off[68], dar início à sessão solene, com autorização da entidade que preside. Depois deverá apresentar-se a composição da Mesa de Honra, e proceder-se a um breve enquadramento da sessão solene.

Ordem dos Discursos:

- Homenageado, representante ou familiar do homenageado;
- Presidente de Câmara[69].

No caso de serem muitos os distinguidos, poderá sugerir-se que apenas um fale em nome de todos, se houver concordância dos restantes. Neste caso, será o homenageado que recebe a maior distinção.

Terminando a sessão, deverá o mestre de cerimónias, ou quem estiver a dirigir o ato dar por encerrada a sessão. Caso exista refeição, deverá convidar os presentes para se juntarem para uma fotografia de família e posteriormente dirigirem-se ao local onde será servida a mesma.

[67] Cf. Anexo 10

[68] Voz exterior à cena, *voz-off* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-04-06 17:47:48]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/voz-off

[69] Por cortesia, o presidente de Câmara pode dar precedência no discurso ao homenageado, falando assim primeiro que o homenageado.

No âmbito da proposta agora apresentada, sugere-se a atualização do regulamento com a definição de datas fixas para entrega das medalhas municiais, em cada uma das menções estipuladas em regulamento.

4.9.5. São João de Braga



Figura 29 - Imagem das Festas de S. João

O S. João de Braga é a mais antiga festa sanjoanina realizada em território português. Feriado Municipal a 24 de Junho[70], as primeiras referências a esta festa remontam ao ano de 1150. A programação, que se estende ao longo de 12 dias, é sobretudo popular, rica e variada a vários níveis, como com atuação de ranchos folclóricos, iluminações artísticas, sessões de fogo-de-artifício e uma série de manifestações culturais, desportivas e de âmbito religioso. Neste programa estão inseridos o Encontro de Gigantones e Cabeçudos, o Festival Nacional de Cavaquinhos, a maior Parada Folclórica de Portugal, concertos e a grande festa da noitada de dia 23. No dia 24 saem às ruas as tradições seculares da Dança do Rei David e do Carro dos Pastores.

A organização destas festas está a cargo da Associação das Festas de S. João, e alguns momentos solenes para a Câmara Municipal são identificados no âmbito destas comemorações:

- Abertura oficial das solenidades, realizada nos Paços do Concelho de Braga
- Entrega de condecorações aos funcionários do Município[71]

[70] Com o advento da República, foi promulgado um novo decreto a respeito dos dias de descanso, tendo sido instituídos 5 feriados nacionais, e os feriados municipais. Em Braga o dia escolhido foi o 24 de junho para feriado municipal, em reunião de Câmara Municipal, em 6 de abril de 1911, por unanimidade e sem discussão.

[71] Ver procedimento descrito no ponto 4.1.1.2. Condecorações



Figura 30- Abertura oficial das solenidades do S. João de Braga no Paço dos Concelhos

4.9.6. Lançamento de primeira pedra

O lançamento da primeira pedra é um ato simbólico que acontece com o início da construção de novos edifícios ou empreendimentos que venham a ter alguma relevância para a sociedade na qual vai estar inserida. Tal como todos os outros atos, esta cerimónia tem maior ou menor relevância conforme a importância do edifício ou da obra que vai surgir junto da comunidade, ou mesmo a nível regional ou nacional. Tal é a sua importância, que muitas são as referências a este ato em vários livros, como é o caso do *Memorial do Convento* de José Saramago: "o lançamento da primeira pedra (em 1717, com direito a visita real e a procissão solene e pomposa). A cerimónia de lançamento de primeira pedra tem contribuído para memória futura de muitos edifícios, e através desta cerimónia que várias obras mantém intacta a data do seu início".

Quem preside à cerimónia de lançamento da primeira pedra é o responsável pelo organismo/organização que tutela a obra. A "primeira pedra" deve ter dimensões adequadas para não causar embaraços e o local do seu assentamento deve ser de fácil acesso.

Deverá ter-se em atenção a determinados aspetos, aquando da realização deste ato, através do seguinte Guião:

- Na cerimónia deve estar disponível um tabuleiro com cimento, em quantidade suficiente para ser utilizado por diversos convidados e uma colher de pedreiro;
- Na cerimónia, o local deve estar sinalizado com mastros e com um cordão a delimitar a área de implantação da primeira pedra.
- Na cerimónia, o anfitrião tomará o seu lugar, acompanhado do convidado de honra, num estrado junto do local de assentamento da pedra;
- Na cerimónia poderá ocorrer uma bênção, pelo sacerdote do município;

- Na cerimónia, e após os discursos, efetua-se a leitura do auto de cerimónia[72], que será assinado em primeiro lugar pela personalidade de maior relevo no evento;
- Na cerimónia, o auto é encerrado num tubo fechado e é colocado junto da primeira pedra.
- Na cerimónia, o tubo deverá conter algumas moedas para que arqueólogos no futuro possam identificar a época e o jornal do dia (é uma tradição).

Procedimentos:
- A colocação de cimento cabe ao convidado de honra
- O anfitrião que chamará para junto de si os demais convidados que pretenda associar a este ato simbólico, lançando cimento sobre a pedra já colocada.
- Os convidados devem ausentar-se depois da banda de música ter executado as peças musicais escolhidas (se aplicável).

4.9.7. Descerramento de placas toponímicas

O descerramento de placas toponímicas é uma cerimónia muito comum nos municípios portugueses. De carácter tradicional, esta cerimónia serve o propósito de homenagear figuras que se demarcaram na vida pública, em prol do concelho, através da colocação de uma placa em determinado local de referência para o homenageado. Recorrendo à origem etimológica da palavra, toponímica significa provém de tópos, "lugar"+-ónyma, por ónoma, "nome",+-ia[73]

Esta homenagem poderá ocorrer com personalidades ainda vivas ou a título póstumo. Poderá ser feita também a instituições, referências culturais ou nomes de outras localidades no âmbito de acordos de geminação. E a homenagem, a ser prestada pelo Município, em qualquer destas situações, deverá ser sempre submetida a votação da Câmara Municipal.

Para a concretização da homenagem, deverá ser enviada à família da pessoa homenageada, ou à instituição em causa, a comunicação da deliberação do município. Posteriormente, deverá ser articulado com a família a data, local e horário para a

[72] Exemplo de um auto de cerimónia em http://gisaweb.cm-porto.pt/objects/cmp%3A79411/full/AutodacerimniadolanamentodaprimeirapedraparaaconstruodoBairroMunicipaldeHabitaesPopularesemRebordes.pdf

[73] in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-04-05 17:14:06]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/toponímica

concretização da homenagem. Os convites deverão ser enviados aos familiares do homenageado, bem como a entidades públicas ou privadas que a ele estejam ligados.

Na placa, para além do nome que está a ser inaugurado, devem constar a data, de preferência em algoritmos arábicos[74], pessoas que colaboraram na obra e nomes dos dirigentes da instituição. A fixação deverá ser feita em local que possa vir ser vista e próxima à área inaugurada, que pode ser num plinto[75], num entroncamento da artéria a inaugurar ou na frontaria de um edifício.

Sugere-se que o pano de cobertura seja a bandeira, ou os símbolos da instituição, ou se a conotação for cívica, a opção será pelas cores das bandeiras, contudo, nunca com a bandeira nacional. Deverá haver um auto de cerimónia, que poderá estar numa pasta gravada com as armas do concelho.

Para o ato de descerramento, deverá ser convidada a pessoa de maior hierarquia ou ligada ao tema central do evento ou a família homenageada. Os convidados deverão comparecer no local 15 minutos antes da cerimónia iniciar, devendo ser recebidos pelos funcionários da autarquia relacionados com o protocolo, sendo posteriormente conduzidos ao local onde irá decorrer o ato. No caso de a sessão ser presidida por outra personalidade que não o Presidente de Câmara Municipal, este deverá fazer cumprir o protocolo habitual, aguardando por essa personalidade, conduzindo-a posteriormente ao local da cerimónia e para junto dos familiares ou representantes do homenageado.

Após os cumprimentos, dar-se-á início à sessão. O Presidente do Município, a entidade que preside a cerimónia e os representantes ou familiares do homenageado dirigem-se para junto da placa toponímica, procedendo ao ato de descerramento. Nesta altura, e caso exista banda de música, esta poderá interpretar o Hino do Município, ou uma qualquer marcha militar, enquanto a escolta de Bombeiros presta continência.

Conforme a situação, poderá haver bênção no local, logo após o descerramento. De seguida, dar-se-á lugar à leitura do auto da cerimónia, dando-se início às intervenções

[74] Os algarismos arábicos são os números que escrevemos (1, 2, 3, 4, etc); existem também os algarismos romanos (I; II; III; IV; etc.)

[75] Peça chata e quadrangular sobre a qual assenta uma coluna,pedestal ou muralha. (*plinto* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-04-05 17:18:41]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/plinto

pelas entidades presentes. Os discursos deverão ser breves[76], e seguirão a seguinte ordem: da entidade que convida para o ato; do representante ou familiar do homenageado e da entidade, caso exista, com precedência superior ao Presidente de Câmara.

Ordem dos Discursos:

- Homenageado, representante ou familiar do homenageado;
- Presidente de Câmara;
- Entidade que presida a cerimónia (caso exista).

Tal como outras cerimónias, este ato devera ser gerido por um mestre de cerimónias, que deverá solicitar autorização à entidade que preside para dar início da sessão e para o seu encerramento.

Como elementos complementares, esta cerimónia poderá ser adornada de elementos cénicos que poderão marcar a diferença na distinção deste ato. Assim, poderá o Município providenciar os seguintes elementos[77]:

- Decoração da placa ou a base da frontaria;
- Escolta do Corpo de Bombeiros locais, situados à direita da placa, constituída por um porta-estandarte e três bombeiros, armados com o machado de honra;
- Banda de música, de preferência de uma associação local;
- Estrado (normalmente forrado a alcatifa), com as dimensões necessárias para albergar as entidades convidadas, colocado frente à placa e em sector situado a conveniente distância da mesma, poderá ser montado, sempre que possível;
- Passadeira delimitada com cordões, colocada no percurso do estrado à placa;
- Mesa, colocada no estrado, para a assinatura do auto da cerimónia, com um arranjo de flores;
- Três mastros (mínimo), onde ficarão hasteadas as Bandeiras Nacional, do Município e da Freguesia Existência; seno que, no caso de serem homenageadas personalidades relacionadas com países, localidades ou instituições, poderá ser hasteada a bandeira correspondente;

[76] Os discursos não deverão ultrapassar os 5 minutos, pelo fato destas cerimónias decorrerem ao ar livre e de pé, muitas vezes com o som do trânsito por trás.
[77] Cf. Anexo 9 – Proposta de Verificação Logística de Eventos

- Instalação sonora, montada num estrado de menor dimensão, onde se efetuarão os discursos.

De seguida demonstraremos o descerramento de placa toponímica, em homenagem ao Cónego Jorge Peixoto Coutinho, cerimónia realizada durante a Semana Santa de Braga de 2016, da qual foi Presidente das Solenidades da Semana Santa durante vários anos.



Figura 31 - Descerramento da placa toponímica em homenagem ao cónego Jorge Coutinho, presidida pelo Presidente da Câmara Municipal de Braga

4.9.8. Assinatura de Protocolos ou Contratos de Cooperação

Nos municípios é muito comum proceder-se à assinatura de protocolos ou contratos de cooperação com outras entidades, privadas ou públicas. Para estes casos, a preparação do evento deverá ser definido com a antecipação necessária, tendo sempre em conta que é obrigatória a presença dos outorgantes dos contratos.

Tal como nas situações prévias descritas, o primeiro passo na organização deste tipo de eventos é a definição do local, da data e da hora do mesmo. Se a cerimónia se realizar

numa empresa local[78], é conveniente que o responsável pela organização de evento por parte do Município de Braga articule todos os pormenores com o responsável pela organização da cerimónia por parte da empresa.

Será necessário, para melhor controlo de todas as necessidades, proceder ao preenchimento de uma Ficha de Verificação Logística para a assinatura de um Protocolo ou Contrato.

Ficha de Verificação Logística de Assinatura de Protocolo

Evento: Assinatura de Protocolo ou Contrato de Cooperação:		
Local, Data e hora:	Confirmação	Observações
Programa de sessão		
Produção dos convites		
Emissão dos convites		
Cartões para Estacionamento		
Cartões marcação lugares sentados[79]		
Mestre de Cerimónias		
Documentos necessários: Protocolo ou Contrato		
Serviço de *catering*		
Definição da ementa e confirmação		
Arranjos de flores		
Serviço de som		
Serviço de vídeo		
Serviço de fotografia		
Símbolos Municipais: Bandeiras, Hino, Brasão		
Suportes de vedação (corda/grades)		

[78] Quando os protocolos e contratos são assinados com uma empresa privada, é bem vista a deslocação do Presidente às instalações da sede da respetiva empresa para proceder ao ato. Para além do prestígio e impacto para a empresa e seus funcionários, a projeção que esta deslocação causa a nível de comunicação social e de opinião pública é muito favorável para as duas entidades.

[79] Sendo um evento com poucos convidados, poderá apenas reservar-se a primeira fila para os convidados de honra.

Púlpito		
Tendas ou coberto		
Bengaleiros		
Passadeiras-carpetes		
Banda de Música/Grupo Musical		

Tabela 5 – Ficha de Verificação Logística de Assinatura de Protocolo[80]

No local da assinatura do documento, os convidados deverão sentar-se nos respetivos lugares, previamente definidos, conforme as precedências. Será dado início à sessão solene, por um mestre de cerimónias ou voz *off*, com um guião já estipulado, e do conhecimento das duas partes. O guião pode integrar as seguintes etapas:

- Abertura
- Cumprimentos
- Enquadramento da sessão
- Assinatura de Protocolo
- Discursos:
    1.º - Anfitrião
    2.º - Convidado
- Convite para conhecer as instalações[81]
- Assinatura do Livro de Honra

Estas cerimónias podem terminar sempre com um momento de descontração, podendo ser servido um pequeno *brunch*[82] para os presentes.

De realçar que este evento deve atender aos detalhes de enquadramento de todas as entidades envolvidas na assinatura, tais como: mesa auxiliar para assinatura, identificação visual da instituição dos parceiros, pronunciamentos das pessoas mais importantes, destaques dos benefícios e do histórico de relações entre as entidades.

[80] Cf. Anexo 11 – Proposta de Ficha de Verificação Logística de Assinatura de Protocolos e/ou contratos

[81] Esta visita deverá acontecer se a cerimónia for numa empresa. No Município isso já não se justifica. Na empresa, pode acontecer também no início da sessão.

[82] No caso de ser a meio da manhã, esta opção poderá ser a mais correta, podendo ser considerada um lanche entre refeições

4.9.9. Receções oficiais e a entidades locais

Diariamente o Município recebe visitas de representantes de instituições locais, regionais, nacionais e diplomatas. E faz parte das normas de etiqueta ter gestos de cortesia e estar preparados para recebê-los.

É extremamente importante que o anfitrião receba bem um visitante. Porque receber significa acolher, fazer com que o convidado sinta-se à vontade e fique com uma boa impressão da instituição. Assim, deve-se ter atenção a todos os detalhes do pré-evento, como: preparação do local, receção com material informativo, ter anfitrião bem informado sobre o cargo do visitante, e, se houver passeio pelas instalações, certificar-se de que estejam organizadas.

No próprio dia da cerimónia, o anfitrião deverá receber o convidado à porta das instalações. Idealmente deveriam todos os convidados ser assim recebidos. Porém, isso nem sempre é exequível, pelo que, pelo menos os convidados de maior estatuto deverão sê-lo, sob pena de que se tal não ocorra seja cometida uma falta de cortesia ou falha protocolar grosseira. Para os casos em que não seja o Presidente de Câmara a receber à porta das instalações, deverá o Chefe de Gabinete do Presidente receber o convidado na entrada do edifício Municipal, encaminhando-o e acompanhando-o posteriormente ao Gabinete do Presidente da Câmara Municipal, onde são feitos os cumprimentos institucionais. Ou em situações de maior formalidade deverá formar-se uma linha de cumprimentos, na qual estão alinhadas as "figuras da casa" a serem apresentadas pelo anfitrião à entidade/convidado.

No caso da cerimónia se realizar fora do Município, deverá o Presidente/Diretor da empresa[83] receber o Presidente de Câmara na entrada da empresa.

Existem três princípios básicos a ter em atenção qualquer tipo de visita:

- Todas as visitas devem ser esperadas, acompanhadas e despedidas;
- Uma visita agendada não poderá trazer surpresas, pelo que devem evitar-se os mal entendidos e, pior ainda, ter de confirmar a visita perante a mesma;
- O anfitrião deverá despedir-se da entidade convidada

[83] Responsável máximo pela empresa

A receção

Lugar onde se recebem as pessoas que visitam a entidade e, portanto, dá ao visitante a primeira impressão. Nas receções devem ser cuidadas ao máximo as regras de cortesia, pelo qual teremos em conta os seguintes aspetos:

1. Elementos físicos: a situação de receção deve ser central e visível a todas as pessoas que acedem ao edifício. A decoração tem de ser coerente com a da organização, e se possível, minimalista. A música de fundo - caso haja - deverá ser instrumental e a iluminação ténue e agradável.
2. Elementos humanos: apenas consideradas o número de pessoas necessárias e indicadas pela organização.

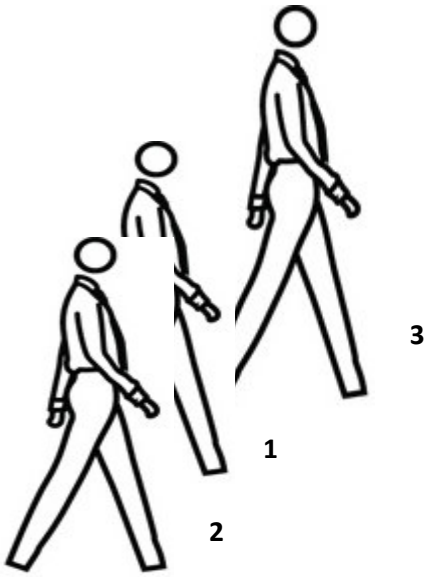
Os movimentos das pessoas dentro da receção devem estar coordenadas para evitar aglomerações e confusões.

Relativamente às visitas institucionais realizadas por autoridades ou altos representantes de uma instituição pública, nomeadamente Chefes de Estado, Presidente do Governo (Primeiro-Ministro), Ministro e Membro de Família Real, serão recebidas pelo Presidente de Câmara na entrada do edifício dos Paços do Concelho.

Durante a visita, o Presidente de Câmara deve acompanhar a todo o momento as autoridades e fazer os comentários necessários e dúvidas que se coloquem.



Ao andar lado a lado, no caso de duas pessoas, dá-se a direita à pessoa de maior precedência



Se forem 3 pessoas a caminhar lado a lado, ou em números ímpares, o de maior precedência tem o lugar do centro, seguindo-se à sua direita a segunda pessoa mais importante, e à sua esquerda a 3.ª pessoa mais importante.

