

Índice

Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas.....	iii
0. INTRODUÇÃO.....	2
0.1 Justificação do tema.....	4
0.2 Delimitação do tema.....	5
0.3 Perguntas de pesquisa	5
0.4 Hipóteses de pesquisa	6
0.5 Objetivos do trabalho	6
CAPÍTULO I.....	8
PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	8
1. Documentos administrativos: conceito e breve historial	9
1.1 Tipos de documentos administrativos.....	9
1.2 Linguagem dos documentos administrativos	10
1.3 Comunicação organizacional	12
1.3.1 Conceito, tipos e técnicas de comunicação organizacional	12
1.4 Leis da comunicação institucional	17
1.5 Comunicação interna e comunicação externa nas organizações	20
1.6 Comunicação na estrutura administrativa	24
1.7 Comunicação eficaz vs. barreiras à comunicação.....	26
1.8 Mensagens escritas e comunicação eletrónicas.....	30
2. Gestão documental na Secretaria geral do Conselho de Ministros.....	33
3. Fatores característicos de gestão documental	36
4. Critérios de qualidade comunicacional	38
CAPÍTULO II.....	40
CARACTERIZAÇÃO DO SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS DA REPÚBLICA DE ANGOLA	40
1. Estrutura e funcionamento	41
2. Objeto Social.....	41
3. Órgãos do Secretariado Do Conselho de Ministros.....	44
3.1 Funções dos Órgãos do Secretariado Conselho de Ministros	45
4. Organigrama estrutural.....	47
5. Experiência profissional no Secretariado do Conselho de Ministros.	48

CAPÍTULO III	50
METODOLOGIA DA PESQUISA	50
0. Tipos de pesquisas	51
1. Constituição do <i>corpus</i> de pesquisa	52
1.1 Recolha e seleção de documentos	53
1.2 Instrumentos de recolha de documentos	54
1.3 Organização dos textos em tipos	55
1.3.1 Ofício	55
1.3.2 Pareceres.....	56
1.3.3 Memorandos	57
1.3.4 Circulares.....	58
1.4 Amostra.....	59
2. Análise e tratamento dos dados	60
2.1 Ofícios	60
2.2 Pareceres	66
2.3 Memorandos	71
2.4 Circulares	74
3. Considerações resultantes da análise dos documentos	79
CAPÍTULO IV	80
PROPOSTAS DE NORMALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS	80
1. Propostas de normalização dos documentos administrativos	81
1.1 Modelo de ofício	85
1.2 Modelo de circular.....	87
1.3 Modelo de parecer	89
1.4 Modelo de memorando.....	91
CONCLUSÃO	94
1. Conclusões, limitações do estudo e recomendações	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de comunicação	13
Figura 2 – Estrutura da gestão documental na Secretaria do Conselho de Ministros	35
Figura 3 – Organização das palavras em ordem alfabética.....	62
Figura 4 – Número de Ocorrências das palavras nos ofícios.....	62
Figura 5– Ocorrências nos pareceres 1.	69
Figura 6 – Ocorrência nos pareceres 2.....	70
Figura 7 – Ocorrências nos memorandos 1.....	72
Figura 8 – Ocorrências nos memorandos 2.....	73
Figura 9 – Número de ocorrências nas circulares 1.	76
Figura 10 – Ordenação alfabética das palavras no documento.....	76
Figura 11 – Modelo de ofício.....	86
Figura 12 – Modelo de Circular	88
Figura 13 – Modelo de parecer	91
Figura 14 – Modelo de memorando	93

Índice de Tabelas

Quadro 1 – Barreiras na comunicação	30
Quadro 2 – Erros encontrados na análise de ofícios.....	65
Quadro 3 – Erros encontrados na análise dos pareceres.	69
Quadro 4 – Erros de espaçamento entre linhas.....	70
Quadro 5 – Ocorrências de erros nos memorandos	74
Quadro 6 – Erros verificados nas Circulares.....	78

INTRODUÇÃO

0. INTRODUÇÃO

O Secretariado do Conselho de Ministros é um departamento ministerial que assegura o funcionamento técnico, administrativo e material das sessões do Conselho de Ministros e das comissões adjacentes ao Conselho de Ministros, das sessões dos Vice-Ministros e demais órgãos auxiliares do Presidente da República de Angola. No desempenho das suas funções, este órgão proporciona um elevado padrão de qualidade e zelo nos seus serviços, preparando as sessões com elevada idoneidade.

O Secretariado do Conselho de Ministros tem como atividades principais apoiar o Presidente da República e o Vice-presidente e os demais órgãos do Poder Executivo a realizarem as suas sessões mediante organização, seleção e elaboração de projetos de agenda, programas e assuntos a serem discutidos, elaboração de atas síntese das sessões, prestação de informações ao titular do Poder Executivo sobre o cumprimento das deliberações e recomendações, elaboração de comunicados de imprensa após as sessões e promover a publicação dos atos normativos em Diário da República. Além disso produz: relatórios, ofícios, pareceres, memorandos, circulares e amostras.

Para cumprir cabalmente com a sua missão, o Secretariado do Conselho de Ministros precisa de comunicar, tanto interna, como externamente. Normalmente essa comunicação faz-se por escrito. A comunicação institucional tem uma forma e uma linguagem próprias que é preciso seguir. Acontece que nem sempre o Secretariado executa exemplar e infalivelmente a sua missão. Para além de toda uma gama de regras formais inerentes à elaboração de documentos que é preciso observar, outro problema prende-se sobretudo com a língua: concisão, clareza, exatidão, disposição dos verbos, bem como as formas de tratamento. Nós acreditamos que é possível fazer-se algo no sentido de imprimir maior qualidade aos serviços da Secretaria do Conselho de Ministros, por isso decidimos estudar alguns dos documentos produzidos por aquele órgão e propor alguma harmonização e rigor no uso da língua.

Os documentos emanados pelo Secretariado do Conselho de Ministros são de índole político-administrativa e destinam-se tanto aos cidadãos como a entidades estrangeiras. Os documentos não veiculam apenas a mensagem como transmitem a

imagem da instituição que os emana, por isso a sua produção exige um conhecimento e um esforço redobrados. Por um lado, isto assegura a fiabilidade, a credibilidade e a confiança comunicativa. Por outro lado, evita ambiguidades e imprecisões. Na verdade, uma comunicação de alto nível carece de precisão, fluidez e seleção criteriosa. Numa palavra, adequar à instituição um elevado padrão de prestação de serviços públicos. Descobrir a causa de algumas lacunas e propor alguma solução contribuindo deste modo para a melhoria dos serviços é nosso objetivo nesta investigação.

No nosso trabalho, procedemos a análise dos documentos produzidos no Secretariado do Conselho de Ministros, a fim de constatar a estrutura formal, as expressões usadas nos textos, o sentido de algumas frases, as formas de tratamento e os erros mais frequentes como base para propor outras estruturas, melhorando a precisão da comunicação efetuada nesse órgão governamental.

Depois de se proceder a análise, propomos harmonizar as estruturas mais concisas nos diferentes tipos de documentos analisados, atendendo à uniformização estrutural dos documentos.

O primeiro capítulo do nosso trabalho, debruça-se sobre a abordagem dos diversos documentos administrativos, a comunicação nas organizações e as várias barreiras que podem existir no processo comunicativo. Abordamos também nesse capítulo a forma como se faz a gestão documental no Secretariado do Conselho de Ministros de Angola.

No segundo capítulo do nosso trabalho, centramo-nos na caracterização orgânica do Secretariado do Conselho de Ministros e na enunciação das atribuições funcionais desse órgão. Apresentamos também a forma hierárquica como são tomadas as decisões.

No terceiro capítulo procedemos à análise metodológica do *corpus*, na análise dos documentos selecionados e na apresentação das ocorrências resultantes dos erros encontrados nos documentos administrativos analisados. Por fim, no quarto capítulo, procedemos à proposta de harmonização estrutural dos documentos analisados no

terceiro capítulo, atendendo aos pressupostos estabelecidos na bibliografia analisada, especificamente nos documentos produzidos pela Escola Nacional de Administração.

Este trabalho insere-se no âmbito do Projeto da Comissão Multissetorial para a Retificação do Acordo Ortográfico de 1990 com Vista à Sua Ratificação, com implicações ligadas diretamente à *Terminologia da Administração Pública em Angola*. Os resultados obtidos na presente Dissertação poderão contribuir para a organização da Política Linguística de Angola onde o projeto sobre a organização da *Terminologia da Administração Pública em Angola* está inserido. Esperamos que o trabalho possa ser útil para a reformulação dos documentos administrativos.

Este trabalho foi elaborado seguindo as normas do Novo Acordo Ortográfico.

0.1 Justificação do tema

Os documentos administrativos, nomeadamente atas, ofícios, circulares, memorandos, entre outros, são hoje ainda pouco estudados, em Angola.