4.9.10. Visitas à Presidência

Este tipo de visita são aquelas que o Presidente de Câmara recebe oficialmente, e que podem ser de entidades locais, regionais ou nacionais, embaixadores estrangeiros acreditados em Portugal, geminações com o Município de Braga, artistas locais e estrangeiros, etc. Para estes casos, podemos descrever a seguinte forma de receção municipal:

Previamente deverá ser articulada a hora e data de receção, para não causar nenhum constrangimento ou alguma surpresa indesejada. Como sempre, na atividade protocolar, e mais ainda para estas receções oficiais, a pontualidade é sempre obrigatória, pois a agenda dos principais intervenientes assim o exige. Quando o convidado estiver a chegar ao local, deverá entrar em contacto com o Chefe de Gabinete do Presidente ou a pessoa responsável pela articulação desta visita. Assim, neste caso, deverá o Chefe de Gabinete do Presidente de Câmara Municipal (ou o Chefe de Protocolo) aguardar a chegada do embaixador/a na entrada do edifício municipal, para depois o encaminhar para o gabinete do Presidente, que estará a aguardar a sua chegada no seu Gabinete. De seguida fazem-se os cumprimentos das entidades e uma pequena conversa informal no gabinete do Presidente, entre as duas entidades. Posteriormente, dirigem-se até ao Salão Nobre, e procedem à entrega (e troca) de lembranças. Por fim, as declarações à imprensa, caso esteja definido no programa da visita. No final, deverá o convidado ser acompanhado até à porta pela mesma pessoa que o recebeu.

Exemplo de programa

- Sessão de boas vindas pelo Sr. Presidente da Câmara, Dr. Ricardo Rio, no Salão Nobre
- Entrega de presente representativo da cidade pelo Sr. Presidente da Câmara Municipal
- Entrega de presente representativo da cidade pelo Presidente do C. A. da InvestBraga, Carlos Oliveira
- Assinatura de Livro D'Honra
- Conferência de Imprensa

No caso de visitas fora da esfera Municipal, ou seja, visita a alguma instituição, o programa pode ser da seguinte forma:

Roteiro da Visita à Escala Braga

16 de Novembro de 2015

14:30 Boas Vindas pela Administração da Escala Braga (5 min)

*A comitiva visitante será rececionada nas instalações da empresa

Endereço: Sete Fontes – São Victor, 4710-243 Braga

14:35 Visita às instalações da Escala Braga (35 min)

15h30 Discursos com presença de Comunicação Social (20 min.)

Intervenção do anfitrião

Intervenção Presidente da Invest Braga

Intervenção do Presidente da Câmara Municipal

15h50 Reunião à porta fechada (30 min)

Apresentação da Agência

Apresentação da Estratégia da Empresa

Exploração de oportunidades de colaboração e de investimento

4.9.10.1. Livro de Honra

Este é um elemento fundamental para a história de um município, sobretudo quando recebe entidades e personalidades no Município, capaz de distinguir a diferença. Tal como o nome indica, o Livro de Honra é um meio de perpetuar a visita de individualidades nacionais ou internacionais que desempenhem cargos políticos ou públicos relevantes ou que sejam reconhecidamente entidades de elevado nível e prestígio. Tal como outros elementos fundamentais da prática do Protocolo, o Livro de Honra deverá ser usado segundo determinados normativos definidos pela entidade municipal. Pela sua importância, compreendeu-se criar um Regulamento do Livro de Honra do Município de Braga, e que segue em anexo.

Deste regulamento, importa realçar a qualidade e características com que o Livro deverá ser impresso e adquirido e poderá ser assinado pelas seguintes personalidades:

a) Titulares de cargos políticos nacionais em visita oficial ao Município de Braga, nomeadamente os seguintes:
    1. Presidente da República
    2. Primeiro-Ministro
    3. Ministros
    4. Personalidades de âmbito político
    5. Personalidades de âmbito político estrangeiro (Reis ou Rainhas, Príncipes, Presidentes ou Ministros)
    6. Autoridade Militar
    7. Reitores de Universidade
    8. Embaixadores
    9. Artistas (pintores, músicos, escultores)

b) Titulares de cargos políticos internacionais em visita oficial ao Município de Braga;

c) Personalidades, nacionais ou estrangeiras ou pessoas singulares, nacionais ou estrangeiras que pelo seu reconhecido mérito, prestígio, argo, ação, serviços excecionais ou contributos para a comunidade ou consideradas de alto prestígio, conquistado por invulgares qualidades de inteligência, ação ou benemerência e que se encontrem de visita ao Município de Braga;

d) Beneficiários de distinções honoríficas que tenham recebido a Medalha de Ouro do Município de Braga, sem prejuízo do seu registo noutro livro de honra próprio ao cuidado do arquivo municipal e nos termos do Regulamento de Distinções Municipais.

Características do Livro de Honra

O Livro de Honra tem uma capa a couro, onde será impresso o brasão do Município de Braga, e folhas lisas de cor branca.

Termo de Abertura do Livro de Honra

O Livro de Honra contém um termo de abertura efetuado em reunião da Câmara Municipal de Braga e assinado pelo Presidente e Vereadores em exercício.

Encerramento do Livro de Honra

Terminado o preenchimento do Livro d Honra, preceder-se-á ao seu encerramento e será impresso na capa a data de abertura e a data do fecho, sendo adquirido outro com características similares.

Guarda do Livro de Honra

1. O Livro de Honra ficará à guarda do Presidente da Câmara Municipal de Braga e em local seguro e nas condições devidas de conservação;
2. Por decisão do Presidente da Câmara Municipal de Braga, apenas poderá ser transportado provisoriamente para outro local em situações excecionais, nomeadamente por razões técnicas, científicas e culturais ou quando os atos de receção de individualidades ou de atribuição de distinções municipais ocorram noutro local ou noutro edifício municipal;
3. O seu transporte será realizado em condições de segurança que garantam a sua integridade e, se possível, em caixa apropriada;
4. O Livro de Honra é propriedade do Município de Braga e só poderá ser usado para outros fins, nomeadamente académicos ou científicos, com autorização expressa do Presidente da Câmara Municipal de Braga.

Casos omissos e dúvidas

Os casos omissos e dúvidas serão resolvidos por deliberação da Câmara Municipal de Braga.

4.9.10.2. Entrega de Lembranças

A oferta de lembranças, aquando uma visita oficial, é sempre um sinal de cortesia e dignidade para com a entidade que recebe. Estas lembranças estão repletas de mensagens e valores, e contribuem para fortalecer a imagem institucional do Município. Sempre que haja lugar a visitas protocolares, todos os pormenores deverão ser pensados, e, sempre que possível, esta informação será dada ao responsável da organização da visita da pessoa que se recebe e que haverá lugar a entrega de lembranças, de forma a que não existam surpresas desagradáveis, como o convidado não ter nada para oferecer quando receber uma lembrança. A escolha da lembrança será feita de acordo com as personalidades em questão. Por exemplo, se forem pessoas de outros países, deverá sempre ter-se em conta as tradições desse país, para evitar ofensas.

Para a escolha do objeto, a história, simbologia e aspetos culturais do Município são relevantes para a escolha, bem como o valor simbólico da lembrança, o recetor da mesma, e a relação da pessoa alvo da oferta com atividades que se desenvolvem no concelho. Quem visita o Município de Braga deve perceber a simbologia da oferta, e recordá-la como sendo um objeto digno de representatividade municipal.

Lembrança: Chaves da Cidade Destinatários: Chefes de Estados e altas figuras do Estado Português ou Internacional

Para assinalar a presença e visita das mais altas figuras do Estado ao Município de Braga, esse momento pode ser registado através da entrega das Chaves da Cidade. Esta lembrança representa uma alta distinção municipal destinada a retribuir a presença de personalidades que, pelo seu prestígio e pela sua ação, tenham colocado o nome da Cidade e do País nos mais elevados patamares do Mundo.

Com a entrega das Chaves da Cidade, o Município de Braga confere a este ato de entrega das Chaves da Cidade um elevado grau de solenidade e uma rigorosa seletividade na designação de quem recebe este objeto simbólico, condição

indispensável para evitar a sua banalização e, por conseguinte, o esvaziamento do seu elevado significado.



Figura 32 - Exemplo de Chave da Cidade da Póvoa de Lanhoso, aquando a visita de Mário Soares ao concelho[84]

Características da Chave da Cidade

- A Chave da Cidade é um objeto municipal destinado a assinalar a presença de personalidades, instituições ou organizações, nacionais ou estrangeiras, no Município.

- A Chave da Cidade, devidamente credenciada, representa o preito de homenagem da Cidade de Braga a quem a tenha recebido.

- A atribuição da Chave da Cidade é da competência do Executivo Municipal.

- A Chave da Cidade será sempre entregue em cerimónia solene.

- A insígnia é constituída por uma chave dourada, na dimensão real de 21,5 cm de comprimento, armada com o Brasão de Armas da Cidade de Braga. A insígnia será numerada no reverso, sequencialmente de um em diante, levando gravadas por cima do número, as iniciais CMB.

- A Chave da Cidade é apresentada num estojo de cor azul, com abertura lateral e forrado de cetim branco. A Chave repousa sobre cochim de veludo azul-escuro.

- Cada exemplar atribuído, é credenciado por um Diploma próprio, onde em nome do concelho e gentes de Braga, a sua Câmara Municipal confere a Chave da Cidade à entidade agraciada. O Diploma é assinado pelo Presidente da Câmara Municipal e levará ao lado esquerdo da assinatura, uma roseta estrelada com 6 cm de diâmetro

[84] Imagem retirada de http://www.fmsoares.pt/casa_museu/ofertas?desde=170

feita de folha de estanho fino, com o selo branco do Município sobre fita dupla de seda, azul e amarela, aberta em ângulo agudo, pendente e cortada em bisel, sem ultrapassar o limite da bordadura.

- Cada Diploma levará averbado atrás, a menção do registo em livro próprio e o seu número corresponderá ao gravado no reverso do palhetão da Chave atribuída.

- O exemplar número um, considerar-se-á por direito próprio como atribuído à Cidade de Braga e ficará exposto em destaque a designar pelo Presidente da Câmara Municipal, juntamente com um exemplar do Diploma, acompanhados de um verbete explicativo da sua criação e ficha técnica.

- Os cunhos e matriz da Chave da Cidade, são propriedade municipal e não podem ser usados sem autorização expressa do Presidente da Câmara Municipal de Braga. A guarda e conservação desses artigos bem como dos exemplares executados e ainda não atribuídos, ficam confiados ao Gabinete de Apoio à Presidência.

Lembrança: Objetos simbólicos alusivos à Arte Municipal
Destinatários Representantes do Governo

A vinda de um representante do Governo é sempre um momento protocolar de grande impacto, sendo também uma cerimónia que carece de muito planeamento, sobretudo na simbologia associada a todos os momentos. A entrega de uma lembrança a um Ministro é um protocolarmente bem visto, representando o máximo de apreço pela sua passagem ao Município de Braga. Tem sido habitual recorrer-se à entrega de elementos simbólicos relacionados com a história da cidade de Braga.

- Farricocos

O Farricoco é uma personagem e símbolo das procissões pascais, e que representa a reminiscência da prática da reconciliação dos penitentes públicos, realizada até ao século 14.



Figura 33 - Exemplo de Farricocos (homem das pinhas e matraca 43 x 13 cm) do escultor bracarense Alberto Vieira, e entrega ao Ministro do Ambiente

- Azulejos alusivos à História de Braga

A cidade de Braga compreende uma história rica em acontecimentos, personalidades, lendas, eventos, que não podem deixar de ser relembrados. Nesse âmbito, estas lembranças acabam por ter um significado especial, pois através de artistas locais, o Município pode promover a história do município de forma criativa.

- Cavaquinhos em miniatura

Instrumento típico e com origem na cidade de Braga no séc. XVI, também é conhecido como braguinha[85] ou machete de Braga em algumas regiões do Brasil. O seu som tão peculiar está presente na música popular minhota, sendo presença obrigatória em qualquer grupo que se proponha representar as tradições desta região. Em algumas regiões do Brasil é também apelidado de braguinha ou de machete de Braga.



Figura 34 - 70 Cavaquinhos de Braga, em exposição

[85] Decorrente do fluxo migratório que partiu do Minho para o Brasil no decorrer dos séculos XVIII e XIX, como também o labor dos cordofones da cidade.

Objetos relacionados com a História da cidade de Braga

Destinatários: Representantes de entidades civis, religiosas e outras

- Nossa Senhora do Leite

A Senhora do Leite é um símbolo religioso do Município de Braga, que se encontra numa parede lateral da Sé Catedral, e tem sido recriada através de um projeto social de coautoria da Cerci Braga e do Atelier Viana Cabral. Estas peças visam recriar dois símbolos da Cidade de Braga, a Nossa Senhora do Leite, e o azulejo do Palácio do Raio, de arquitetura barroca de autoria do Arq.º André Soares.



Figura 35 - Entrega de Nossa Senhora do Leite no âmbito de visitas institucionais ao Município

- Mapa da Cidade Barroca e Livro

Nesta imagem é possível conhecer Braga no período barroco, com as obras e monumentos de nomes tão sonantes como D. Diogo de Sousa, D. Rodrigo Moura Telles, ou D. José de Bragança, que através da sua influência moldaram a cidade em termos religiosos, sociais e civis. Esta herança disposta neste mapa, é visível em várias obras que marcam a fisionomia da cidade, no que diz respeito a praças, igrejas e edifícios sociais.

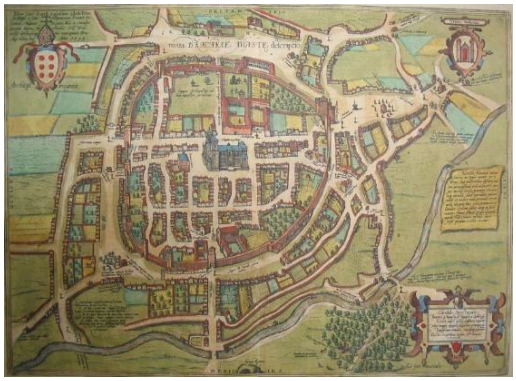


Figura 36 - Mapa da cidade de Braga no período barroco, e recentemente impresso

4.9.11. Outros eventos

Os programas de atos podem variar segundo a necessidade das diversas ocasiões, ou a magnitude do evento. Assim, de maneira a apresentarmos um guia geral apresentaremos os pontos comuns e a ter em conta.

4.9.11.1.Lançamento de livros

A solenidade deverá ser feita com montagem de mesa de trabalhos e pronunciamentos do representante da instituição e do autor. A organização deve prever o momento de autógrafos e de venda de obras.

4.9.11.2. Conferência

Caracteriza-se pela apresentação de um tema informativo, técnico ou científico, por especialistas em determinado assunto, para um grande número de pessoas. Mais formal do que a palestra, exige a presença de um presidente de mesa, que fará a apresentação do conferencista. As perguntas deverão ser feitas no final do evento.

4.9.11.3. Palestra

Caracteriza-se pela apresentação de um tema predeterminado a um grupo pequeno, que já possui informações sobre o assunto. Menos formal do que a conferência, exige a presença de um coordenador para a apresentação do palestrante e triagem de perguntas, que podem ser feitas diretamente pela plateia, durante a apresentação e após a autorização do apresentador.

4.9.11.4. Colóquio

Semelhante à conferência, o colóquio é apresentado por um profissinal de renome e com notório saber no assunto e tem como objectivo o esclarecimento de um tema ou tomada de decissão. É mais utilizado em classes específicas como, por exemplo, o segmento médico.

4.9.11.5. Video conferência ou Teleconferência

Caracteriza-se pela apresentação de um tema para um grupo de pessoas que têm interesse sobre o assunto, estando tais pessoas em locais diferentes e distantes. Essa apresentação é feita por meio de recursos audiovisuais e electrónicos, que permitem a interacção entre os participantes.

4.9.11.6. Workshop

O workshop é, basicamente, uma palestra dividida em duas partes: teórica e prática. A primeira caracteriza-se pela apresentação teórica de um tema e a segunda pela prática, na qual os participantes testam informações recebidas.

4.9.11.7. Seminário

É um evento que se caracteriza por explanações sobre temas de interesse comum na plateia, estando os expositores num mesmo patamar de conhecimentos sobre o que estão a abordar; é um tipo de encontro virado para a aprendizagem.

Pode ser dividido em 3 etapas:

a) Exposição – o explanador leva ao público o tema que pesquisou
b) Discussão – o assunto é discutido por todos que manifestam suas opiniões sobre os vários aspetos do tema
c) Conclusão – após reunir as opiniões dominantes, o coordenador submete à aprovação do grupo, gerando um documento com as recomendações/informações finais do seminário.

4.9.11.8. Simpósio

Apresentação de um tema de grande interesse, técnico ou científico, a um público selecionado, com a participação de especialistas no assunto. O simpósio difere da mesa-redonda porque os expositores não debatem entre si, embora suas manifestações sejam sobre o mesmo assunto. O público, ao participar de modo activo dos trabalhos, mediante intervenções, fornece o clima para desenrolar os debates. O coordenador ou mediador, no final, apresenta uma conclusão, representando a maioria das opiniões que é submetida à aprovação do grupo e transformada em documento, que servirá de orientação para a área.

4.9.11.9. Congressos e Convenções

Caracteriza-se pela reunião formal e periódica de pessoas pertencentes a grupos profissionais com o mesmo interesse, geralmente promovido por entidades associativas, objetivando estudar, debater e chegar a conclusões sobre um tema em geral, que é exposto em subtemas. As convenções são eventos internos de uma organização, empresa, entidade ou partido, que tem como objetivo a preparação, a reciclagem, a avaliação, a troca de experiências e informações entre os participantes.

O programa é normalmente realizado da seguinte forma:

1. Receção e entrega de materiais
2. Ato de inauguração/apresentação do evento
3. Hinos
4. Apresentação das entidades
5. Discursos
6. Pausa (*coffee break*)
7. Continuação de discursos
8. Encerramento

4.9.11.10. Semana comemorativa

Este evento pode ser realizado com sete dias de duração nos seguintes segmentos:

a) Académico: caracterizado pela reunião de estudantes, coordenada por professores, com apoio de profissionais da área, com o objetivo de discutir temas relacionados com a classe a qual pertencem.
b) Empresarial: serve para denominar uma série de acontecimentos realizados por determinada organização, dedicada a um tema único e com uma semana de duração.

4.9.11.11. Debate

Tipo de evento caracterizado pela discussão entre duas ou mais pessoas, cada um defendendo o seu ponto de vista. Exige a presença de um moderador ou mediador, que coordena os trabalhos, estabelecendo as regras do evento.

4.9.11.12. Mesa Redonda

Neste tipo de reunião, são colocadas as opiniões de duas ou mais pessoas sobre um assunto, num tempo limitado; após esse período, os componentes da mesa debatem entre si, com a participação da assistência, que pode encaminhar questões, por escrito ou oralmente à mesa.

Esses trabalhos são coordenados por um moderador, conduzindo o encontro d emodo que os debates se mantenham em torno de um tema de origem. Quando o público não tem permissão para formular perguntas aos membros da mesa, denomina-se painel.

4.9.11.13. Painel

Nome dado ao evento caracterizado por um quadro de apresentações, no qual o orador principal e até quatro convidados explanam a sua visão sobre um tema predeterminado. Sua organização, que soma as regras da conferência com as da mesa-redonda, permite a plateia conhecer todos os ângulos de uma questão, o que torna possível aos participantes refletir, perguntar e discutir pontos de interesse em comum.