No contexto do ensino geral e secundário em Angola, eles são pouco considerados, uma vez que se dá maior importância a outros aspetos da língua portuguesa. Esse facto faz com que os novos funcionários formados, uma vez no sistema de trabalho, apresentem muitas dificuldades na redação desse tipo de documento. Existem falhas consideráveis verificadas tanto a nível da estrutura, como a nível da gramática, especialmente na área da sintaxe.

Foi esta a realidade que tivemos oportunidade de experienciar no Secretariado do Conselho de Ministros, da República de Angola.

Assim, esta tese propõe-se elencar algumas técnicas de redação de textos administrativos, cuja produção destes documentos constitui, em alguns casos, uma grande dificuldade para os técnicos daquele órgão do estado angolano. Estas lacunas existem devido à falta de uma terminologia específica, mas também se situam no domínio da estrutura gramatical utilizada, registando-se algumas insuficiências gramaticais.

A primeira razão que nos levou a abordar essa temática prende-se com o facto de a produção dos documentos administrativos constituir um empecilho para muitos técnicos, o que os leva a elaborarem documentos muitas vezes desassociados da estrutura existente.

0.2 Delimitação do tema

A abordagem do tema acima exposto, limita-se à realidade do Conselho de Ministros da República de Angola, o qual emana diferentes documentos para vários órgãos e organismos do Executivo angolano. São documentos que algumas vezes apresentam algumas inconsistências estruturais, morfológicas e semânticas, outras vezes apresentam erros e omissões que tornam difícil a sua organização em classes.

Os documentos recolhidos datam de 2013 a 2016, sendo alguns deles ainda confidenciais, até à altura, mas que foram cedidos para a presente investigação.

0.3 Perguntas de pesquisa

Uma pergunta de pesquisa diz respeito às questões específicas referentes à pesquisa a ser elaborada e que sintetizam os objetivos e a informação a ser obtida.

As questões de pesquisa podem influenciar a investigação na medida em que situam e dirigem o investigador na recolha dos dados.

Desta forma, são questões principais da nossa pesquisa:

- 1- Os documentos administrativos elaborados pelo Conselho de Ministros seguem as normas estabelecidas para a elaboração de documentos administrativos?
- 2- Que técnicas são usadas para a elaboração dos documentos administrativos no Conselho de Ministros?

0.4 Hipóteses de pesquisa

As hipóteses constituem os problemas de base sugeridos para análise de qualquer situação existente.

Segundo FORTIN (2009: 166) as hipóteses apresentam diferentes relações e definem variáveis distintas. Devem ser expressas de forma clara, plausível e apoiar-se numa teoria já apresentada.

No nosso trabalho usamos uma hipótese de associação e outra de causalidade; a hipótese de associação demonstra a existência de variáveis que “variam ao mesmo tempo” (FORTIN 2009: 166), enquanto a hipótese de causalidade apresenta uma relação de causa e efeito entre duas ou mais variáveis.

Assim, são hipóteses do nosso trabalho:

- A falta de atenção dos técnicos, e a inexistência de normas para elaboração de documentos podem ser dos motivos na base de erros existentes nos documentos administrativos.
- A não atualização da estrutura linguística dos modelos (minutas) de documentos existentes tem contribuído para aumento dos erros nos documentos elaborados.

0.5 Objetivos do trabalho

São objetivos da nossa dissertação:

- Constituir um *corpus* de análise composto por documentos produzidos pelo Conselho de Ministros da República de Angola.
- Identificar as mais recentes técnicas de redação de documentos administrativos
- Caracterizar a natureza específica dos documentos administrativos mais utilizados pelos diferentes Departamentos do Secretariado do Conselho de Ministros da República de Angola;
- Analisar os documentos administrativos tanto do ponto de vista da sua estrutura, como também dos principais elementos gramaticais.

- Propor a correção de erros a identificar nos documentos administrativos.
- Propor a normalização dos termos técnico-científicos identificados nos diferentes documentos administrativos utilizados nas diferentes áreas.
- Propor modelos corrigidos de documentos a serem analisados.

CAPÍTULO I
PRESUPOSTOS TEÓRICOS

1. Documentos administrativos: conceito e breve historial

1.1 Tipos de documentos administrativos

A comunicação na Administração pública angolana é realizada mediante diferentes tipos de documentos; estes documentos pertencentes a diferentes categorias expressam as intenções gerais e específicas dos titulares destes órgãos sobre diferentes matérias resultantes da relação administrativa.

Os documentos administrativos existentes na administração pública angolana, podem ser agrupados em dois grupos principais:

- a) documentos administrativos internos;
- b) documentos administrativos externos.

Os documentos administrativos externos compõem toda a correspondência de uma instituição pública que permite efetuar comunicações, passar pareceres e decisões a outras instituições públicas. A correspondência externa oficializa documentos como:

- Ofícios;
- Ofícios/convite;
- Convites formais;
- Circulares externas;
- Relatórios;
- Atas;
- Pareceres;
- (...)

Nos documentos administrativos internos podemos englobar toda a documentação inerente a uma organização que permite efetuar uma comunicação interna mais eficaz com os funcionários da instituição. Desse grupo de documentos fazem parte:

- Ordens de serviço;
- Despachos;
- Circulares internas;

- Notas informativas;
- Memorandos;
- Informação/propostas;
- Relatórios internos;
- Atas de reuniões internas.

A elaboração de documentos administrativos para a comunicação interna ou externa de qualquer instituição pública obedece a certas regras de âmbito formal que devem ser observadas na estrutura de cada documento. Para tal, devem seguir normas pré-estabelecidas para a elaboração de documentos, seguindo regras estruturalmente uniformizadas para a elaboração de documentos administrativos que obedecem à concisão, clareza e exatidão¹.

No nosso trabalho, pretendemos analisar e reestruturar documentos pertencentes às duas categorias, a fim de analisar inconsistências estruturais ou linguísticas e propor estruturas de melhoria.

1.2 Linguagem dos documentos administrativos

O discurso comunicativo que se prefigura na linguagem é um meio de constituição de sentidos visando não só a comunicação de ideias, pensamentos e sentimentos, mas também a possibilidade de convencer os interlocutores, tornando a linguagem num fundamento da excelência da interação social.

O sentido tem uma importância fundamental na linguagem apresentada pois apresenta a racionalidade do discurso comunicativo. Para isso, é necessário que os intervenientes na comunicação saibam exatamente os mesmos códigos linguísticos apresentados na mensagem, necessários para a sua perceção efetiva.

Neste conjunto de saberes comunicativos a relevância dos enunciados necessários para se compreender as mensagens é uma característica partilhada pelo emissor e pelo recetor da mensagem.

¹ Sobre as regras de elaboração de documentos, abordamos mais abaixo, no capítulo 3.

RODRIGUES (2010: 59) reconhece que a linguagem é “um processo interlocutor, um fenómeno natural resultado de um conjunto de dispositivos de enunciação” que interliga o emissor da mensagem e o(s) recetor(res) num processo comunicativo. Os dispositivos mais convenientes para a comunicação institucional deverão ser uma combinação entre os dispositivos formais explícitos e os mecanismos informais que fazem parte da própria língua.

Na redação dos documentos administrativos deve imperar a concisão estrutural. Entretanto, a linguagem utilizada nestes documentos é maioritariamente formal e não se limita simplesmente a passar as informações necessárias ao funcionamento da instituição, mas também traduz toda uma cultura interna da organização e transmite também a imagem do serviço que o elabora.

A concisão e clareza na transmissão das informações, assim como a transmissão de uma boa imagem aos destinatários da mensagem produzida, são os objetivos essenciais na elaboração dos documentos administrativos (cf. ENAD, 2012: 15).

A linguagem dos documentos administrativos possui um vocabulário formal próprio e obedece a regras de sintaxe própria. Este modelo de estruturação e funcionamento dos documentos administrativos está disseminado em todos os tipos de correspondência produzida na organização, quer esta seja para circulação interna como para a comunicação externa com outras organizações.

Ao longo do corpo do documento administrativo, verifica-se a existência de formas de tratamento de “respeito” que denotam linguagem formal e indireta, frases sintaticamente complexas com recurso a formas de escrita erudita que transmitem da melhor forma o pensamento a ser esmiuçado pelo seu autor.

A intenção comunicativa presente no documento administrativo demonstra sempre o envio da informação “em relação a...” determinada ordem, pelo que não há factos coincidentes.

Apesar de toda essa “complicação” estrutural, verifica-se em alguns documentos a predominância de erros gramaticais no uso das pessoas gramaticais e na disposição dos verbos.

A preocupação em redigir documentos configurados dentro do formalismo estrutural existente é a principal preocupação que nos impulsionou a analisar as diferentes estruturas dos documentos, eliminando os possíveis erros decorrentes dos processos de elaboração.