O painel é dividido em duas partes distintas:

1. Primeira parte: os oradores apresentam o tema individualmente, obedecendo às regras da conferência, tendo o orador principal maior tempo de explanação, para enfoque geral.
2. Segunda parte: são seguidas as mesmas regras da mesa-redonda, nas quais os oradores debatem entre si e respondem às perguntas da plateia.

4.9.11.14. Fórum

Evento caracterizado pela troca de informações e debate de ideias, com a presença de grandes audiências. Seu objetivo é o de conseguir a efetiva participação da plateia, sempre numerosa, que deve ser sensibilizada e motivada. Tem cada vez mais aceitação por permitir a discussão de problemas sociais.

4.9.11.15. Jornadas

As jornadas são eventos específicos de grupos profissionais e realizados periodicamente para discussão de temas que não foram ou que não serão debatidos, normalmente em congresso. Possuem a estrutura desse tipo de evento, em escala menor, já que são realizadas em âmbitos regionais.

4.9.11.16. Feiras e Exposição

Exibição pública de produção artística ou industrial, em painéis ou *stands*, visando a demonstração e divulgação. Pode ser itinerante ou não.

Programa:

1. Ato de inauguração da feira
2. Abertura do recinto
3. Presidente do Município deverá visitar todos os espaços de expositores da Feira
4. Encerramento
5. Palavras de agradecimento

4.9.11.17. Mostra

Semelhante ao conceito de exposição, mas sem objetivo de venda. Trata-se da exibição pública de bens, produtos e peças artísticas, com a finalidade de divulgação histórica. A mostra pode ser itinerante ou não.

4.9.11.18. *Cocktail* – Porto D'Honra ou Verde D'Honra[86]

1. Receção de convidados
2. Cocktail de boas vindas
3. Início de ato
4. Menção das autoridades
5. Discursos (caso seja necessário)
6. Abertura de Porto de Honra ou Verde D'Honra
7. Despedida ou encerramento

4.9.11.19. Conferência de Imprensa

Estes eventos são realizados com o intuito de prestar uma mesma informação a vários órgãos de comunicação social. As conferências são realizadas através de declarações de um representante máximo da empresa ou de um seu representante, e pode ser feita sob forma de entrevista dada a um grupo de jornalistas, ou apenas sob forma de declarações, com ou sem opção de poderem ser feitas perguntas pelos jornalistas presentes. Os passos que deverão ser realizados aquando a organização destes eventos são os seguintes:

1. Convocatória dos Meios de Comunicação Social
2. Definição de pontos a tratar
3. Entregar notas de Imprensa aos representantes dos Órgãos de Comunicação presentes
4. Início do ato, dar 3 minutos de margem para fotografias
5. Apresentação e cumprimentos aos jornalistas (o presidente da mesa)
6. Abrir secção e perguntas e respostas (opcional)
7. Encerramento do ato

[86] Porto D'Honra é uma formalidade que acontece sempre que os eventos se realizem ao final da tarde, sendo que o Verde D'Honra é mais habitual fazer-se ao final da manhã

Material a distribuir à Comunicação Social:

- Programa da reunião ou a Ordem de trabalhos
- Participantes
- Informação sobre acreditação e passes
- Transportes
- Mapa da localidade, do local da reunião e outras informações úteis
- Serviços de apoio – bar/banco

Centro de Comunicação Social:

- Localização
- Horário
- Telefones úteis
- Serviços *on-line*

Listagem de verificação de equipamentos:

Evento:		
Equipamentos e Logística	Confirmação	Observações
Data-Show		
Computador		
Projetor de Dispositivos		
Retroprojetor		
Televisor, vídeo ou DVD		
Écran Branco		
Paper-Board e canetas		
Água e copos		
Papel Branco e esferográficas para os participantes		
Dossiers pessoais dos participantes		
Pens, diapositivos ou transparências para as apresentações		

Tabela 6 - Listagem de Verificação de Equipamentos

4.9.12. Atos Internos

Reuniões de trabalho:

1. Apresentação e boas vindas (Presidente da Mesa)
2. Objetivos e propósito (a cargo de quem irá presidir a reunião)
3. Apresentação dos presentes na reunião
4. Exposição do tema da reunião por parte dos técnicos ou de quem preside)
5. Conclusões e encerramento (Presidente da Mesa)
6. *Coffee-break* (15 a 20 min)

Dia do funcionário:

O objetivo deste evento é criar um momento de confraternização entre toda a esfera municipal, um maior sentimento de pertença à organização, dando também a conhecer o trabalho que se vai desenvolvendo em diversas áreas E o programa é, normalmente, composto de quatro intervenções (unidades orgânicas e uma EM), finalizando com uma atuação. No ano de 2014 houve uma animação musical denominada "*chuva de estrelas"*, premiando o talento artístico dos trabalhadores que pretendam inscrever-se.

Pela primeira vez, em 2016 serão entregues as medalhas aos trabalhadores neste dia (aos que perfizerem 15, 25 e 35 anos de serviço com assiduidade e zelo). O guião da cerimónia prevês os momentos seguintes:

1. Receção aos funcionários
2. Palavras de boas-vindas (a cargo do Presidente de Câmara)
3. Intervenções de 1 representante de cada Unidade Orgânica (4) e de uma Empresa Municipal.
4. Entrega de reconhecimentos a funcionários (entrega de Medalhas Municipais)
5. Cada diretor de departamento, juntamente com o Presidente de Câmara, deverá entregar o prémio ao funcionário destacado do seu departamento.
6. Abertura de *buffet*
7. Animação
8. Encerramento

4.10. Tratamentos Honoríficos

O desenvolvimento na utilização das novas formas de comunicação, nomeadamente com as novas tecnologias e uso de ferramentas de comunicação que nos transportam para uma maior informalidade e a simplificação de determinadas relações institucionais, veio alterar a forma de comunicar entre instituições.

No entanto, a formalidade existente no conteúdo das mesmas deverá ser sempre tida em conta, nomeadamente no que se refere aos tratamentos honoríficos. E esse cuidado nos tratamentos continua a ser uma das imagens de marca de qualquer instituição. Existem algumas regras fundamentais quando se fala na correspondência a entidades oficiais, nomeadamente:

- Tratamentos de Chefes de Estado e de membros da realeza:

- Quando se dirige a um Presidente da República, a correspondência deverá ser sempre endereçada ao Chefe da Sua Casa Civil, ou Chefe do seu Gabinete. Só um Chefe de Estado se corresponde com outro Chefe de Estado diretamente;

- Na correspondência com altas individualidades, deve ser usada a expressão "Sua Excelência, o Presidente da Assembleia da República". Por várias vezes, é cometido o erro de escrever "Sua Excelência, o Senhor Presidente da Assembleia da República". Ora, Sua Excelência é a fórmula superlativa e mais cerimoniosa de dizer *o Senhor*. Nestes casos, opta-se ou pela primeira opção, ou então pela seguinte "O Senhor Presidente da Assembleia da república".

- As cartas deverão sempre ser breves e concisas, concentrando-se na informação mais relevante. O recetor da mesma tem de perceber de imediato o objetivo desta correspondência;
- Todas as cartas recebidas e assinadas deverão ter uma resposta.

Exemplos

Autoridade: Presidente da República
Linguagem Verbal: Senhor Presidente
Saudação em Correspondência: Senhor Presidente da República, Excelência
Discurso Indirecto escrito: Sua Excelência o Presidente da República

Endereço da correspondência: Ao Chefe da Casa Civil de Sua Excelência o Presidente da República + identificação completa[87]

Autoridade: Presidente da Assembleia da República

Linguagem Verbal: Senhor Presidente

Saudação em Correspondência: Senhor Presidente da Assembleia da República, Excelência

Discurso Indireto escrito: A Sua excelência O Presidente da Assembleia da República

Endereço da correspondência: A Sua Excelência O Presidente da Assembleia da República + identificação completa

---

Autoridade: Primeiro-Ministro

Linguagem Verbal: Senhor Primeiro-Ministro

Saudação em Correspondência: Senhor Primeiro-Ministro, Excelência

Discurso Indireto escrito: Sua Excelência o Primeiro-Ministro

Endereço da correspondência: A Sua Excelência O Primeiro Ministro + identificação completa

- Tratamentos Civis

Para entidades civis, o tratamento honorífico aplicável aos detentores de determinados cargos é "Excelência". Têm direito ao tratamento de "Excelência" (por extenso) as três primeiras figuras de Estado: Presidente da República, Presidente da Assembleia da República e Primeiro-Ministro.

Autoridade: Ministros

Linguagem Verbal: Senhor Ministro

Saudação em Correspondência: Senhor Ministro+indicação da pasta, Excelência

Discurso Indireto escrito: O Senhor-Ministro+ indicação da pasta

Endereço da correspondência: A S.E. o Ministro+indicação da pasta+identificação completa

[87] As regras protocolares determinam que só a um Chefe de Estado se dirige por escrito a outro Chefe de Estado, sendo que os demais cidadãos dirigem a correspondência ao Chefe da Casa Civil ou ao Chefe da Casa Militar (em função do assunto). Porém, na prática, verifica-se que nem sempre esta regra é aplicada (Fernandes, 2014)

Autoridade: Secretários de Estado

Linguagem Verbal: Senhor Secretário de Estado

Saudação em Correspondência: Ex.mo Senhor Secretário de Estado+indicação da pasta

Discurso Indireto escrito: O Senhor Secretário de Estado+indicação da Pasta

Endereço da correspondência: Ex.mo Senhor Secretário de Estado+indicação da pasta+identificação completa

Autoridade: Embaixadores

Linguagem Verbal: Senhor Embaixador

Saudação em Correspondência: Senhor Embaixador

Discurso Indireto escrito: S.E. o embaixador + indicação do respetivo país

Endereço da correspondência: A S.E. o Embaixador + indicação do respetivo país + identificação completa

---

Autoridade: Presidentes de Câmara

Linguagem Verbal: Senhor Presidente (ou apenas nome, precedido de título, se aplicável)

Saudação em Correspondência: Ex.mo Senhor Presidente + indicação do Município

Discurso Indireto escrito: O Senhor Presidente da Câmara + indicação do Município

Endereço da correspondência: Ex.mo Senhor Presidente da Câmara + indicação do Município + identificação completa

---

Autoridade: Reitor da Universidade

Linguagem Verbal: Magnífico Reitor da Universidade+designação da instituição+identificação completa

Saudação em Correspondência: Ex.mo Senhor Reitor + indicação da instituição de Ensino Superior

Discurso Indireto escrito: O Senhor Reitor + indicação da instituição de Ensino Superior

Endereço da correspondência: Ex.mo Senhor Reitor + da instituição de Ensino Superior + identificação completa

---

Outras considerações:

- No caso de Ministros, o tratamento de Excelência (por extenso) é opcional.

- Quando se relacionam com entidades oficiais, é usualmente estabelecido que, antes da carta propriamente dita, se escrevam à mão algumas palavras: "Senhor Ministro" ou caso existam 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";

- Existem abreviaturas com tendência a cair em desuso como o Il.mo (Ilustríssimo), Dig.mo (Digníssimo), M.I. (Mui Ilustre), etc., mas outras continuam a ser regra, como "Ex.mo Senhor";

- Na correspondência oficial, o cargo precede sempre o nome que, por sua vez, é precedido pelo título académico, militar ou religioso;

- Na ausência de títulos académicos, existe o erro muito comum de se colocar "Ex.mo Senhor Presidente da Câmara Municipal de…, Sr. José Santos". Esta fórmula não é a correta, sendo que a opção é apenas colocar o nome da pessoa, nomeadamente "Ex.mo Senhor Presidente da Câmara Municipal, José Santos";

- Acontece por várias vezes, a situação constrangedora de, numa carta que deverá contemplar a assinatura de vários Presidentes de Câmara, alguns não terem o título académico. Nesses casos, opta-se por colocar os títulos académicos de todos os restantes no final, para assim não ser tão declarado quem tem ou não os títulos.

Por exemplo:

- Ricardo Bruno Antunes Machado Rio, Dr. – Presidente da CM de Braga
- Miguel Costa Gomes – Presidente da CM de Barcelos
- António Vilela, Dr. – Presidente da CM de Vila Verde
- Joaquim Cracel Viana, Dr. – Presidente da CM de Terras de Bouro
- António Benjamim da Costa Pereira, Arq.º – Presidente da CM de Esposende
- Manuel da Rocha Moreira - Presidente da CM de Amares

• 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.

Autoridade: Papa

Linguagem Verbal: Vossa Santidade

Saudação em Correspondência:

Discurso Indireto escrito: Sua Santidade ou o Santo Padre

Endereço da correspondência:

Autoridade: Cardeal

Linguagem Verbal: Eminência Reverendíssima

Saudação em Correspondência:

Discurso Indireto escrito: O Senhor cardeal ou Sua Eminência

Endereço da correspondência:

Autoridade: Arcebispo ou Bispo

Linguagem Verbal: Excelência Reverendíssima Senhor D. + nome

Saudação em Correspondência:

Discurso Indireto escrito: Sua Excelência Reverendíssima/O Senhor D. + nome

Endereço da correspondência:

Autoridade: Monsenhor

Linguagem Verbal: Monsenhor+nome

Saudação em Correspondência:

Discurso Indireto escrito: O Monsenhor+ nome

Endereço da correspondência:

Autoridade: Padre

Linguagem Verbal: Reverendíssimo Senhor Padre + nome

Saudação em Correspondência:

Discurso Indireto escrito: O Senhor Padre+nome

Endereço da correspondência:

Outras personalidades e respetivos tratamentos honoríficos

Autoridade: Um embaixador estrangeiro

Linguagem Verbal: Senhor embaixador

Saudação em Correspondência: Vossa excelência

Discurso Indireto escrito: A S.E. o Embaixador de….Senhor…

Autoridade: Soberanos / Outros membros de Casas Reais

Linguagem Verbal: Meu Senhor ou Minha Senhora

Saudação em Correspondência: Vossa Majestade/ Vossa Alteza (Imperial, Real ou Sereníssima)

Discurso Indireto escrito: A Sua Majestade o Rei ou a Rainha /A Sua Alteza (Imperial, Real/Sereníssima) o Príncipe *ou* a Princesa

---

Autoridade: Soberanos / Outros membros de Casas Reais

Linguagem Verbal: Meu Senhor ou Minha Senhora

Saudação em Correspondência: Vossa Majestade/ Vossa Alteza (Imperial, Real ou Sereníssima)

Discurso Indireto escrito: A Sua Majestade o Rei ou a Rainha /A Sua Alteza (Imperial, Real/Sereníssima) o Príncipe *ou* a Princesa

Comunicar protocolarmente a nível profissional

Num ambiente profissional, os tratamentos devem ser cuidadosamente aplicados a cada representante. Como refere Cristina Fernandes (2013), "no ambiente profissional (e mesmo social) em Portugal os títulos académicos ainda são muito valorizados". Assim, para um maior grau de formalidade, aos termos Senhor/Senhora pode acrescentar-se o respetivo título académico:

- Senhor Eng.º / Senhora Dr.ª /Senhor Embaixador / Senhor Coronel

Quando o grau de formalidade é menor, poderá retirar o "Senhor e "Senhora, e apenas manter-se o respetivo título académico. Esta aplicação só é aconselhável para a linguagem verbal, mantendo a escrita como anteriormente explicado (Senhor Eng.º).

O uso dos termos "você" e "tu" é totalmente desaconselhável em ambiente profissional, reservando-se o uso de "tu" apenas para familiares, amigos e pessoas muito próximas. A ser usado em ambiente profissional, deve partir sempre da pessoa de maior estatuto, mais velha, e mais antiga na instituição.

4.11. Espaços Municipais

O Município de Braga conta com três espaços solenes principais para a receção de vários atos oficiais. Apesar do número elevado de espaços municipais que o Município é proprietário, apenas iremos enumerar os que efetivamente são considerados solenes, com dimensão e devido carisma para a realização e eventos institucionais.

4.11.1 Espaços Solenes

4.11.1.1. Edifício dos Paços de Concelho

Sede da Câmara Municipal de Braga, os Paços de Concelho revestem-se de enorme significado histórico para a cidade. Mandado construir no séc. XVIII por proposta do então Arcebispo de Braga, D. José de Bragança, este edifício é considerado por especialistas como um dos mais notáveis exemplares da arquitetura barroca da península ibérica.



Figura 37 - Edifício dos Paços do Concelho[88]

O traçado do projeto é de autoria do arquiteto bracarense André Soares. Considerado imóvel de interesse público desde 2002, o edifício ficou concluído em 1865.

> O atual edifício da Câmara Municipal de Braga, que veio substituir o anterior, renascentista, foi construído entre os anos de 1753 e 1756, a expensas do Senado da cidade e por vontade expressa do Arcebispo D. José de Bragança, irmão legitimado do rei D. João V (SMITH, 1973, p. 506). O seu traçado foi concebido por André Soares, artista natural de Braga e principal nome do barroco minhoto, celebrizado pelos seus traços de arquitetura e talha. Responsável pela dinamização da construção civil e religiosa de Braga, durante

[88] Fonte: www.bragavirtual.com

> os meados do século XVIII, Soares realizou, igualmente, uma notável intervenção urbanística na cidade. (SERRÃO, 2003, p. 269).

- Edifício Exterior

Implantado no denominado Campo de Touros, o edifício da Câmara define, juntamente com o Paço do Arcebispo (igualmente concebido por Soares), o eixo central de uma praça, em que prevalece um forte sentido cenográfico.
A edificação deste imóvel encontra-se expressa nos livros de vereações, posturas, acórdãos, receitas e despesas da Câmara (Smith, 1968), sendo a única obra de Soares, devidamente documentada, na cidade de Braga.

Em termos de planta, a opção é muito semelhante à da Casa do Raio, destacando-se, ao centro, a escadaria nobre com patamar. As divisões distribuem-se lateralmente à escada. O patamar é iluminado por janelas, cuja colocação revela a importância do claro-escuro e dos contrastes sugeridos, o que traduz a preocupação com a manipulação da luz por parte do arquiteto (Pereira, 1989, p. 456).

- Interior do Edifício

Na entrada deste edifício barroco deparamos com uma escadaria nobre de acesso à parte superior. As paredes laterais estão forradas com azulejaria, tipo barroco, azul e branca, com grinaldas e ramos. Subindo o primeiro lanço da escada nobre, vemos representados nos lambris diversos monumentos da cidade, a maior parte deles demolidos. No primeiro patamar da escadaria a figura emblemática de Braga (uma dama emplumada que num braço segura uma lança e, no outro, um castelo). De cada lado duas inscrições em cartelas respetivas. Uma refere-se ao final da construção da primeira fase – 1756 e, a outra, tem as letras B. A. F. A. (Bracara Augusta Fiel e Antiga).

Nesta escadaria encontramos painéis de azulejos representando: de um lado a Torre da Ajuda, S. João da Ponte, o Castelo, os Antigos Paços do Concelho, a Capela Mór da Sé, a Senhora da Torre e o Chafariz da Galeria, a Sé de Braga e o Chafariz da Galeria; do outro lado a Misericórdia, a Porta de Santiago, a capela dos Coimbras, Alpendres e Pelourinho, Porta de Santo António, Chafariz do Campo de Santana, Torre de Nossa Senhora da Glória, Arco da Porta Nova e Arco e Torre do Postigo. No patamar cimeiro, ao centro, a entrada, na cidade, de D. José de Bragança, a quem se deve o edifício camarário.