Em suma e no que diz respeito à linguagem dos documentos, estes devem ser estruturado conforme as seguintes características (cf. ENAD, 2012: 15).

- Boa apresentação: pressupõe uma apresentação ordenada do documento, boa ordenação dos elementos essenciais e organização do corpo textual.
- Objetividade: tem a ver com o uso de palavras certas para os destinatários certos, sintetização dos assuntos a serem retratados e definir claramente os objetivos a serem cumpridos com o envio dos documentos.
- Concisão: trata de estruturar os parágrafos do texto de forma a que estes tenham uma ligação e sejam a continuidade das ideias retratadas nos documentos anteriores; a utilização de frases e parágrafos curtos torna os textos mais perceptíveis aos diferentes destinatários e ajuda a compreender melhor o texto e o seu conteúdo.
- Clareza: demonstra a organização das ideias a transmitir. As formas de tratamento, o vocabulário a usar, os demais recursos linguísticos necessários para uma boa compreensão da mensagem devem ser devidamente cuidados para evitar ambiguidade nas mensagens. O uso das palavras adequadas para cada situação deve ajudar a descodificar melhor o texto.

1.3 Comunicação organizacional

1.3.1 Conceito, tipos e técnicas de comunicação organizacional

A abordagem deste item torna-se necessária neste estudo porque constatamos que todas as organizações humanas se fazem conhecer e são conhecidas por outras e pelo público por meio de diferentes processos comunicativos que passam por fornecer um conjunto de informações aos entes pretendidos. Na nossa organização há um outro elemento a acrescentar, isto é, o facto de o Secretariado do Conselho de Ministros

desempenhar uma função importantíssima na comunicação das decisões políticas internas do estado aos cidadãos no país e também a entidades estrangeiras. Também toma uma posição relevante pelo facto de estabelecer um número elevado de comunicações escritas com vários órgãos do Executivo angolano.

Segundo TAKEUCHI (1997) *apud* Altíssimo (2009: 46) a informação, tal como a comunicação “é a base do conhecimento, é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento”.

O conceito de comunicação vem do latim *communis* que significa “comum”. Pressupõe a partilha de um mesmo significado comunicativo entre dois entes (REGO 2016: 71), traduzido na figura abaixo:

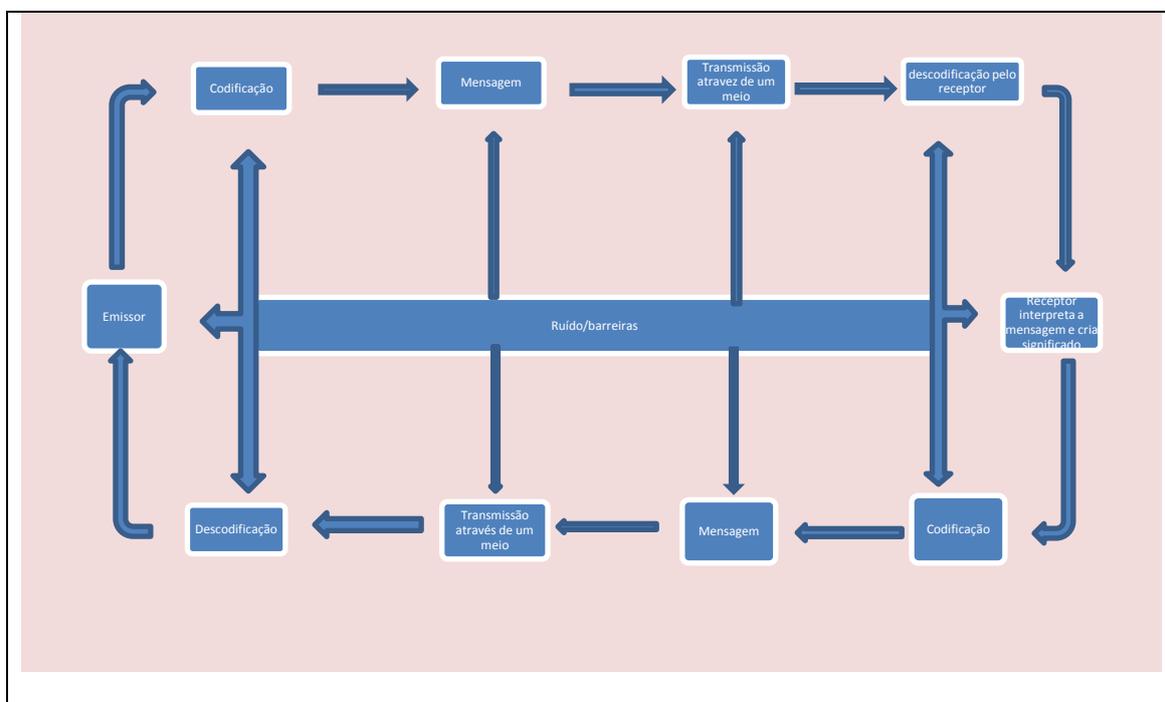


Figura 1 - Processo de comunicação

(Cf. Rego 2016: 72)

A comunicação é um processo social que se desenrola nas comunidades, nas instituições e nas organizações sob tutela humana. Pressupõe uma troca de informações e conseqüente compreensão com vista ao progresso da organização.

Segundo Altíssimo (2009: 34), a definição da comunicação é “complexa e flexível”, o que implica ter que ser pensada em função das diversas áreas de saber às quais ela

pode fazer referência. Segundo este autor, “(...) comunicar é tornar alguma coisa comum entre seres” (Cf. ALTÍSSIMO 2009:34), sendo que esta é disseminada por um conjunto de “informação, experiências, emoções e conhecimento” (Cf. ALTÍSSIMO 2009:34).

Numa perspetiva institucional e organizacional, este conceito consiste na delimitação de determinadas informações, decisões e pareceres que são remetidas e acessíveis aos elementos internos e a instituições externas com vista a estabelecer o fluxo bilateral comunicativo.

Nesta ordem de ideias, podemos definir a comunicação organizacional como um conjunto de atividades estratégicas de carácter comunicativo que estabelecem uma linha de comunicação interna numa organização com vista a manter um canal normal de circulação de informações.

A circulação normal da informação no ambiente interno da organização ou instituição permite diminuir a burocracia, atingir os objetivos e as metas estabelecidas na organização.

A desburocratização permite neste caso eliminar as exigências legais e administrativas, aumentar a capacidade de atendimento aos cidadãos e desenvolver a economia do país, garantindo a solidificação da democracia (Cf. LUCIANO 2012: 56).

“A comunicação eficaz permite organizar melhor as acções da instituição, estabelecer uma relação de confiança a partir do topo até à base, aprimorar a cultura e identidade da instituição, e acima de tudo, educar, persuadir, institucionalizar os contactos e melhorar as relações humanas. Estas informações são transmitidas por meio da comunicação onde todo sistema é representado por um processo composto por emissor, canal de transmissão e receptor, onde a comunicação só é bem-sucedida quando as informações são transmitidas com precisão de um emissor para um receptor”².

² Cf. ALTÍSSIMO, 2009: 38.

As condições expressas acima proporcionam um ambiente de estabilidade comunicativa, confiança e melhoram a imagem entre instituições, bem como a percepção do público sobre o valor social da instituição.

Na instituição a analisar neste estudo, entendemos que a comunicação deve ser fluida em todos os órgãos e departamentos, estabelecendo uma intercooperação onde as informações sejam transmitidas de forma hierarquizada evitando “conotações” que possam diminuir o bom prosseguimento da missão da instituição.

Tem de se viver nessa instituição uma fidelidade comunicativa dinâmica e contínua “, através de habilidades comunicativas (escrita, palavra, leitura, audição, pensamento, raciocínio); atitudes (personalidade); nível de conhecimento (comunicar o que sabe) e posição sociocultural (cultura, crenças, valores)” (Cf. ALTÍSSIMO 2009:42).

O desenvolvimento das habilidades comunicativas e a inexistência de impedimentos na disseminação fidedigna das informações é um dos pressupostos fundamentais visto que a instituição se encontra posicionada estrategicamente na organização executiva do país e uma pequena falha relacionada com inconsistências escritas poderá desacreditar a instituição e comunicar uma intenção indesejada. Para isso, é necessário que os mentores das comunicações escritas na organização possam ter as suas habilidades comunicativas desenvolvidas, de forma a que mantenham intacta a imagem do Conselho de Ministros.

Em termos mais generalizados, a comunicação agrupa-se em duas categorias: comunicação verbal e comunicação não verbal. Toda a troca de sinais e gestos, mímica e várias posturas, estão ligadas à comunicação não verbal. Quando se usam enunciados significativos para codificar mensagens, por meio de textos escritos de várias categorias ou também por intermédio de vários enunciados orais, estamos perante uma comunicação verbal.