- Salão Nobre

O Salão Nobre deste edifício é, porventura, o local mais solene que o Município de Braga tem. Todo o seu espaço está repleto de história, desde paredes ao teto, e lá podemos encontrar medalhões e ilustres varões (bracarenses, ou então, ligados à história da cidade). Entre eles: Gabriel Pereira de Castro (1571/1632); Diogo de Teive (Século XVI); D. Frei Bartolomeu dos Mártires (1594/1592); Francisco Sanches (Século XVI); D. Diogo de Sousa (Séculos XV/XVI); D. Frei Caetano Brandão (1790/1805); Dom Rodrigo de Moura Telles (1704/1728); Barão de São Martinho (Século XIX). No teto e nas sancas deste pequeno mais extraordinário e belo salão, estão assinaladas algumas datas muito significativas para a história de Braga e não só[89].

4.11.1.2. Theatro Circo

Localizada na Avenida de Liberdade, o Theatro Circo é uma das salas de espetáculos mais imponentes do país. Abriu as suas portas a 21 de Abril de 1915, tendo começado a ganhar forma na mente de um grupo de bracarenses por volta de 1906, ainda teatro se escrevia com h, de acordo com a "orthographia" da altura. Na altura, a cidade de Braga não dispunha de uma sala de espetáculos apta a receber as maiores companhias de Braga, apenas dispunha de uma pequena sala para ver cinema e artes cénicas. O primeiro espetáculo ocorreu no momento inaugural, com a peça "A Rainha das Rosas". No século XXI iniciaram-se obras de restauração deste espaço, sendo atualmente um espaço imponente, repleto de história e beleza cénica.



Figura 38 - Fachada e Sala Principal do Theatro Circo

O Theatro Circo é composto por vários espaços, aptos a receber vários tipos de espetáculos. A Sala Principal tem uma lotação de 897 lugares, e com a recuperação viria

[89] Acedido em http://historiaporumcanudo.blogspot.pt/2010/01/camara-municipal-de-braga.html, a 18-04-2016

a contemplar duas novas salas: um Pequeno Auditório com 236 lugares e uma sala de ensaios. Mantendo a traça original, o Salão Nobre é sem dúvida, o espaço mor mais relevante para acontecimentos de ordem protocolar.



Figura 39 - Salão Nobre do Theatro Circo

São estes locais que elegemos como espaços solenes. Apesar do Município de Braga ser proprietário de inúmeros espaços que privilegiam a realização de vários eventos, este são os espaços que transportam consigo a história e a cerimonialidade que se pretende dar a alguns eventos.

4.11.2. Espaços Complementares

Outros espaços são utilizados para várias cerimónias, como para congressos, seminários, conferências, que, apesar de não terem a solenidade necessária para este tipo de situações, são considerados para utilização nas várias iniciativas organizadas pela autarquia

4.11.2.1. BlackBox do GNration



Utilização

Palestras; Conferências, Apresentações, Concertos, Cinema

Capacidade
150 pessoas plateia sentada
250 plateia em pé

Propriedade: Município de Braga

4.11.2.2. Auditório da Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva



Utilização

Palestras; Conferências, Apresentações, Concertos, Cinema

Capacidade:

Um auditório com 160 lugares plateia sentada

Propriedade: Município de Braga

4.11.2.3. Museu D. Diogo de Sousa



Interior

Utilização

Palestras; Conferências, Apresentações, Concertos, Cinema

Capacidade:

Um auditório com 160 lugares plateia sentada

Propriedade: Ministério da Cultura



Exterior

Utilização

Espectáculos, concertos, grandes apresentações

Capacidade:600 pessoas sentadas

Propriedade: Ministério da Cultura

4.11.2.4. Auditório do Parque de Exposições de Braga (PEB)



Utilização

Espectáculos, concertos, grandes apresentações

Capacidade:1204 pessoas sentadas

Propriedade: Município de Braga

4.12. A Comunicação: Oral, Escrita e Visual

Tal como temos vindo a analisar, toda a comunicação institucional, quer seja através da oral, escrita ou visual, tem um efeito relevantes no sucesso de uma organização. Esta pode resultar de uma ação integrada de diferentes meios, formas, recursos, canais e intenções, incluindo os novos desafios provocados pela rápida evolução das novas tecnologias da comunicação.

De facto, com os canais de comunicacionão em permenente evolução, os meios que estão à disposição organizacional devem melhorar a relação com os diferentes os interlocutores, e não piorar o nível de comunicação existente, como muitas vezes tem vindo a acontecer. Não raras vezes, a comunicação transmite mensagens difusas e até incompreensíveis, dadas as dificuldades em gerir as novas aplicações tecnologicas e o "short message system", caracteristico da "era dos smartphone"[90].

Conforme refere Isabel Amaral (2005, p. 33), são seis os requisitos para causar uma boa imagem:

1- Ser pontual
2- Ser bem educado e positivo
3- Demonstrar consideração pelos outros
4- Vestir-se apropriadamente
5- Falar e escrever bem
6- Dizer "obrigado", "desculpe" e "Se faz favor"

[90] Termo empregue por Gustavo Leuzinger Coutinho, 2014, p. 1). Em sentido literal, *smartphone* significa telefone inteligente, numa referência à alta capacidade de processamento desses dispositivos. "O que chamamos de telefone celular é um Dispositivo (um artefato, uma tecnologia de comunicação); Híbrido, já que congrega funções de telefone, computador, máquina fotográfica, câmara de vídeo, processador de texto, GPS, entre outras; Móvel, isto é, portátil e conectado em mobilidade funcionando por redes sem fio digitais, ou seja, de Conexão; e Multirredes, já que pode empregar diversas redes, como Bluetooth [...], internet (Wi-Fi ou Wi-Max) e redes de satélites para uso como dispositivo GPS" (Lemos, 2007, p. 25).

Seguindo estes princípios básicos, vamos de seguida direccionar-nos para a comunicação oral, escrita e verbal das autarquias.

4.12.1. Comunicação oral

A comunicação oral é sempre imprescindível para a relação entre pessoas e instituições, pelo que a sua melhor prestação fica sempre na memória do interlocutor. Algumas situações mais comuns para o dia a dia de uma autarquia, a nível de comunicação, são as apresentações, os discursos, e a comunicação telefónica.

Apresentações

É das situações mais comuns nas nossas vivências diárias, quer a nível pessoal, quer profissional. É muito habitual fazermos honras da casa, até quando os eventos não são propriamente da nossa responsabilidade. Segundo refere Cristina Fernandes "é redutor atribuir às palavras a maior percentagem (e jamais única) no processo de comunicação. Todo o comportamento comunica" (2013, p. 59). De qualquer forma, e se nos lembrarmos das seguintes regras, é tudo mais simples de concretizar:

1. O inferior é apresentado ao superior hierárquico
2. Numa visita, os funcionários são apresentados ao visitante
3. Os homens são apresentados às senhoras
4. Deve sempre apresentar-se o nome da pessoa menos importante à pessoa mais importante
5. Deve sempre apresentar-se o primeiro e último nome
6. Nas apresentações, quando se justifique, deverá sempre referir-se alguns dados sobre a pessoa.
7. Em regra, a senhora decide como quer saudar a pessoa que lhe é apresentada: ou estende a cara para um beijo, ou estende a mão para um aperto de mão. No entnato, em ambientes profissionais, onde existe a igualdade de género, o aperto de mão é o cumprimento comum. A pessoa hierarquicamente mais importante deve tomar a iniciativa.
8. Quando se é apresentado a uma pessoa, deve ter-se o máximo cuidado em ser atencioso e educado.
9. Acontece muitas vezes, durante uma conversa, o telemóvel tocar (por regra, em circunstâncias porofissionais, o telemóvel deverá estar no silêncio). Quando

assim for, deve a pessoa pedir desculpa ao seu interlocutor, e colocar o telemóvel no silêncio, tendo a oportunidade de devolver a chamada mais tarde.

10. Evitar o uso de calão ou gíria.

Notas sobre o aperto de mão (Amaral, 2006, p. 36)

> "Em relação ao aperto de mão devemos lembrar-nos de que, se a mão é, como dizia Immanuel Kant, a "parte visível do cérebro", convém ter todo o cuidado para que ela não transmita alguns dos nossos estados de alma como o nervosismo, o desejo de dominar, o medo, a insgurança, etc. (…) Ao dar um aperto de mão deve olhar para os olhos do seu interlocutor. O contacto deve ser breve, mas acentuado pelo olhar e pela força do aperto de mão. Uma mão mole revela fraqueza de carácter, uma mão húmida, nervosismo. Se apenas se estender a ponta dos dedos, a pessoa pode pensar que a despreza, mas, se apertar a mão com muita força, está a ser agressivo e grosseiro. Se tiver mãos húmidas, tenha sempre um lenço de papel no bolso direito e limpe a mão directamente antes de a estender."

Comunicação por telefone fixo:

Apesar das inúmeras formas de comunicação existentes, o telefone fixo ainda é considerado um meio de comunicação preferencial de vários cidadãos, sobretudo nas relações profissionais. A imagem da instituição também projetada através deste meio, sendo muitas vezes o primeiro contacto que se tem com a instituição. A simpatia de quem atende, o profissionalismo e a amabilidade são características vincadas através de uma chamada telefónica. Assim, deveremos considerar algumas regras fundamentais para o uso do telemóvel fixo numa organização:

1. Quem faz a chamada espera em linha
2. Quando cai uma chamada a meio de um telefonema, quem tomou a iniciativa de ligar deve voltar a retomar a chamada
3. Uma secretária não deve tomar a iniciativa de ligar diretamente a uma pessoa das relações do seu superior. No caso de confirmações de convites, e de envio de mensagens ou recados, a secretária só se deve relacionar com a secretária de um interlocutor do mesmo nível hierárquico do seu superior.
4. Na presença de terceiros, os telefonemas devem ser breves;

5. É importante ser cuidadoso com nomes e títulos.
6. A voz e a mensagem devem ser sempre num registo elegante, simpático e cortês

Comunicar por telefone móvel

O uso dos dispositivos móveis, ou telemóveis, e mais recentemente, dos *smartphones*, têm trazido algumas mudanças comportamentais de formas de estar profissionalmente. Se há quem conheça as regras elementares do uso dos telemóveis, há também quem quebre estas regras de forma sistemática, não respeitando minimamente a presença de outras pessoas no mesmo espaço.

Neste aspeto, convém referir algumas regras de utilização deste meio de comunicação:
- Sempre que se realize uma reunião de trabalho, o telemóvel deverá manter-se em silêncio;
- Quando está na presença de uma pessoa, seja numa refeição de trabalho ou pessoal, nunca deve ter o telemóvel em cima da mesa. A atenção deverá ser dada à pessoa com quem partilha a refeição.
- Em ambiente profissional, o contacto por telemóvel fora de horas apenas deve ser utilizado em casos de urgência ou, caso exista confiança suficiente, por alguém muito próximo.
- O volume do tom de voz deve ser o estritamente o necessário para que a conversa entre o emissor e recetor seja percetível. Por várias vezes somos obrigados a ouvir conversas indesejadas em locais menos próprios, como num supermercado ou mesmo na rua. A confidencialidade das conversas deve ser tida em atenção, também pelo respeito merecido pela pessoa que está do outro lado da linha.
- Para casos necessários, só se deve colocar a outra pessoa em alta voz com o consentimento da mesma.
- No final da conversa, e antes de desligar, deve fazer-se um ponto de situação do que ficou combinado fazer.
- Em reuniões, o uso de telemóveis para navegar em redes sociais é extremamente deselegante. Refira-se que as pessoas são convidadas para reunir e partilhar assuntos de interesse comum, pelo que, se a pessoa que está a falar não está a ser ouvida, a desatenção dada a essa pessoa é considerado como um comportamento algo grotesto.
- Num ambiente profissional, todo o tipo de contactos recebidos via telefone móvel devem ser retribuídos no espaço de 24 horas.

Discursos

Num ambiente autárquico, os discursos proliferam em qualquer evento, de forma mais ou menos cerimoniosa. Se antigamente se valorizava o conteúdo de um discurso pelo tempo que o mesmo demorava a decorrer, atualmente os discursos devem ser realizados de forma curta, concisa e explícita.

Numa cerimónia, os discursos devem começar pela pessoa menos importante e terminar com a pessoa mais importante. Refira-se que, neste ponto, e porque acontece em várias situações, propomos que as sessões se iniciem com a entidade anfitriã, e terminem com o convidado mais importante da sessão.

Quem preside à Mesa de Honra não tem de ser necessariamente quem conduz a sessão. Para estes casos, e como já foi referido anteriormente, a existência de um moderador, (que poderá ser forma de Mestre de Cerimónias ou Voz Off) é fundamental. Neste caso, é esta pessoa que conduz toda a sessão, que solicita autorização a quem preside a sessão para se dar início à mesma ("Com autorização de Sua excelência o Ministro da …., Dr. …..) e que solicita autoriza para a dar por encerrada ("Em nome de Sua Excelência o Ministro….declaro encerrada a sessão).

Os discursos devem sempre invocar personalidades presentes na sessão, começando por saudar a pessoa hierarquicamente mais importante, e de forma decrescente, ir saudando as restantes personalidades. Deverá terminar estas saudações iniciais com: Minhas Senhoras e meus Senhores.

Por exemplo:
"Ex.mos Senhores
Primeiro-Ministro do Governo de Portugal, Dr. …
Presidente da Assembleia Municipal de Braga, Dr. …
Vice-Presidente e Vereadores do Município de Braga
Restantes membros da Mesa da Assembleia Municipal
Membros da Assembleia Municipal de Braga
Presidentes das Empresas Municipais
Caros colaboradores
Órgãos de informação presentes
Minhas Senhoras e Meus Senhores"

Brindes

Um brinde é "saudação pela saúde ou êxito de…"[91]. O ato de brindar é muito usual para se homenagear alguém, ou prestar alguma saudação por algum feito importante e relevante para a instituição em causa.

De recordar, sobre este tema, a famosa gaffe do Presidente dos Estados Unidos da América, Barack Obama, no banquete oferecido pela Rainha Isabel II de Inglaterra. Neste banquete, o Presidente Barack Obama, sem querer, quebrou o protocolo quando fez um brinde à rainha Isabel II por cima da banda que por engano, começou a tocar o hino. Só no final do hino, a rainha e os restantes convidados retomaram o brinde[92].

De facto os imprevistos acontecem e ninguém está imune aos mesmos, nestas alturas, as gaffes deverão ser levadas com a maior naturalidade pelos intervenientes.

Os brindes acontecem sempre após as refeições, e o anfitrião toma a iniciativa de brindar a algum convidado de honra, ou brinda para prestar homenagem a alguém. O brinde deve ser feito com vinho do porto, e deve ser servido antes de se fazer o brinde. O anfitrião é que deve ter a iniciativa de brindar, procedendo à explicação do motivo do brinde. Nessa altura, todos se levantam e erguem as taças, brindando ao homenageado e aos companheiros de mesa.

4.12.2. Comunicação escrita

A crescente utilização das novas tecnologias fez diminuir significativamente a comunicação escrita tradicional, a saber: cartas, convites, ofícios, *emails* ou cartões de visita. No entanto, esta continua a ter um papel fundamental na vida das instituições, que, apesar de darem primazia à crescente utilização das novas formas de comunicar digital, não deixam de dar relevância a esta forma de comunicar tradicional. A título de exemplo, refira-se que se continua a privilegiar os convites enviados sob forma de papel. É um sinal de cuidado institucional e que não se menospreza o significado de um convite entregue, em detrimento dos que acontecem via digital.

[91] brinde *in* Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-04-17 19:06:06]. Disponível na Internet: http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/brinde

[92] Acedido em https://www.youtube.com/watch?v=BV9jOD_zyfI, a 18-04-2016

Neste âmbito, deverão as instituições refletir sobre os momentos em que devem enviar convites tradicionais e em papel, ou os modernos convites digitais. Se em determinadas cerimónias é suficiente o envio do convite digital, em cerimónias de maior relevância municipal ou sessões solenes, os convites enviados em suporte de papel, com boa qualidade, são sempre mais notados e valorizados, do que os convites digitais, que muitas vezes passam despercebidos na enorme quantidade de *emails* que um executivo recebe diariamente na sua caixa de correio eletrónico.

Para o envio de correspondência, deve ter-se sempre atenção às entidades recetoras, e aos respetivos tratamentos honoríficos, assunto tratado no ponto 4.10. deste documento. Para além disso, toda a correspondência deverá conter as seguintes informações:

- Identificação expressa do destinatário
- Cumprimentos
- Assunto
- Data da correspondência
- Assinatura do responsável pela mesma

Correspondência Digital – *Email*

Na correspondência por correio eletrónico, e apesar desta ser mais rápida e menos formal do que a comunicação escrita, não quer dizer que tenha de ser descuidada. Deverá sempre ter-se atenção ao anteriormente referido, mantendo as mesmas normas de utilização. No entanto, a diferença neste tipo de comunicação é que os textos deverão ser mais reduzidos, mas deverão manter as regras de cortesia anteriormente esplanadas. O correio eletrónico pode ser tão informal como um telefonema e um *sms* (*Short Message Service*), mas pode ser impresso como um memorando.

4.12.3. Comunicação Visual

Nos últimos anos, temos vindo a conhecer o poder que a comunicação visual exerce para o sucesso de uma organização. Este facto tem em conta vários fatores resultantes da sociedade moderna: a mediatização crescente dos eventos, a multiplicação de atores em cena, o aumento da crítica social, a existência de novas formas de comunicação e respetivo progresso da informalidade. A comunicação visual salienta-se em todos os aspetos da vida de uma empresa, desde a imagem gráfica, passando pela inovação nos

meios de comunicação e, nos últimos tempos, na projeção de cenários emblemáticos, que no seu todo agregam valor aos eventos.

Neste último caso, temos assistido à utilização das mais modernas tecnologias, conciliadas com os tradicionais símbolos institucionais e momentos musicais. A conjugação de todos estes elementos criam uma uniformidade e grandeza a eventos, que deixam marcas para a imagem de uma instituição, que pretende, no final, ser sempre coerente e impactante.

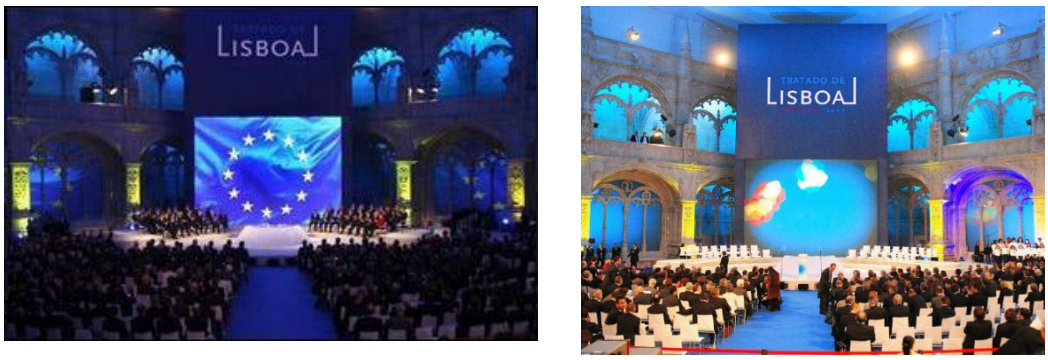


Figura 40 - Imagens dos cenários da assinatura do Tratado de Lisboa, decorrido no Mosteiro dos Jerónimos a 13 de dezembro

Na organização e um evento municipal, toda a imagem tem de ser trabalhada com coerência. A partir da definição do tema, todos os elementos cénicos devem comunicar, através das cores, da decoração, da disposição dos lugares, do *staff*, da apresentação dos intervenientes, das mesas, da sinalética e de todos os elementos que possam ser usados para a criação de impacto visual.