A comunicação verbal, na vertente oral é teoricamente a mais utilizada globalmente, se bem que a vertente escrita também não fica muito atrás, já que ela possui atualmente vários recursos de difusão massiva global, evidenciados por meio de livros, jornais, revistas, cartazes, e-mails, mensagens de vários tipos.

A par dessas duas formas básicas de comunicação também encontramos outros tipos, que são mais transversais, nomeadamente, a comunicação interpessoal, a comunicação de massas e a comunicação institucional.

A comunicação interpessoal diz respeito à comunicação estabelecida entre várias pessoas, de forma imediata ou indireta, compreendendo vários emissores, vários recetores e espaços distintos de transmissão de mensagens, com recurso a determinados meios de transmissão e difusão da informação.

A comunicação de massas tem o carácter de ser dirigida a um público indeterminado e indefinido, o qual pode nem ter especial interesse na mesma.

A informação transmitida nesse tipo de comunicação é muitas vezes monodirecional tendo sempre um ou vários mediadores incumbidos de fazer chegar as ideias às massas.

Por fim, podemos ainda identificar a comunicação institucional que se caracteriza pelo cruzamento formal de informações na instituição entre entidades de diferentes cargos e funções, entre instituições e entre instituição e o público.

No contexto institucional, apesar de haver significativas formas de comunicar, tem-se como formas relevantes de comunicação institucional os e-mails, os ofícios, as atas, avisos, regulamentos, correspondência interdepartamental, entre outros. Só se tornam relevantes as comunicações enunciadas em forma escrita, visto ser muito sensível o nível de informações que circulam entre os responsáveis hierárquicos.

As regras da linguagem que organizam os discursos impõem determinadas regras de racionalidade que devem ser seguidas para uma boa produção de discursos comunicativos. Tais regras implicam o uso de determinadas técnicas nos discursos, tanto escritos como orais, fundamentais para se transmitir de forma efetiva a mensagem.

A transparência das instituições oficiais passa pela divulgação das tarefas e objetivos alcançados e a alcançar nas atividades desenvolvidas pela instituição. É comum que nestas instituições possa existir burocracia desmedida que em nada irá ajudar a

relação da instituição com o público. A redução do excesso burocrático facilita a organização do trabalho e da mesma forma a comunicação interna e externa.

As técnicas de comunicação permitem estabelecer a compreensão e uma boa reação aos enunciados discursivos emitidos pela instituição em forma de informações aos seus parceiros, eliminando questões de ambiguidade e incompreensões desnecessárias, necessárias para “o sucesso das práticas de gestão, para que se possam estabelecer os objectivos da organização” (PADAMO, 2015: 152) de formas que se consiga efetivamente dominar o conhecimento das atividades presentes e futuras (PADAMO, 2015: 153).

1.4 Leis da comunicação institucional

A comunicação em geral obedece a certas leis ou princípios “estabilizadores da mensagem” que fazem transparecer na informação transmitida a fiabilidade, credibilidade e confiança nas correspondências.

Os processos de comunicação reconhecem a existência de várias leis essenciais, das quais seleccionámos as leis obedecidas pela instituição em análise, segundo a classificação proposta por Rego (2016):

a) Lei do emissor

Esta lei centraliza a sua atenção na credibilidade da mensagem ou informação a ser enviada. Determina o estatuto do emissor da mensagem, relevante para garantir aceitação e rapidez na resposta.

Nas instituições do estado angolano, as correspondências, informações e avisos enviados tipificam e identificam claramente o emissor, por meio de envelopes especiais com a insígnia da República, o mesmo símbolo que é apresentado na parte superior do documento, seguido da categoria, nome e assinatura do emissor daquela mensagem. Normalmente, as secretárias e os gabinetes departamentais já conhecem as assinaturas provenientes de determinadas instituições pelo que não fica muito

difícil determinar a originalidade ou não da informação recebida. Para além disso e no âmbito das novas formas de comunicação institucional, os recetores das mensagens recebem uma comunicação prévia por e-mail ou por mensagem sobre a correspondência enviada.

b) Lei da credibilidade

Rego define essa lei da comunicação como “o grau em que as pessoas encaram o emissor da mensagem como detentor de conhecimentos competências e habilidades relevantes e confiam nele para obter informação objetiva e não enviesada” (REGO 2016: 82).