Dependendo da circunstância, estes elementos podem ser mais ou menos impulsionados e evidenciados, dependendo da sobriedade que se pretende para o evento.

5. O PROTOCOLO E OS NOVOS MODELOS DA MODERNIDADE

O Protocolo, juntamente com os outros instrumentos de comunicação institucional, deverá acompanhar os sinais do tempo nas suas manifestações diárias, traduzidas muitas vezes em formas de comunicar mais informais. No entanto, que margem tem o protocolo para se adaptar, quando também é visto como um conjunto de regras e de preceitos tradicionais?

O Protocolo, como já vimos anteriormente, existe para facilitar relações humanas. Tem como função regular, ordenar e tornar mais fácil e agradável a vida em sociedade, com o objetivo de resolver e não para criar dificuldades. "É uma arma de comunicação sem limites: boa, bonita e barata", refere Flor de Paz Alcantara (Entrevista a Asociación Española de Protocolo: 15-12-2015)[93].

No entanto, a atividade protocolar deverá, segundo Fernandes (Cristina Fernandes, entrevista a 08-10-2015)[94], saber evoluir "com inteligência e criatividade. A tradição transmite segurança e solidez. A modernidade é o reflexo da natural evolução da sociedade". E no seguimento desta ideia de necessidade mudança, vamos assistindo a uma maior adaptação do protocolo aos meios *online*. Uma má utilização destas ferramentas poderá incorrer sobretudo "na banalização das formas de tratamento e na incorreção na escrita protocolar" (Cristina Fernandes, entrevista a 08-10-2015).

Os canais de comunicação *online*, tais como as páginas da internet, os blogs e as redes sociais mudaram a forma como as pessoas e instituições comunicam. Alguns aspetos de relevância é o facto da comunicação se tornar bidirecional, mais próxima do cidadão e, sobretudo, mais barata.

> Vivemos na era dos *elevator pitch*[95] ou *elevator speech*[96], como também são conhecidos, dos *igniting talks* (eventos de apresentação com regras rígidas de duração – 5 minutos/20 slides), do *easy-friendly* (expressão em voga transversal ao design, à arquitetura e à arquitetura da informação que aspira a uma interação

[93] Acedido em https://www.aeprotocolo.org/flor-de-paz-alcantara/

[94] Cf. Anexo 5

[95] Formatos discursivos curtos e impactantes, que entraram no universo mediático americano e inglês no começo dos anos 80, tendo alcançado maior projeção nos meandros da gestão no final da mesma década.

[96] O pitch é aqui entendido enquanto conceito derivado do elevator pitch – reflecte a ideia de que é possível resumir, transmitir o máximo de informação de forma sucinta e impactante, no tempo em que é suposto durar uma viagem de elevador (de 30 segundos a 2 minutos). Nesse curto espaço de tempo, é suposto a mensagem assumir-se enquanto proposta de valor acrescentado e gerar a curiosidade e vontade de saber mais. No universo dos negócios, um elevator pitch dará espaço ao agendamento de reuniões e promissores contactos.

> fácil e intuitiva com o produto/serviço), das 24 *hours work marathons* (maratonas de trabalho intensivo, sem paragens, onde em 24 horas se obtém resultados) e, porque não, na era do *fast-food* (a que já nos habituamos designar por comida-plástico, descartável e rápida). Esta representa, sem dúvida, a era do "João sem tempo" e este novo formato de vida depressa se fez acompanhar pela força de uma nova tipologia de comunicação, também ela mais imediata, provocadora e sem espaço para calorias extra, como o universo da comunicação digital nos tem habituado. (Alves, 2013. Os Novos Horizontes da Narrativa Publicitária: Haiku ou R(evolução)?)

Com o aparecimento da era digital, o progresso de novas formas de comunicar foi inevitável. Do posto de correio passou-se para o *e-mail*, os telegramas passaram a ter a forma de mensagens instantâneas (*twitter, whatsapp*), o telefone foi substituído pelo *skype*. Os cafés passaram a ser *chats*, e o tempo, nestas plataformas, deixou de existir. Tudo se torna imediato. O espaço físico deu lugar a um espaço virtual. E com ele surgiu a necessidade de criar uma cidadania virtual, representada sob forma de *facebook*. Nesta cidadania, é necessário criar uma identidade, e dá-la a conhecer. Os *passe-partouts* deixam de estar apenas na nossa casa, e são agora expostos no *instagram*. Estamos perante um progresso inevitável, com novos conceitos, e a forma como se comunica com estes novos instrumentos remetem-nos para um progresso de uma maior informalidade, e por vezes, de alguns "atropelos" de comportamentos. Para dar resposta a esse problema, surge o conceito de netetiqueta[97]. Por um lado temos o protocolo formal, que se manifesta pelas suas leis e normas implementadas, por outro, temos o protocolo informal, decorrente de novas formas de estar e de agir com o uso de novas técnicas de comunicação *online*.

A título de exemplo, o uso das redes sociais, como o *facebook*, *linkedin* e o *twitter*, obrigam a formas de comunicação diferentes das tradicionais: como a utilização de uma linguagem mais curta e rápida, de fácil assimilação. A multiplicação de novos atores em cena também é um fator de relevância para esta análise, uma vez que a introdução de uma comunicação bidirecional implica um maior número de interlocutores, simultaneamente, uma maior interação entre emissor e recetor da mensagem, que incidirá muitas vezes sobre um aumento de críticas aos novos protagonistas.

[97] Conjunto de regras e normas de condutas sociais a ter em atenção no uso das ferramentas da internet

Outro fator a ter em conta prende-se com o facto de, nos últimos anos, começarem a surgir várias instituições com o objetivo maior de promover o seu território. Estas instituições têm vindo a apostar cada vez mais nos eventos, como uma alternativa às tradicionais ações de marketing, relações públicas e publicidade. Estas revestem-se de grande importância pelo impacto económico que possam trazer consigo. Segundo Yagüe (2014), o sector do protocolo, e especialmente da organização de eventos, formam atualmente parte de uma indústria que gera riqueza ao país e não se limita a colocar tapetes, estabelecer procedimento ou determinar linhas de saudações.

Perante esta adaptação a novas realidades, Amaral (2015,)[98] afirma que "o protocolo soube evoluir, adaptando-se sempre aos vários regimes e circunstâncias. É fundamental para que as cerimónias públicas decorram com dignidade e transmitam uma imagem de ordem, harmonia e legitimidade, através da linguagem cénica e socorrendo-se de novas tecnologias para potenciar essa mensagem". Ou seja, Amaral (2015,)[99] defende que a génese do protocolo (rigoroso, simples e invisível) está sempre presente e deve manter-se, mas com adaptações a "encenações herdadas da tradição e potenciadas por modernas formas de comunicação política".

Na realidade, o antigo sempre é o "cimento" de coisas novas, de ar novo e a vida verdadeira que surge uma e outra vez. O protocolo não é só algo rígido e antigo, mas sim um instrumento do qual se podem retirar imensas mais-valias e novas construções comunicacionais. Atualmente é um poderoso instrumento de comunicação seletiva, que se emprega para projetar a imagem pública, alcançar objetivos e transmitir o carácter de instituições e organizações de todo o tipo.

> as regras variam ao longo dos tempos: elas são sensíveis aos costumes, aos acontecimentos sociais, aos lugares. O Protocolo é um pouco a cortesia das nações, uma linguagem convencional e da qual é muito difícil prescindir, pois existe sob todas as latitudes e porque existiu desde sempre e em todos os regimes. (Amaral, 2005, p. 26)

Também Lopes (2013, p. 40) defende que a adaptação aos novos tempos é inevitável:

> são tempos que não deixam espaço ao protocolo tradicional, rígido e demasiado complexo. Pretende-se um resultado e ele só acontece, apesar de dever existir

[98] Amaral, 2015. Tradição e Modernidade do Protocolo em Portugal. Acedido em http://online.unl.pt/xivencontroprotocolo2015/images/isabel_amaral.pdf
[99] Idem

> muito cuidado, aligeirando muitos dos procedimentos antes considerados intocáveis. Há um universo de matérias que condicionam e que balizam as nossas decisões na organização de um evento. Devemos considerá-las todas como componentes de uma engrenagem que deve funcionar de forma oleada, com cada roda dentada no seu lugar, como um relógio.

É indiscutível a aposta dos novos protagonistas a novos tempos através da criatividade, por mensagens claras e diretas, e a importância das redes sociais na cobertura de toda a classe de eventos.

A profissionalização desta classe também é um fator de relevo para a adequação destes aspetos de modernidade. A necessidade de se ajustarem a novas realidades, de utilizarem todos os instrumentos ao seu dispor para concretizarem um trabalho de excelência são desafios impostos nos tempos de hoje. Exemplo disso são as introduções desta atividade como função relevante na orgânica das instituições. E nesse aspeto, é de realçar a necessidade, ainda pouco real, de adaptação e registos de documentos relacionados com a atividade protocolar no Sistema de Gestão da Qualidade[100] das instituições, permitindo medir o desempenho da atividade protocolar.

Todos os fatores atrás referido importam referir quando falamos da evolução da atividade protocolar. A importância de evoluir nas adaptações ao meio é preponderante para a solidificação desta disciplina, tão dependente do contexto cultural onde se insere.

Hoje como ontem "em questões de protocolo, não pode, nem deve haver fraquezas de concessões: há que fazer-se o que deve ser, embora custe; e é escusado contar com a inteligência, mesmo dos homens superiores, para deixarem passar sem reparo uma falta protocolar". (Amaral, 2015)

[100] Cf. Anexo 13- Listagem de Documentos essenciais para a prática do Protocolo

6. ANEXOS

1- Guião de Entrevistas
2- Entrevista Presidente de Câmara de Braga, Ricardo Rio
3- Entrevista Adjunta Presidente de Câmara, Cristina Palhares
4- Entrevista Chefe de Gabinete de Presidente da Câmara, Olga Pereira
5- Entrevista Especialista de Protocolo, Cristina Fernandes
6- Entrevista Chefe de Divisão Câmara Municipal do Porto, João Paulo Cunha
7- Proposta de Regulamento de Precedências Municipal de Braga
8- Ordenação de Freguesias de Braga conforme n.º de Eleitores
9- Proposta de Folha de Verificação Logística de Eventos
10- Proposta de Folha de Verificação de Convidados
11- Proposta de Folha de Verificação Logística de assinatura de Protocolos e/ou Contratos
12- Listagem de Verificação de Equipamentos
13- Listagem de Documentos essenciais para a prática do Protocolo Autárquico
14- Modelo de Auto de Notícia 1.ª Pedra

7. BIBLIOGRAFIA

AMARAL, I. (1997), Imagem e sucesso: guia de protocolo para empresas, Lisboa: Verbo.

BLANCO, P.H. (2000), Gestión y organización de congressos. Operativa, protocolo e ceremonial, Madrid: Editorial Síntesis, SA.

PEDRO, F; CAETANO, J.; CRISTIANI, K., RASQUILHA, L. (2005), Gestão de eventos, Lisboa: Quimera.

SERRANO, José de Bouza (2011). Livro do Protocolo. Lisboa: Esfera dos Livros.

FERNANDES, Cristina (2014). Manual de Protocolo Empresarial. Lisboa: Universidade Católica Editora.

ALMEIDA, Filipe (2002). Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias. Coimbra: Quarteto Editora.

ALVES, Aníbal (2009) Não poupes no semear: trinta anos de comunicação, Coimbra: Pé de Página.

CASTELLS, Manuel (1942). O poder da comunicação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2013.

LOPES, Lídio (2013). Manual de Protocolo Autárquico. Lisboa: Aletheia Editores

TOURINHO, Carlos - Inovação é ação e comunicação. 1ª ed . Vitória : Espaçolivros, 2013.

ALVES, Aníbal (2005). Comunicação persuasiva. Braga: Núcleo de Estudos de Comunicação e Sociedade - Universidade do Minho.

CAMILO, Eduardo. Da importância do "Espaço-informação" na expressão de uma 'territorialidade corporativa' – Universidade da Beira Interior.

CABRAL, Manuel de Novais (2009). O Protocolo como Instrumento do Poder. Câmara Municipal do Porto: Universidade Lusófona do Porto.

RAMOS FERNÁNDEZ, Fernando (2003) "La Ordenación del Protocol universitário", Curso Superior de Comunicación y protocolo: Universidade de Vigo.

Rução, Teresa (2004). O Papel da identidade na gestão das universidades. Universidade do Minho. Recuperado de http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-papel-identidade-imagem-gestao-universidades.pdf

MOREIRA, Adriana. O segredo não é mais a alma do negócio. Comunicação empresarial e as Novas Tecnologias da informação. Recuperado de http://bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.html

PINTO, Susana Filipa Moreira – Comunicação autárquica: a democracia e as relações públicas. Braga: Relatório de estágio do mestrado em Ciências da Comunicação (área de especialização em Publicidade e Relações Públicas), apresentado ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho

OLIVEIRA, Jorge Miguel Costa - Marketing nas redes sociais: o poder de comunicação das marcas através do Facebook. [Braga:s.n.]. Dissertação mestrado, Gestão, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 2013

Granzotto, Kamila - Comunicação interna e coerência organizacional: um estudo de caso. Braga: [s.n.]. Dissertação mestrado, Ciências da Comunicação (especialização em Publicidade e Relações Públicas), Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2013

ARANTES, João Carlos de Pereira Ferreira e Silva (2014). A importância da comunicação online na gestão de eventos: o caso do Barcelona Festival of Song: the case of the Barcelona Festival of Song (Dissertação de mestrado, Ciências da Comunicação - área de especialização em Publicidade e Relações Públicas, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho). Braga. Recuperado de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30458/1/Jo%C3%A3o%20Carlos%20de%20Pereira%20Ferreira%20e%20Silva%20Arantes.pdf

OLIVEIRA, Jorge Miguel Costa (2013). Marketing nas redes sociais: o poder de comunicação das marcas através do Facebook (Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho). Recuperado de

http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25392/1/Jorge%20Miguel%20Costa%20Oliveira.pdf.

RIBEIRO, Elisabete Maria Peixoto - Técnicas de comunicação em rede de suporte à cultura participativa e criadora. [Braga: s.n.], 2013. Dissertação mestrado, Ciências da Comunicação (área de especialização em Audiovisual e Multimédia), Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2013 Recuperado de http://hdl.handle.net/1822/28261

SOUSA, Diana Isabel Cunha - Social media, uma nova forma de comunicação low-cost?: o caso do Facebook. [Braga: s.n.]. Relatório de estágio do mestrado em Ciências da Comunicação (área de especialização em Publicidade e Relações Públicas) apresentado ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Recuperado de http://hdl.handle.net/1822/28267

BARBOSA, Marta Isabel Eusébio - A comunicação online da Entidade Reguladora para a Comunicação Social: reflexões sobre performance comunicativa de instituições públicas. [Braga : s.n.]. Dissertação mestrado, Ciências de Comunicação (área de especialização em Publicidade e Relações Públicas), Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2012. Recuperado de http://hdl.handle.net/1822/23315

FERNANDES, Marcos Christi Silva – Comunicação autárquica: contributos para as auditorias de comunicação. Braga: [s.n.] Dissertação mestrado, Ciências da Comunicação, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2011. Recuperado de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16067/1/Marcos%20Christi%20Silva%20Fernandes.pdf

PUDO, Diego Cavalcante - Aproximação do poder público à população por meio de novas tecnologias de comunicação. Covilhã : [s.n.], 2010. Título e menção de responsabilidade retirados da etiqueta do disco ótico. Dissertação mestrado, Comunicação Estratégica: publicidade e relações públicas, Departamento de Psicologia e Educação da Universidade da Beira Interior, 2010. Recuperado de https://ubithesis.ubi.pt/bitstream/10400.6/1266/1/diego_pudo_dissertacao_versaofinal_revista.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTAS
Data: Nome: Nome da instituição pública a que pertence: Cargo que desempenha: Idade:

P1. A comunicação institucional é um departamento com alguma importância no atual executivo municipal. Sente que esta aproxima a autarquia do seu público?

P2. Sendo o Protocolo Autárquico uma disciplina da área da Comunicação, como encara a relação entre estas duas vertentes? Em termos práticos, dentro do Município de Braga, existe alguma relação?

P3. Quando acompanha um evento em termos de comunicação, consegue perceber as diferentes relações de poder entre os intervenientes?

P4. O Município de Braga tem recebido alguns eventos de relevo nacional e até internacional. Sentiu, durante este processo, necessidade de ter mais conhecimentos relacionados com a área do protocolo?

P5. Existe uma equipa técnica formalizada dentro da autarquia para corresponder diretamente a este tipo de situações protocolares?

P6. Como é que a mesma se articula nestas situações, têm papéis e atividades definidas?

P7. Qual a sua aplicabilidade no dia a dia do município?

P8. Quais são as dificuldades sentidas em atos protocolares que acha que deveria estarem melhor trabalhados na autarquia?

P9. Protoloco: A autarquia revê-se nas normas definidas ou sente que já poderão estar desajustadas à atualidade e evolução do mundo contemporâneo?

P10. Acha que o protocolo é muito rígido, em relação ao mundo profissional contemporâneo, onde tudo em si (protocolo) tende para a informalidade?

P11. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

ANEXO 2 – Entrevista Presidente do Município de Braga	2013-2017
Data: 26-08-2015 Nome: Ricardo Rio Nome da instituição pública a que pertence: CM Braga Cargo que desempenha: Presidente de Câmara Idade: 42 anos	

P1. Entrou em funções em Outubro de 2013. Com um novo executivo e uma nova equipa para liderar esta Câmara Municipal de Braga, a 3.ª maior do país, qual foi o maior desafio a nível da Comunicação Institucional interna e externa na CM de Braga?

R1. Não existia formalmente um departamento de comunicação, existia sim uma assessoria de comunicação, que estava integrada na assessoria política do Presidente da Câmara da altura, composta por 2 pessoas, e nós consideramos que era fundamental estruturar um gabinete de comunicação que numa primeira fase tinha/tem como função reportar a atividade do município nas várias dimensões, sejam dos pelouros do executivo, serviços, empresas municipais, tendo em vista uma maior interação com os cidadãos. É fundamental fazer chegar a informação aos cidadãos sobre questões que lhes importam, nomeadamente atividades, serviços, que muitas vezes não aparece de forma estritamente noticiosa. O gabinete de comunicação foi estruturado de maneira a responder a esse mesmo desafio.

P2. Uma vez que o Protocolo em termos universitários é uma disciplina da comunicação, como está organizada a equipa na CM Braga?

A responsabilidade pelas áreas do protocolo está fora do gabinete de comunicação. Em termos de protocolo, a câmara municipal tinha na sua estrutura orgânica uma divisão de protocolo e relações públicas que não cumpria essa função. Recordo o exemplo da minha Tomada de Posse, em que pedi apoio a essa divisão, e que a mesma não tinha os meios nem informação necessária para o concretizar. E portanto, o que tem ocorrido é

um trabalho casuístico que tem sido concretizado pela minha secretária e, quando em eventos de maior dimensão, pela minha chefe de gabinete.

P3 Quando tomou posse, e assumiu as novas funções, informou-se sobre os aspectos mais relevantes a ter em conta com a prática do Protocolo Institucional? Qual a sua aplicabilidade no dia a dia do município? Que tipo de preparação teve neste âmbito?

Não houve uma preparação específica, mas em atos envolvendo dignatários de estado, embaixadores, temos tentado cumprir com as regras mínimas do protocolo, naturalmente. Noutras situações, sobretudo nas nossas iniciativas próprias, porventura não seguiremos as regras oficias do protocolo.

P4. Há uma realidade de Protocolo Autárquico, e das autarquias que são mais próximas dos cidadãos. Acha que deverá haver alguma informalidade na atuação de algumas situações protocolares?

Isso também depende um pouco do estilo de liderança e atuação de cada executivo municipal. Eu sou um estilo de presidente que cultiva essa proximidade, acessibilidade e informalidade, e pelo que daí muitas vezes não sigamos de forma restrita tudo o que são normas protocolares, e muitas vezes até em violação essas normas. Também achamos que é a melhor forma de dessacralizar o poder político, e aproximar os cidadãos do que é o seu órgão de gestão de maior proximidade. O protocolo acaba por ser aplicado em determinadas circunstâncias, mas se sairmos de esfera municipal, se olharmos para organizações da sociedade civil, também reparamos muitas vezes que o protocolo não é tão pouco aplicado.

P5. Quais são as dificuldades sentidas quando está presente em atos protocolares, consegue normalmente perceber esta simbologia?

Genericamente consigo perceber alguns símbolos desta matéria. Para além da prática dos tempos em que era vereador da oposição, consigo ter noção destas dinâmicas. Dificuldade, em termos de precedências existe uma prática muito heterogénea, sobretudo em entidades da sociedade, como associações, até universidades. Muitas vezes as pessoas não vêm a lógica do presidente deve ser o 1.º a falar, ou o último, as normas acabam por ser violadas, inconscientemente violadas por essas instituições.

P6. É um grande utilizador das novas formas de comunicação (tecnologias e redes sociais). Julga que estas são favoráveis à prática do Protocolo ou apenas desestabilizam a sua aplicabilidade?

As novas ferramentas de comunicação, como o email e as redes sociais, são todas elas um enormíssimo desafio em relação ao que eram os padrões de protocolo em termos de comunicação. Enquanto órgão oficial, e as suas regras, hoje em dia tudo é dizimado pela forma muito mais próxima de comunicação, e não é de uma forma residual, pelo contrário. Já não falo nos emails, recebemos centenas todos os dias, mas nas redes sociais, eu posso dizer que, como presidente de Câmara, faço dezenas de atendimento aos cidadãos por dia, com uma base informal e sem tipo de regra.

P7. Nessa Comunicação, tem algum cuidado na escrita, em manter determinada forma e formalidade?

O grau de formalismo na página profissional é diferente da que tenho a nível pessoal. Por isso sim, tenho esse cuidado.

P8. Acha que o protocolo deve ser renovado e adaptado a novas realidades? Sente que se aplicar algumas regras o tornam com uma imagem pública mais cuidada, respeitada, eficaz, organizada e eficiente?

Nessa matéria temos muito a evoluir. O respeito por regras nessa matéria não é inibitória. A própria imagem do município é valorizada, é um trabalho que vamos ter de evoluir, essa tentaremos paulatinamente acautelar. A verdade é que ainda vão existindo vários padrões de comunicação da autarquia com o exterior, até por exemplo em termos de imagem gráfica.

P8. Existe articulação entre departamentos quando se organiza eventos?

Em grandes eventos, o conhecimento em partilhado em diversas áreas e nas pessoas diretamente envolvidas nessas matérias. No dia a dia, a Câmara de Braga terá de beneficiar de um livro de estilo mais rigoroso que deverá ser aplicado uniformemente em todas as áreas.

P9. Quais são os eventos que considera protocolares e os que poderão não ser protocolares.

Em última análise, todos os eventos são protocolares, a partir do momento em que estão presentes elementos do executivo. Se temos receção de um embaixador, ou visita de um chefe de estado ou de governo, isso é tratado de uma forma diferente da organização e uma situação de receções com associações ou reuniões com presidentes de juntas de freguesia.

P10. Protocolo: tradição ou modernidade?

Eu acho que é possível conciliar as duas. Como eu tenho dito ao longo da conversa, não me parece que o protocolo seja um fator inibitório, bem pelo contrário, da afirmação de uma postura de proximidade, modernidade, qualidade, de organização interna, de uma imagem que se projeta nesse nível, pelo que não se deve ser restritivo dessas regras, mas evolutivo.

P11. O que mudava de forma imediata em termos de comunicação?

É importante criar uma identidade da câmara nomeadamente em comunicações oficias. Nós não podemos deixar que atender todos os que nos dirigem, de uma forma eficaz, muito puxado apara a "cultura de cliente", que passa não só pela qualidade no atendimento mas também pelas questões de estética e transmitir uma imagem forte e positiva.

ANEXO 3 – ENTREVISTA CRISTINA PALHARES
Data: 26-08-2015 Nome: Cristina Palhares Nome da instituição pública a que pertence: CM Braga Cargo que desempenha: Adjunta do Presidente (com funções de Secretária Pessoal) Idade: 51

P1. Uma vez que a Dr.ª Cristina exerce funções directamente relacionadas junto da Presidência, quais são as principais actividades protocolares desta autarquia?

Como secretária pessoal do presidente e a gestão da agenda, há aqui um protocolo mais individual. O que havia em termos de protocolo, e porque chegamos aqui e entramos imediatamente em funções, à medida que as coisas fora acontecendo. Quando fomos confrontados com a 1.ª recepção, não falo da tomada de posse porque esta foi diferente, foi um evento pensado pelo partido logo após as eleições, e pensada pela logística da campanha eleitoral, e como tal foi tomado como um "serviço externo". Aqui na Câmara, no dia a dia, fomos construindo esse protocolo. Não havia nada por escrito, penso que terás acesso e confirmas essa informação, quem trabalhava com essa matéria também já cá estava há tantos anos que devia sentir necessidade de colocar por escrito, pois já deveria ser tudo automatizado. Quando cá cheguei, tentei saber junto da pessoa que me antecedeu (Rosalina Machado) para tentar perceber como é que ela tratava aqui estas questões, nomeadamente as recepções das pessoas e como as encaminhava, e no sentido mais formal, a utilização do salão nobre, e recepção de embaixadas, por exemplo. Assim, fomos ajustando àquilo que é a figura e personalidade do nosso presidente.

P2. Que tipo de preparação teve?

Não houve formação específica inicialmente, apenas bastante tempo mais tarde, quase dois anos após estarmos ao serviço é que fiz um curso de protocolo e realização de eventos. Também fomos ao Porto, eu e a Marta, tentar perceber junto de outras câmaras como as coisas aconteciam, mas sempre nesta vertente informal. Tive acesso a livros e ia consultando como um apoio, principalmente no uso de bandeiras, da ordem de quem fala, da disposição dos lugares...O meu pensamento sempre foi receber como se estivesse na minha casa. Predispor-me sempre nessa perspectiva. Por outro lado, o presidente também é uma pessoa muito acessível, ou seja é muito fácil em termos de protocolo lidar com ele, pois as indicações que lhe são dadas são facilmente assimiladas. Mas também convém não esquecer que as regras rígidas de protocolo é também o espelho de quem cá vem. Por exemplo, imaginemos a nosso Salão Nobre. Já temos definido um guião mínimo de protocolo, uma predisposição da própria sala. Normalmente as pessoas são recebidas de forma informal, em pé. Mas se percebemos em algum momento que as pessoas que vêm trazem muita cerimónia, também nos adaptamos a essa cerimónia. Se as pessoas vêm com menos cerimónias, as coisas também

fluem de outra maneira. Não criamos nós a formalidade, mas adaptamo-la à formalidade que os que visitam trazem.

P3. Quais as principais vantagens que vê na aplicação do protocolo no do dia-a-dia da Câmara?

Ajuda-nos muito. A partir do momento que tive um conhecimento maior das funcionalidades que o protocolo proporciona, organizar tornou-se mais fácil. Tínhamos, por exemplo, algumas falhas em determinadas disposições simbólicas, como nas bandeiras, que depois de atendermos à lógica e disposição, percebemos que as queríamos de outra forma. Foi uma aprendizagem num plano mais físico, do que propriamente relacional, e que eu não dava muito valor. Fomos dando mais valor aos aspetos formais e físicos do que propriamente relacionais, que continua a ser o mais próximo, e de acordo de quem chega, tentando não impormos nós um protocolo muito formal.

P4. Como define o Protocolo Autárquico?

Arte de bem receber. É muito importante definir duas situações. Uma são os eventos, e outra são as receções e reuniões. Eu trato muito mais destes. O protocolo de eventos não é feito por mim. Cada pelouro tem os seus eventos e tratam dos seus. Cada pelouro tem o seu evento, e é nesse momento que sentimos que não há uniformidade. Devia haver um gabinete de protocolo que definisse princípios, pois todos fazemos de diferentes formas. Faz falta protocolar mais os eventos, dar diretrizes gerais, propondo um modelo comum. Uniformização dos eventos, que não é a vertente que eu lido mais no meu dia-a-dia. O meu papel é o de agendar reuniões e visitas de cortesia ou trabalho, perceber como elas vão decorrer, passando essa informação ao presidente. É de facto importante haver diretrizes municipais, sobre protocolo, para todos os gabinetes. Um manual que permita indicar as regras para que possam reconstruir os seus próprios eventos.

P5. Aumentaram significativamente os eventos, mas sem terem um gabinete de protocolo específico. Julga que faz falta?

Deveríamos ter linhas orientadoras protocolares, para que todos os eventos tivessem o mesmo registo. Para quem está a fazer é muito mais fácil e para tomar decisões também. Por exemplo, saber como se faz a abertura de um evento, como se faz o encerramento….todos esses pormenores.

P6. E essa organização, em que medida vai afetar a imagem exterior?

A imagem que passamos. O que me parece acontecer muitas vezes é que, quando os eventos ou sessões não estão bem definidas, poderá haver a situação de quem assiste achar que existe uma grande desorganização, o que também não é favorável para a própria instituição.

P7. Há autores que definem o protocolo como modelo organizacional, outros há que o definem como uma força de poder. Como vê estas duas abordagens, e em qual delas revê mais?

Pessoalmente, e na parte em que me toca na minha profissão, defino o protocolo como a arte de bem receber. É importante saber receber a pessoa ou instituição. É aquilo que eu tenho de pensar mais enquanto trabalho nesta função. A diferença é que, aqui a arte de bem receber pode ter uma vertente de demonstração e de poder. Eu vou colocar o assunto desta forma: quando faço um evento, tenho de retratar a importância das pessoas, e isso sim é um jogo de poder, mais político até. Também acontece com os espaços físicos. Este gabinete, por exemplo, e da forma como está, parece que está fisicamente inestético, terá de ser reestruturado. Quem entra e quem vê, a relação de poder física é muito importante. O Presidente tem atualmente o seu gabinete com muita pouca dignidade, o que felizmente deverá ser uma situação breve, pois estaremos com remodelações em breve. Conferir dignidade em termos de gabinete dá-lhe esse estatuto e dignidade em termos de protocolo. Não é para distanciar, não será para ter esse efeito, nem para que as pessoas se sintam que uns estão lá em cima e outros lá em baixo, mas é uma dignificação do cargo. A primeira imagem é muito importante, e quem chega ao gabinete sente que falta ter uma imagem com alguma dignidade, e que vai ter.

P8. Relativamente aos espaços, estão devidamente adequados às diferentes situações?

Nós temos alguma preocupação em perceber esse aspeto. Há espaços diferentes: de trabalho, e outro para receções. Há uma coisa engraçada, as reuniões do executivo são as que estão marcadas e assinaladas que devem ser no salão nobre. Hoje os executivos deveriam ter uma sala de trabalho, de discussão, e este salão nobre não está adequado a isso, está adequado a cerimónias solenes, e não a gestão camarária partilhada. O salão nobre passa a ideia de algo decisivo, e não discussão de políticas. Acho interessante o uso do salão nobre para a receção, porque é um salão que espelha a nossa história, a história de braga, e podemos aliar no fundo essa componente cultural para quem chega. Internamente, para trabalho, não é funcional. Fazem-nos falta espaços mais acolhedores, sem dúvida.

P9. Como se pode adaptar a questão tradicional com a modernidade?

Já tivemos aqui eventos de cariz militar, com exército e cavalaria, e que têm aquele protocolo muito cerrado, muito solene, e nós adaptamo-nos bem. Faz parte da tradição militar. Entendo perfeitamente que há linhas de orientação para nós, tudo tem de ter um início, meio e fim, e tornar o protocolo mais moderno é imperativo. Não impede que algumas características estejam lá, em termos de *timing*, e no encadear das situações. Cada município, comparando com outros presidentes de câmara, demonstram através do seu protocolo, como funciona. No município do Porto, por exemplo, verificamos que há um protocolo muito mais fechado e trabalhado, numa outra câmara mais pequena, vemos que têm menos protocolo. Braga é capital de distrito, portanto vai receber outro tipo de pessoas, tudo tem de ser adaptado.

Com a globalização, no dia-a-dia, faz falta modernizarmos a linguagem e o relacionamento por *email*, e que tipo de informação é que deveria circular. Faço muito tudo por intuição, e pela aproximação que vou tendo com as pessoas.

P10. Quais foram as maiores dificuldades sentidas neste processo?

Na linguagem temos de ser mais práticos. Os "digníssimos" e "ilustríssimos" são termos muito pesados hoje em dia. A europa também já não usa tanto, é preciso começar a pensar-se nisso. A cortesia tem de se tornar mais leve. Nós temos essa linguagem pesadíssima muito enraizada, e somos dos poucos países que ainda usamos os títulos. Se tratar a pessoa da limpeza e o vereador pelo nome ou por "tu", as pessoas acham que vão ter o mesmo retorno. Não vão. Na vizinha Espanha, toda a gente se trata pelo nome e por tu, e não há abuso nesse sentido. Mas nós temos muito esse medo. É muito português, tem a ver com o nível de escolarização, que ainda é muito baixo. E quanto mais baixo o nível de escolaridade, mais preconceitos nós temos, e esses não vêm das pessoas simples, mas das mais letradas, que continuam a achar que para manter distância e respeito precisamos dos doutores e engenheiros. Por força disso, e com essa simplificação de títulos, poderá haver também algum abuso, mas rapidamente se contorna. Às vezes as pessoas que estão em patamares mais elevados na instituição, têm medo dessa proximidade, por achar que perde o estatuto e a importância. No entanto, em termos de organização de eventos com pessoas que já têm muita prática, verificamos que se tornam mais próximas, mais acessíveis. Quanto mais preparados estão, mais fácil é o relacionamento, pois não entram em *stress*. O que não impede que posteriormente não cumpram o protocolo com todo o rigor, mesmo com simplicidade e proximidade aos interlocutores.

P11. Uma vez que a Cristina agiliza muito o trabalho, a agenda e os eventos que registam a presença do Presidente, não sente que o seu trabalho fica depois a meio, quando o Presidente sai e a Cristina fica no gabinete? Depois de ter articulado todos os passos prévios dos eventos, não tem necessidade de acompanhar *in loco* o presidente para verificar se tudo correu bem, se está conforme foi combinado previamente por si?

O nosso presidente não é uma pessoa que se faça acompanhar muito de assessores, e quando tem de ir a algum local vai muitas vezes sozinho. Eu gostava às vezes de poder acompanhar, até para poder conhecer os meus interlocutores, e até criar essa proximidade com quem trabalho do outro lado, mas de facto o presidente não sente essa necessidade de se fazer acompanhar.

P12. O protocolo e a comunicação são duas vertentes de um gabinete que pretende promover uma imagem exterior. Parece que devem estar no mesmo departamento?

Não sei explicar…Não vejo ninguém que actualmente trabalhe na Comunicação a ter alguma coisa a ver com o protocolo. De qualquer forma, o que é importante era haver alguém que trabalhasse só o protocolo. Essa pessoa é que articularia todos os pormenores com todos os gabinetes, departamentos, pelouros…Neste momento, com este perfil, não há ninguém a trabalhar o protocolo na Câmara. Eu trabalho com o presidente, os vereadores contam com o seu *staff*. Havendo um evento, deveria estar alguém especializado a dar apoio, para coordenar e apoiar os eventos, as funções de cada um e de agilizar todas as situações imprevistas que possam acontecer.

P12. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

Claro que sim! Ainda ontem estava a dar o telejornal, e aparecia o Rei de Espanha. Achei piada porque ele teria de cumprir toda uma formalidade instaurada, ou seja, deveria aguardar que o

guarda pronunciasse as palavras: “Sua Majestad!” O Rei Filipe estava atrás dele, passa a mão por cima do guarda, como que num sinal de “vamos lá despachar isso.” Mas são estes os sinais de modernidade, e a tradição associada.

Actualmente, o tempo é muito importante. Já não há tempo, e o tempo de discurso é também muito importante. Há um ditado que diz “nós temos duas orelhas e uma boca”, que significa que devemos ouvir o dobro do que falamos. Recordo-me de antigamente, qualquer cerimónia mais solene era uma “seca”. Claro que quanto mais longo fosse o discurso, mais importante era pessoa. Cada vez mais, hoje, e nesta esfera global, os discursos devem ser mais curtos. Devemos ficar com vontade de voltarmos a querer ouvir a pessoa. Quem está nestes cargos tem de ter esta noção. É melhor eu falar pouco, do que esgotar logo a vontade de me quererem ouvir.

Temos dois grandes eventos, da cidade, a que nos associamos. O S. João, evento que está a cargo de uma comissão de organização, não passa pela Câmara Municipal, e temos o Dia de S. Geraldo que está muito associado ao protocolo de Igreja, e que temos tentado também dar-lhe toda a dignidade, mas é muito mais ligado à Sé e à Igreja do que a nós.

ANEXO 4 – ENTREVISTA OLGA PEREIRA
Data: 26-08-2015 Nome: Olga Pereira Nome da instituição pública a que pertence: CM Braga Cargo que desempenha: Adjunta Presidente Idade:

P1. Durante o corrente mandato, a Dr.ª Olga tem exercido algumas funções relacionadas com o Protocolo na autarquia. Tinha alguma experiência anterior nestas funções?

Não tinha. Na instituição onde trabalhei o protocolo estava já institucionalizado, e não tinha nada a ver com as funções que eu exercia. Não foi fácil exercer estas tarefas na Câmara, pois esta não tinha nenhum tipo de prática, nesse âmbito foi começar do zero.

P2. Como está organizado o protocolo e articulado?

Durante o início fomo-nos preparando através de bibliografia sobre a temática. Adquirimos os livros, e adaptamos algumas técnicas de protocolo às necessidades da autarquia, decorrente da prática e similaridade de situações protocolares. Os livros ajudaram bastante pois dá um fio condutor importante. Depois há situações em que a realidade nos surpreende, cujas respostas não encontramos nos livros, pelo que nessas alturas foi necessário recorrer ao bom senso. Também trocamos ideias com algumas autarquias, que têm mais experiência nestas matérias. Fizemos agora uma alteração orgânica e estamos a consolidar a orgânica municipal. Nesse sentido o protocolo tem vindo a ser assumido por mim, com o apoio da Dr.ª Cristina Palhares, Secretária do Presidente, pois nós fazemos agora muitas receções a embaixadores, pelo que tivemos de fixar procedimentos. Nesse nível temos um protocolo definido e mais ou menos consolidado, que se revela mais útil e interessante. O resto dos eventos vamos fazendo pontualmente conforme vão surgindo.

P3. Existe algum aspeto da história do município de braga, ou fazem apenas eventos para esteticamente se tornar bonito?

Tentamos manter um traço que seja comum a todos, e nesse aspeto a imagem do município é fundamental e tentamos mantê-la para fazer um elo de ligação. Tivemos uma prova de fogo que nos deu uma experiência muito forte e rica, tendo sido a aplicação máxima do protocolo. Este evento, que foi a recepção do Presidente da República ao nosso município, aconteceu poucos meses depois de estarmos a trabalhar no município, e depois desse não tivemos mais nenhum evento com uma carga de formalismo tão elevada. O que costumo fazer é, pela experiência adquirida nesse evento, transporto a sua prática para outros eventos, com uma carga mais leve, e pego nesse material e imagem para outros eventos. Manter uma imagem ajuda a criar uma identidade.

P4. Acha que a imagem está a ser adaptada uniformemente por todos os departamentos.

A determinada altura quando chegamos, tentamos introduzir informalmente uma imagem gráfica, em tudo o que sejam ofícios ou emails, de qualquer forma ainda estamos a tentar trabalhar a componente da consolidação da imagem institucional.

P5. Acha que a Comunicação e Protocolo deveria estar interligada estejam separadas'

A nova orgânica prevê que elas estejam juntas e de forma que estejam preparadas para assumir funções a que estejam previstas. Indo de acordo com a orgânica nova, não a conseguimos fazer de um dia para o outro, mas vamos fazer de forma faseada mas está a começar para as interligar.

P6. Quais são as dificuldades sentidas em atos protocolares que acha que deveria estarem melhor trabalhados na autarquia?

Falta de recursos humanos, pois a câmara não tem pessoas devidamente qualificadas nesta matéria, com conhecimentos técnicos e com preparação nesta área. Antigamente não haveria necessidade de recursos nesta área porque antigamente o município também não tinha a prática de receber entidades oficiais.

P7. Acha que o protocolo é muito rígido, em relação ao mundo profissional contemporâneo, onde tudo em si (protocolo) tende para a informalidade?

O protocolo é uma manifestação de poder e de saber estar, e nessa medida tem de se adaptar aos tempos e à realidade que encontra. Por exemplo, no relacionamento com as juntas de freguesia, não pode ser muito excessivo, sob o facto dessas se poderem sentir desenquadradas Queremos que as freguesias e os seus presidentes sejam nossos parceiros. O protocolo, ainda que possa e deva existir o protocolo, ele tem de ser mesmo usado e introduzido com "pinças", caso a caso. Uma junta de freguesia tem poucos recursos, são as entidades que estão mesmo mais próximas dos munícipes e temos de saber utilizá-lo a nosso favor. Não deve deixar de existir mas deve ser adaptado a novas realidades.

P8. Como vê a introdução das novas tecnologias no desenvolvimento da prática do protocolo.

Pessoalmente, vejo com muito agrado e acho muito prático, pois agiliza a introdução das novas tecnologias, que é uma realidade e não podemos descurá-la, até pelas questões de defesa do ambiente, pelo que o protocolo não pode impedir ou muito menos ignorar a eficácia das novas ferramentas. Muitos convites, por exemplo, não perdem a eficácia e até a estética se forem enviadas por email. O convite está lá, o meio de transmissão é que é diferente. O email permite que eu faça um convite igualzinho ao papel sem perder a qualidade. Por exemplo, os convites do meu casamento foram quase todos enviados por email. Foram tratados graficamente como se de um convite normal se tratasse, mas o seu envio foi feito via email, o que em defesa própria, acho que não perdeu qualidade e o sentido da intenção.

P9. Qual os locais ditos protocolares para eventos?

Recorremos bastante aos Hotéis do Bom Jesus, ao Mosteiro de Tibães, Parque de Exposições de Braga, Salão Nobre, entre outros.

P10. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

Faria uma conjugação perfeita dos dois. Não esquecendo a simbologia própria municipal, adaptaria a nova realidade contemporânea e as suas derivações e faria uma conjugação.

ANEXO 5 – ENTREVISTA A CRISTINA FERNANDES
Data: 8 de Outubro de 2015 Nome: Cristina Fernandes Nome da instituição pública a que pertence: Sem instituição (freelancer) Cargo que desempenha: Consultora Idade: 48

P1: Estando há bastantes anos a trabalhar com as questões de protocolo, qual a importância que lhe parece ter o protocolo numa autarquia? Acha que tem um papel importante ou parece-lhe uma ferramenta um pouco irrelevante para a atividade que os órgãos executivos desempenham?

Parece-me um instrumento de comunicação da maior relevância. O Cerimonial e o Protocolo, enquanto técnicas de comunicação, desempenham uma dupla função numa autarquia: por um lado, encenam o poder no município, por outro, auxiliam os detentores do poder a agir enquanto anfitriões das inúmeras entidades que os visitam, transmitindo uma imagem de profissionalismo e organização.

P2: Quais as funções que pode desempenhar a atividade protocolo numa autarquia? Pode ser uma ferramenta de poder, ou apenas de imagem organizacional?

Pode desempenhar ambas as tarefas. Além do mais, o Protocolo facilita e simplifica as relações interpessoais em contexto profissional e institucional.

P3: Na sua opinião, quais as características/elementos-chave que se refletem numa imagem de excelência de uma instituição?

A eficácia na comunicação, a transparência, a proximidade aos cidadãos, o respeito, a organização e a atenção ao detalhe. O Protocolo age em todas estas vertentes.

P4: Apesar de trabalhar mais com as questões de protocolo empresarial, quais considera serem as falhas mais frequentes em termos de Protocolo Autárquico,

pela experiência que tem tido em termos de formação com públicos provenientes de autarquias?

A dificuldade na organização de cerimónias e eventos, o desconhecimento do completo estatuto dos detentores de poder no município, o desconhecimento da legislação protocolar em termos de ordenação de pessoas e símbolos, a deficiência na escrita protocolar.

P5. Quais considera serem as principais mudanças que o protocolo tem vindo a constatar, com o aumento do uso das novas tecnologias e novas ferramentas de comunicar? Acha que pode de alguma forma descredibilizar a atividade de um profissional de protocolo, pela informalidade que estas ferramentas trazem consigo?

Não. O que é necessário é fazer uso dessas tecnologias de forma correta, informal se necessário mas não desadequada nem desrespeitadora.

P6. Quais os principais erros que o uso das novas ferramentas de comunicação podem trazer para a atividade protocolar?

A banalização das formas de tratamento e a incorreção na escrita protocolar.

P7. Acha que o protocolo é ainda muito rígido, em relação ao mundo profissional contemporâneo, onde tudo em si (protocolo) tende para a informalidade?

Acho que o Protocolo se tem vindo a flexibilizar e não deve ser considerado como uma técnica de comunicação rígida. Tudo depende da forma como é encarado e, sobretudo, aplicado.

P8. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

Sim, absolutamente. Com inteligência e criatividade. A tradição transmite segurança e solidez. A modernidade é o reflexo da natural evolução da sociedade.

ANEXO 6- ENTREVISTA A JOÃO PAULO CUNHA
Data: 26-08-2015 Nome: João Paulo Cunha Nome da instituição pública a que pertence: CM Porto Cargo que desempenha: Chefe de Divisão de Protocolo

P1. O Dr. João Paulo Cunha desempenha as funções relacionadas com o Protocolo na autarquia do Porto. Já existia trabalho de protocolo nesta Câmara?

Não, havia um trabalho de protocolo, composto por uma Divisão que existia desde 1985/1986. Estamos a falar de uma altura em que praticamente nem computadores havia. Tudo isso era um pouco estranho à luz do que se faz hoje em dia, logo o trabalho era um pouco insipiente.

P2. Como se especializou nesta área, sendo licenciado em Relações internacionais?

Chegar até aqui foi um acaso. Quando cá chegamos o desafio teve piada, não havia muito trabalho feito, havia algumas solicitações, fui estudando, lendo e aprendendo, com contributos do meu diretor, que tinha alguns conhecimentos e fomos alargando o âmbito da própria divisão e o que a divisão fazia.

P3. Os conceitos base da decisão de questões protocolares muda consoante os presidentes?

Há coisas que naturalmente podem ser direcionados mais para um lado ou mais para outro consoante as bases e interesses do executivo. Nós adaptamos as nossas iniciativas de acordo com os objetivos que queremos atingir. Se há determinado objetivo ou determinada ação podemos dar um destaque principal de maneira diferente e direcionadas, forçamos um pouco as regras de forma a atingirmos os objetivos.

P4. Como se podem articular os objetivos do protocolo com a adaptação com as pessoas.

No caso da CM Porto, há uma mútua adaptação dos funcionários e do próprio serviço àquilo que o presidente quer, e há alguma adaptação do que os membros doo executivo querem aqui ao mesmo serviço. É sempre alguns "braços de ferro", consoante os interesses. Os princípios não vêm com o executivo, mas rapidamente se apreende. Por

exemplo, os vereadores têm uma ordem, a ordem de eleição. No início assumíamos muito esta postura, depois constatámos que alguns vereadores chegavam quase sempre atrasados. Para colmatar essa evidência, começamos a colocar Presidente e Executivo, nas reuniões de câmara, não dando lugar a lugares marcados, e assim os vereadores iam ocupando os lugares conforme a ordem de chegada, e o Presidente não corre o risco de estar sentado sozinho sem ninguém ao seu lado. Pode não ser simpático para o número 2, em vez de ficar ao lado do presidente, mas conseguimos talvez fazer com que as pessoas começassem a chegar cedo para ocuparem os seus respetivos lugares. Se o executivo atua de maneira que não tem tanto a ver com a postura do Presidente, aqui nesta divisão tentamos ir de acordo com a postura e a forma de estar do presidente.

P5. Estamos perante novos autarcas, novas autarquias, muito direcionadas para a reputação e imagem. O Protocolo tem tido, neste âmbito, um maior protagonismo junto dos novos autarcas?

No caso concreto do Porto, e o que me chega pela Comunicação Social, não me permite ter uma opinião formada. Os tempos políticos são outros e obrigam a pessoa a agir de maneira diferente. Obviamente há uma leva muito grande dos novos presidentes, há uma percentagem muito grande de autarcas que tiveram de sair. Há uma nova geração, e uma velha geração, que muitas vezes apenas trocam de lugares. Não se sabe se vai ser sempre assim, muitos autarcas novos, parece que com uma nova forma de estar autárquica.

P6. A nova informalidade não cria suscetibilidade na questão do protocolo?

Este presidente do Porto tem uma carga institucional muito forte, mas ao mesmo tempo há uma dessacralização do poder instituído. A consideração que há de que os vereadores e o presidente de cm são inatingíveis, não acontece no porto. Qualquer coisa que esteja a "*walking distance*" ele faz.

P7. O Protocolo Autárquico, na sua relação com os cidadãos, tem de seguir alguma formalidade mais adaptada ao município?

Há aqui duas coisas fundamentais. A questão institucional, que é dessa que trato aqui no Município, em que o desempenho do Município é fundamental, e depois há outras situações em que essa parte, a sacralização, protocolo de estado com os ministros estrangeiros e instituição parceiras. Em alturas de campanha também os vemos a conviver com as pessoas, a andar na rua, como se comporta o protocolo nessas

situações? De uma maneira geral, as coisas são muito idênticas, há que distinguir de facto a parte institucional, e a não institucional. O protocolo de Estado só age quando há solenidade, mas aqui só agimos quando há essa solenidade. Quando o presidente vai à rua já não acontece comigo. Tem de haver uma parte institucional, e outra informal.

P8. Como se adaptaram à introdução de novas tecnologias?

Para as ocasiões mais solenes, continuamos a fazer convites em papel. Para as coisas mais *light*, continuamos a fazer os convites por *email*. Estava há pouco tempo a dar uma formação e depois levei dois modelos de convites aos formandos, um digital outro em papel, e todos disseram que o de papel, e que vai por correio é mais importante e tem mais peso. Há um critério que se ajusta às situações, e depois há convites que não há forma de enviar por *email*, porque muitas pessoas ainda não têm conta de email. Ontem tivemos uma cerimónia com cidadãos com mais de 80 anos, e para além de enviarmos os convites com *email*, tivemos necessidade de enviar também em papel.

P9. A comunicação e o protocolo não estão na mesma divisão. Acha que deverá haver esta divisão?

Sim, aqui a comunicação tem a ver com a comunicação de situações, e o protocolo com a forma como se organizam. Há completa harmonia entre as duas, esta é a estrutura que existe na câmara, e que se complementam, mas que não são idênticas e não devem estar na mesma divisão. Atuamos bem, há muita articulação, mas serviços completamente diferentes. Em termos de orgânica da CM Porto, existe a direção municipal da presidência, existem 2 departamentos, o gabinete de auditoria e controlo interno, existe a divisão do protocolo, de apoio aos órgãos autárquicos e da comunicação. Estão as duas inseridas na divisão da direção municipal da presidência, mas com funções diferentes.

P10. Acha que o protocolo realmente simplifica as coisas, ou por vezes pode complicar?

Simplifica imenso. Fez no outro dia 22 anos que trabalho cá, mas noto que algumas vezes existe um bocadinho de medo quando se organiza alguma coisa, há sempre medo do caos. Estão verdadeiramente inseguras, porque não se domina determinada coisa. Quando se organiza uma coisa, e não se domina minimamente as coisas, sente-se o caos. Mas sinto que muitas vezes, em determinadas situações e eventos, quando os intervenientes ou convidados se sentem perdidos, e nos vêm, há um sentir de alívio da

parte deles, porque dizem sempre: "lá vêm as pessoas do protocolo", o que significa que descansam mais. Muitas vezes não resolvemos nada, orientamos determinada coisa, e saber como se devem tratar os assuntos. Há relativamente pouco tempo tivemos um evento em que o município apoiou, mas não participou diretamente na organização do evento, e em que a ordenação dos nomes dos oradores na mesa não fazia qualquer sentido. Eu fui lá perguntar o sentido da mesa, e também disseram-me que não havia sentido algum, os nomes fora colocados lá ao acaso. Tive de explicar como tudo funcionava. Para eles, a forma como depois se arranjou a mesa, ou como estava inicialmente, para eles seria exatamente a mesma coisa. O conceito muitas das vezes, e com isto facilmente se gera o caos. É perfeitamente escusado. Muitas das vezes não são as pessoas, e as instituições que as pessoas representam.

P11. Existem precedências criadas para o vosso município?

Todas estas coisas, de maneira geral, não podem ser fechadas. Cada iniciativa que é organizada tem um determinado objetivo, e é por esse objetivo que terminados uma série de coisas. Interessará ao presidente que as coisas sejam como se pretendem. Se temos uma lista de convidados, temos vários grupos, e nós próprios hierarquizamos esses grupos. Naturalmente se dissermos que o Reitor esteja presente, teremos d éter determinado respeito e deferência pelo que o reitor representa. Se é mais feito por estudantes, ou não. Por causa da Concordata, depois, e a partir daí, há outros reitores que estarão num patamar hierarquicamente "abaixo". Temos o reitor e presidente do IPP, os outros não tem que lhe ser dada a mesma deferência.

P12. Quais são as prendas que oferecem?

Temos muitas ofertas: livros, sobre a cidade, sobre a câmara municipal, e uns objetos. Pratos de estanho, gravada para determinado motivo, para situações mais solenes. Na passada semana, tivemos um autarca de Luanda, e que havia maior formalidade, estregamos esse prato.

P13. Acha que o protocolo é mais uma força de poder?

Protocolo: um instrumento de poder, ou do poder? Obviamente, o que digo é que o protocolo é um instrumento de trabalho. E o poder usa-o, claro. É uma ferramenta que está à disposição. Não é uma coisa estranha, mas que é usado sim. Por exemplo, no tempo do Dr. Rui Rio, no caso dos símbolos do poder, mas por exemplo, o que reavivamos, existia e tava muito perdida. O presidente da Câmara e os vereadores têm

um colar, e que eu saiba, não existirá em mais lado nenhum. De certa forma, é uma representação simbólica do poder. Se já tiver visto alguma imagem de um presidente de câmara francês e inglês usam uma faixa, demonstrativa mesmo e poder. É uma representação, simbólica do poder. No Porto, não existia há muito tempo. As pessoas gostam, o Presidente gosta e os vereadores gostam, os antigos presidentes gostavam e eles também gostavam. É uma marca simbólica, mas demonstradoras de poder. Procurar efetivamente, símbolos de poder que têm havido e que se vão modernizando. A apresentação das cartas credenciais de embaixadores ao presidente da república, tem alguma pompa e circunstância, mas só alguma. Em Espanha, desde o século XVI, há muitos defensores que dizem que aquilo tem de se acabar. Ou seja, faz-se exatamente da mesma maneira do que se fazia no século XVI. O embaixador apresenta as cartas credenciais ao Rei. É recolhido no min. dos Negócios vão de carruagem, atravessam a Plazza Maior, vão ao palácio do Oriente, e aí só conduzidos para determinado lugar e são recebidos pelo Rei. Empanca tudo, a cidade, e por isso há defensores que acham que já chega. Sendo uma receção de vários momentos do ano, não e fácil.

P14. Tradição e modernidade: podem andar lado a lado?

Há aspetos da tradição e modernidade que se podem conciliar. E isso é inevitável. Com peso e medida, obviamente há determinados aspetos da tradição que se vai avançando para aí. Há eventos que se podem criar, mesmo na atualidade. Por exemplo, o Dr. Fernando Gomes associava um evento considerava extremamente solene, com a atribuição de medalhas a personalidade que homenageio que mais deram À cidade é um momento muito solene. O Fernando Gomes fazia isso no S. João, feriado municipal. O Dr. Rui Rio, decidiu retirar esse dia. Fazia duas grandes sessões solenes por ano, criadas por ele. Fazia uma sessão no dia do aniversário da 1.ª vez que tomou posse, e fazia outra coisa grande por ocasião da sessão de medalhas associada ao 25 de Abril. Momento importante para o país, e também para a cidade. Fazia dois grandes discursos d efundo, um em espécie de "estado da6 nação", ou do município. Este presidente fazia de maneira diferente. Decidiu criar um novo momento para entrega das medalhas, associada a um acontecimento, e é aproveitado para um novo 9 de julho é a data que as tropas de D. Pedro desembarcam na praia da memória. Decidiu associar esta iniciativa a este momento histórico. Os eventos criam-se. Dentro da modernidade, pode criar durante a tradição. Em tudo é preciso alguém virar-se para dentro e tentar criar essas coisas. Isso implica trabalho, e é preciso vontade para se fazer.

ANEXO 7 – PROPOSTA DE REGULAMENTO INTERNO PRECEDÊNCIAS

Regulamento Interno Precedências Câmara Municipal de Braga

CAPÍTULO 1
Princípios Gerais

Artigo 1.º
Objecto

1. O Presente regulamento estabelece o regime protocolar aplicável nas cerimónias regionais, considerando-se como tal as promovidas pelo Município de Braga.
2. O presente diploma dispõe, igualmente, sobre a declaração de luto regional.

Artigo 2.º
Garantia de pluralismo

Em cerimónias oficiais organizadas por órgãos de composição pluripartidária e em outras ocasiões de representação destes órgãos deve ser assegurada a presença, na proporção razoável, de membros da maioria e da oposição.

Artigo 3.º
Princípio da prevalência

Para as entidades públicas, a lista de precedências constante do presente diploma prevalece sempre, mesmo em cerimónias não oficiais.

Artigo 4.º
Princípio da antiguidade

Entre entidades com igual título precede aquela que tiver mais antiguidade no exercício do cargo, salvo se outra regra resultar do disposto no presente diploma.

Artigo 5.º
Princípio da representação

A representação de uma entidade por outra só pode fazer-se ao abrigo de disposição legal expressa.

Artigo 6.º
Presidência das cerimónias oficiais

As cerimónias oficiais são presididas pela entidade que as organiza, sem prejuízo do que sobre esta matéria dispõe o presente regulamento.

CAPÍTULO II
Precedências

Secção I
Hierarquia

Artigo 7.º
Para efeitos protocolares, a Ordem de Precedência dos órgãos e cargos no Município de Braga hierarquizam-se pela ordem seguinte:

18- Presidente da Câmara Municipal
19- Presidente da Assembleia Municipal
20- Vice-Presidente da Câmara Municipal
21- Vereadores da CM Municipal (por ordem de eleição)
22- 1.º Secretário da Mesa da Assembleia Municipal
23- 2.º Secretário da Mesa da Assembleia Municipal
24- Presidentes das Juntas de freguesia (ordem decrescente do n.º de eleitores da freguesia)
25- Líderes locais dos Partidos Políticos representados na Assembleia Municipal
26- Membros das Assembleias Municipais (ordem de eleição)
27- Presidentes das Assembleias de freguesia e membros das juntas e das assembleias de freguesia (ordem decrescente do n.º de eleitores)
28- Chefe de Gabinete de Presidente da Câmara Municipal
29- Membros das Assembleias de Freguesia (1.º Freguesia eleitores depois ordem de eleição na mesma ordem da lista)
30- Adjunto do Presidente da Câmara Municipal
31- Secretário do Presidente da Câmara Municipal
32- Secretários do Presidente da Câmara Municipal
33- Diretores de serviço
34- Chefes de Divisão

Artigo 7.º

Lista de Entidades Municipais e Regionais

Para efeitos protocolares, as entidades públicas locais identificam-se da seguinte forma no território de Braga:

Desta forma, as entidades identificadas com atuação direta ou indireta no território municipal são as seguintes:

Entidades Locais

- Empresas Municipais
  - Presidentes das Empresas Municipais
  - Administradores das Empresas Municipais
- Entidades Religiosas (Responsáveis de Congregações religiosas)[101]
  - Igreja Católica – Arquidiocese de Braga
  - Outras
- Universidade (Representantes máximos das Universidades)
  - Reitor da Universidade do Minho
  - Presidente Universidade Católica
- Forças de Segurança e Proteção Civil
  - Comandantes regionais da Polícia de Segurança Pública;
  - Guarda Nacional Republicana
  - Bombeiros Voluntários
  - Regimento de Cavalaria nº6 (RC6)
- Eleitos políticos
  - Deputados à Assembleia da República eleitos pelo círculo eleitoral de Braga
  - Deputados ao Parlamento Europeu indicados pelas estruturas regionais dos partidos políticos
- Entidades Civis
  - AIMinho
  - ACB
- Entidades Culturais
  - Velha a Branca

[101] Organizadas segundo o critério de antiguidade de presença no concelho de Braga

Escola de Música de Braga

Companhia de Teatro de Braga

Entidades Desportivas

Sporting Clube de Braga

ABC

Hóquei de Braga

Entidades Sociais

Hospital de Braga

Santa Casa da Misericórdia

Cruz Vermelha

Entidades intermunicipais/supramunicipais

Presidente da CIM Cávado

Presidente do Quadrilátero

Entidade de Turismo Porto e Norte

Associação de Turismo Porto

Direções Regionais

Diretor Regional INATEL

Diretor Regional da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

Diretores Regionais e presidentes dos institutos públicos, ou sociedades anónimas de capitais públicos, pela ordem dos respetivos departamentos e dentro destes, da respetiva lei orgânica:

Diretor Regional do Instituto Emprego e Formação Profissional de Braga

Diretor Regional da Segurança Social de Braga

Direção Regional de Agricultura

Direção Regional da Cultura do Norte

Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (ICNF)

Associação Portuguesa do Ambiente (APA)

Estruturas Regionais de Ordens Profissionais

Ordem dos Engenheiros

Artigo 8.º
Equiparações

1. As altas entidades públicas não expressamente mencionadas na lista constante do artigo anterior serão enquadradas nas posições daquelas cujas competências, material e territoriais, mais se aproximem.

2. Aos cônjuges das entidades públicas, ou a quem com elas viva em união de facto, desde que convidados para a cerimónia, é atribuído lugar equiparado às mesmas quando estejam a acompanhá-las.

Secção II
Órgãos de Governo Próprio

Artigo 9.º
Presidente da Câmara Municipal

6. O Presidente da Câmara Municipal, no respetivo concelho, gozam do estatuto protocolar dos ministros.
7. O Presidente da Câmara Municipal preside a todos os atos realizados nos paços do concelho ou organizados pela respetiva Câmara, exceto se estiverem presente o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República ou o Primeiro-Ministro.
8. Em cerimónias nacionais realizadas no respetivo concelho, os presidentes das Câmaras Municipais seguem imediatamente a posição das entidades com estatuto de ministro e, se mesa houver, nela tomarão lugar, em termos apropriados.

Artigo 10.º
Presidente da Assembleia Municipal

1. O presidente da Assembleia Municipal, no respetivo concelho, segue imediatamente o presidente da Câmara.
2. O presidente da assembleia municipal preside sempre às respetivas sessões, exceto se estiverem presentes o Presidente da República, o Presidente da Assembleia da República, ou o Primeiro-Ministro.

Artigo 11.º
Vereadores

A ordem de precedência dos vereadores é determinada pela ordem porque foram eleitos, ou seja, a ordem em que tomaram posse.

Artigo 12.º
Presidentes das Juntas e das Assembleias de Freguesia

1. Os presidentes das juntas e das assembleias de freguesia, como representantes democraticamente eleitos das populações, têm, na respetiva circunscrição, estatuto análogo ao dos presidentes das Câmaras e das assembleias municipais, somando-se estes últimos às entidades a quem devem ceder a precedência e que são mencionados nos artigos 9.º e 8.º.
2. Os Presidentes de Junta de Freguesia e de Assembleia de Freguesia são ordenados de acordo com o número de eleitores inscritos nos cadernos eleitorais.

Artigo 13.º
Membros da Assembleia Municipal

3. Os 1.º e 2.º secretários da Assembleia Municipal preferem sempre pela sua ordem, aos restantes membros da Assembleia. O 1.º Secretário representa o Presidente da Assembleia Municipal, substituindo-o e o 2.º secretário substituirá o primeiro.

SECÇÃO IV
Outras entidades

Artigo 14.º
Altos dirigentes partidários

Os líderes regionais dos partidos políticos ordenam-se conforme representatividade eleitoral.

Artigo 15.º
Autoridades Religiosas

As autoridades religiosas, quando convidadas para cerimónias oficiais, recebem o tratamento adequado à dignidade e representatividade das funções que exercem, ordenando-se conforme a respetiva implantação na sociedade bracarense.

Artigo 16.º
Autoridades Universitárias

1. As deputações do claustro académico que participem em cerimónias oficias seguem imediatamente o Reitor

Artigo 17.º
Entidades da sociedade civil

2. Os dirigentes patronais e sindicais e de quaisquer outras entidades da sociedade civil, quando convidadas para cerimónias oficias, ocupam lugar adequado à sua relevância e representatividade. Não havendo critério de distinção, ordenam-se pela antiguidade.

SECÇÃO V
Luto Municipal

Artigo 18.º
Declaração

1. O luto municipal, sua duração e âmbito, é declarado pelo Presidente de Câmara sob forma de despacho;
2. O luto é declarado pelo falecimento do Presidente da Assembleia Municipal, dos membros do Executivo Municipal, dos antigos Presidentes da Câmara Municipal e ainda de algum membro do órgão máximo da representação católica em Braga, nomeadamente o Arcebispo Primaz de Braga;
3. Içar a meia-haste a Bandeira Municipal: deverá ser içada ao topo e depois descer o equivalente à altura da própria bandeira.
4. O Luto é ainda declarado pelo falecimento de personalidade, ou ocorrência de evento, de excecional relevância.

Artigo 19.º
Votos de Pesar

1. Pelo falecimento de cidadãos ou cidadãos que se relacionam ou relacionaram diretamente com a atividade pública municipal, nomeadamente a funcionários da autarquia, membros das empresas municipais ou intermunicipais que atuam no território do município e mencionados na Lista de Precedências Interna do Município de Braga, atores locais e regionais, e outros que o Município entenda prestar o devido pesar aos familiares.

2. Na primeira reunião de Executivo, deve o executivo levar a reunião de câmara o voto de pesar pelo cidadão em causa, ficando registado em ata.
3. Este voto de pesar deve ser dado a conhecer, via ofício, aos familiares diretos do seu ente falecido.

Artigo 19.º

Votos de Louvor a título Póstumo

1. Pelo falecimento de cidadãos ou cidadãos que, pela sua atividade, perfil e projeção, contribuíram para o desenvolvimento económico e social da cidade de Braga, pelos seus méritos pessoais ou feitos cívicos, e se entende merecerem esta homenagem.
2. Aos cidadãos que tenham sido homenageados com as condecorações municipais de honra, mérito, de valor e altruísmo, de bons serviços e de dedicação;
3. Na primeira reunião de Executivo, deve o executivo levar a reunião de câmara o voto de pesar e um voto de louvor a título póstumo pelo cidadão em causa, e que entenda merecer a homenagem.
4. Este voto de pesar deve ser dado a conhecer, via ofício, aos familiares diretos do seu ente falecido.

Artigo 20.º

Entrada em vigor

O presente regulamento entra em vigor no dia seguinte à sua aprovação.

ANEXO 8- Ordenação das freguesia de Braga por n.º de Eleitores

ADMINISTRAÇÃO ELEITORAL - SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
RESULTADOS DA RECOLHA
ELEIÇÕES PRESIDENCIAIS 2016
ESCRUTÍNIO PROVISÓRIO
2016-01-24 21:47:28

CÓDIGO	DISTRITO	CONCELHO	FREGUESIA	INSCRITOS
030351	Braga	Braga	Braga (São Vítor)	24776
030364	Braga	Braga	Braga (Maximinos, Sé e Cividade)	13235
030365	Braga	Braga	Braga (São José de São Lázaro e São João do Souto)	12917
030377	Braga	Braga	Nogueira, Fraião e Lamaçães	12500
030349	Braga	Braga	Braga (São Vicente)	11250
030379	Braga	Braga	Real, Dume e Semelhe	10319
030371	Braga	Braga	Ferreiros e Gondizalves	8029
030367	Braga	Braga	Celeirós, Aveleda e Vimieiro	5992
030373	Braga	Braga	Lomar e Arcos	5932
030331	Braga	Braga	Palmeira	5036
030319	Braga	Braga	Gualtar	4826
030378	Braga	Braga	Nogueiró e Tenões	4397
030374	Braga	Braga	Merelim (São Paio), Panoias e Parada de Tibães	4387
030301	Braga	Braga	Adaúfe	3705
030375	Braga	Braga	Merelim (São Pedro) e Frossos	3685
030370	Braga	Braga	Este (São Pedro e São Mamede)	3654
030325	Braga	Braga	Mire de Tibães	2222
030366	Braga	Braga	Cabreiros e Passos (São Julião)	2072
030354	Braga	Braga	Sequeira	1754
030369	Braga	Braga	Escudeiros e Penso (Santo Estêvão e São Vicente)	1732
030313	Braga	Braga	Esporões	1545
030330	Braga	Braga	Padim da Graça	1519
030381	Braga	Braga	Vilaça e Fradelos	1459
030363	Braga	Braga	Arentim e Cunha	1389
030368	Braga	Braga	Crespos e Pousada	1294
030376	Braga	Braga	Morreira e Trandeiras	1283
030355	Braga	Braga	Sobreposta	1220
030336	Braga	Braga	Priscos	1199
030334	Braga	Braga	Pedralva	1138
030312	Braga	Braga	Espinho	1134
030338	Braga	Braga	Ruilhe	1088
030315	Braga	Braga	Figueiredo	1044
030356	Braga	Braga	Tadim	986
030357	Braga	Braga	Tebosa	965
030380	Braga	Braga	Santa Lucrécia de Algeriz e Navarra	936
030372	Braga	Braga	Guisande e Oliveira (São Pedro)	905
030322	Braga	Braga	Lamas	690

ANEXO 9 – PROPOSTA DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO LOGÍSTICA DE EVENTOS

BRAGA Município	**Ficha de Verificação Logística de eventos**	**PROTOCOLO**	
		Revisão: 00	**Data:** 2016/04/12

EVENTO:		
Data e hora:	Confirmação	Observações
Definir Programa de sessão		
Produção dos convites		
Emissão dos convites		
Cartões para Estacionamento		
Cartões marcação lugares sentados		
Material a distribuir		
Medalhas de homenagem		
Documentos necessários		
Guarda de Honra		
Serviço de *catering*		
Definição da ementa e confirmação		
Arranjos de flores		
Serviço de som		
Serviço de vídeo		
Serviço de fotografia		
Símbolos Municipais: Bandeiras, Hino, Brasão		
Suportes de vedação (corda/grades)		
Púlpito		
Tedas ou coberto		
Estrados		
Bengaleiros		
Passadeiras-carpetes		
Colgaduras/faixas		
Plantas/vasos		
Banda de Música/Grupo Musical		

ANEXO 10 – FOLHA DE VERIFICAÇÃO DE CONVIDADOS

BRAGA Município	**Folha de Verificação de Convidados**	**PROTOCOLO**	
		Revisão: 00	**Data:** 2016/04/12

Proposta de Folha de Verificação de Convidados

Entidades	Convite emitido	Confirmação	Lugar sentado	Rubrica

ANEXO 11- FICHA DE VERIFICAÇÃO DE LOGÍSTICA DE ASSINATURA DE PROTOCOLOS

BRAGA Município	**Ficha de Verificação de Logística de Assinatura de Protocolos/Contratos**	**PROTOCOLO**	
		Revisão: 00	**Data:** 2016/04/12

Evento: Assinatura de Protocolo ou Contrato de Cooperação:		
Local, Data e hora:	Confirmação	Observações
Programa de sessão		
Produção dos convites		
Emissão dos convites		
Cartões para Estacionamento		
Cartões marcação lugares sentados[102]		
Mestre de Cerimónias		
Documentos necessários: Protocolo ou Contrato		
Serviço de *catering*		
Definição da ementa e confirmação		
Arranjos de flores		
Serviço de som		
Serviço de vídeo		
Serviço de fotografia		
Símbolos Municipais: Bandeiras, Hino, Brasão		
Suportes de vedação (corda/grades)		
Púlpito		
Tendas ou coberto		
Bengaleiros		
Passadeiras-carpetes		
Banda de Música/Grupo Musical		

[102] Sendo um evento com poucos convidados, poderá apenas reservar-se a primeira fila para os convidados de honra.

ANEXO 12 – FICHA DE VERIFICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

BRAGA Município	**Ficha de Verificação de equipamentos**	**PROTOCOLO**	
		Revisão: 00	**Data:** 2016/04/12

Evento:

Equipamentos e Logística	Confirmação	Observações
Data-Show		
Computador		
Projector de Dispositivos		
Retroprojector		
Televisor, vídeo ou DVD		
Écran Branco		
Paper-Board e canetas		
Água e copos		
Papel Branco e esferográficas para os participantes		
Dossiers pessoais dos participantes		
Pens, diapositivos ou transparências para as apresentações		

ANEXO 13 – LISTA DE IMPRESSOS DA QUALIDADE

	Lista de Impressos da qualidade	PROTOCOLO	
		Revisão: 0	**Data:** 2016/04/06
MOD.	**DESCRIÇÃO**	**Rev.**	**DATA**
001/GQP	Modelo base para documentos da qualidade	0	
002/GQP	Orgânica Municipal de Braga	0	
003/GQP	Lei Orgânica do XXI Governo	0	Decreto-Lei n.º 251-A/2015 de 17 de dezembro
004/GQP	Decreto-Lei nº 150/87, de 30 de Março (Estabelece as regras sobre o uso da Bandeira Nacional)		
005/GQP	Decreto-Lei nº 331/80, de 28 de Agosto (Aprova e põe em execução o Regulamento de Continências e Honras Militares)	0	
006/GQP	Lei nº 40/2006, de 25 de Agosto (Lei das precedências do Protocolo do Estado Português)	0	
007/GQP	Lei nº 53/91, de 7 de Agosto (Heráldica Autárquica e das Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa)	0	
008/GQP	Decreto-Lei n.º 86A/2011 de 12 de Julho (Lei orgânica do XIX Governo Constitucional)	0	
009/GQP	Resolução da Assembleia da República nº 73/2006, de 28 de Dezembro (Bandeira de hastear da Assembleia da República)	0	
009/GQP	Folha de Verificação Logística de eventos	0	
010/GQP	Folha de Verificação de convidados	0	
011/GQP	Folha de Verificação Logística para Protocolos	0	
012/GQP	Folha de Verificação Logística de Equipamentos	0	
013/GQP	Regulamento Interno de Precedências Municipais	0	
014/GQP	Regulamento das Condecorações Municipais	0	
015/GQP	Lista de Homenageados pelo Município de Braga com as Medalhas Municipais		

ANEXO 14 – MODELO DE AUTO DE NOTÍCIA 1.ª PEDRA

AUTO DE NOTÍCIA[103]

AO DIA_____DO MÊS DE _____DO ANO DE

_____, DA ERA CRISTÃ, NA REPÚBLICA PORTUGUESA SENDO

PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA,

_____

VEREADOR (PELOURO) DA CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGA

_____

EMPRESA PROMOTORA/CONSTRUTORA

_____

ARQUITECTO PROJECTISTA

_____

PROCEDEU-SE À IMPLANTAÇÃO DESTA PRIMEIRA PEDRA

NO_____

NESTE LUGAR, PERTENCENTE À FREGUESIA DE

_____

DESTE ACONTECIMENTO SE DÁ NOTÍCIA ÀS GERAÇÕES FUTURAS, TESTEMUNHO DE QUE A ACÇÃO DO HOMEM ULTRAPASSA O PRÓPRIO TEMPO

Nota: Se estiver presente algum membro do governo, presidindo à cerimónia, o seu nome também é inserido neste auto de notícia que deve ser impresso num papel especial, tipo papiro.

[103] Adaptado de Lídio Lopes "O Protocolo Autárquico", 2013, p. 384