A credibilidade do emissor determina em grande medida a relevância, o impacto a ser transmitido na mensagem e de igual modo a eficácia da mensagem. Como já comentamos no ponto anterior, os símbolos presentes na própria mensagem e também a confiança que se tem na fonte, irão determinar a credibilidade da informação.

c) Lei da congruência

Esta lei é conjugada com a primeira lei, na medida em que se o emissor competente tiver necessidade de recorrer a outra entidade para enviar uma mensagem que gostaria de ver transmitida, esta poderá provavelmente criar mais impacto partindo daquela entidade (Cf. REGO 2016: 83).

Nos organismos do estado, como é o caso da nossa instituição, releva-se o uso dessa lei quando, em comissões de serviço ou nos processos de delegação de poderes, a entidade superior concede autoridade a outra entidade (normalmente de grau inferior) para tratar determinado assunto de interesse da instituição.

d) Lei do recetor

Por causa da especificidade da informação transmitida nas instituições estatais, não há margem para múltiplas interpretações da mensagem transmitida. Ao recetor, fica clara a informação recebida e o seu devido tratamento. O risco que existe nessa lei pode pressupor enganos do pessoal de apoio às secretarias ao remeter os documentos produzidos às outras instituições. Neste caso, o processo de restituição desses documentos pode levar a demora no reenvio das informações aos seus destinatários finais. Para além disso, corre-se o risco de “comunicar” informações sensíveis a instituições não autorizadas. Não que isso aconteça com regularidade, mas, existe uma tendência, não intencional, para a troca das correspondências.

e) Lei da repetição

Algumas vezes, a repetição das mensagens realça a importância da informação a ser transmitida. Mas pode incorrer o risco de cansar a audiência e gerar no emissor o rótulo de “redundante”.

A redundância é útil para se reforçar a importância de uma ideia ou para transmitir informações adicionais sobre uma ideia já antes conhecida.

O seu uso, no nosso contexto, acontece em contextos de comunicação interna, quando se pretende reforçar certas condutas internas, e também em comunicações com outras instituições, por meio do envio de novos documentos com base em despachos antigos ou na confirmação da assinatura das atas de reuniões conjuntas.

f) Lei da simplificação

A simplificação tem a ver diretamente com o número de caracteres usados na informação a transmitir.

A simplificação é uma característica recorrente. É comum usarem-se conteúdos simples para transmitir as informações desejadas na instituição. Se verificarmos em alguns dos documentos em anexo, há grandes ações que são efetivadas com uma

única frase. Portanto, podemos afirmar, sem sobras de dúvidas que a esta lei da comunicação é uma característica presente nos documentos enviados e recebidos na nossa instituição.

g) Lei do *feedback*

Este recurso pressupõe o retorno de informação ao emissor sobre a mensagem enviada.

O feedback permite ao recetor da mensagem comunicar o recebimento da informação e dar-lhe seu devido tratamento, estabelecendo deste modo o vínculo da comunicação nos dois sentidos.

Este recurso é uma variável muito usada nas comunicações interinstitucionais, visto que sempre que há uma informação recebida, tem que haver sempre uma outra a comunicar o recebimento.

A forma como as mensagens são transmitidas dentro da organização obedecem a determinadas regulamentações que variam de instituição a instituição. As leis de transmissão da comunicação acima apresentadas servem de pressupostos reguladores da Secretaria do Conselho de Ministros que semanalmente lida com dezenas de documentos, entre comunicados, avisos e pareceres internos e despachos, ofícios e relatórios produzidos e recebidos de outras instituições.

A articulação eficaz dos pressupostos apresentados, mesmo que de forma subentendida, pressupõe uma configuração eficaz das informações.

1.5 Comunicação interna e comunicação externa nas organizações

As organizações precisam comunicar-se de uma forma direta, indireta ou socializada pois “Uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (VENTURA, 2012: 19).

Apesar dos pressupostos da comunicação interna terem sido criados para estruturar as empresas e, em geral, as vendas nessas organizações, posicionando-as em melhores lugares em relação a outras, atualmente, com os avanços tecnológicos da modernidade, a comunicação interna tem abrangência e aplicabilidade em todas as organizações e instituições, como refere VENTURA (2012), citando um Estudo da BCSC Portugal, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2006:10) que afirma:

“A comunicação interna é um factor chave para qualquer organização, tanto a nível estratégico como operacional, permite não só a integração dos colaboradores como também a sua motivação. É fundamental garantir que a comunicação interna seja eficiente criando para isso medidas que possibilitem conhecer com rigor qual o impacto de cada tipo de comunicação a nível interno, pois só assim é que a organização poderá ter a certeza de que a mensagem está a passar”.³

REGO *et ali.* (2004) considera a comunicação como um “aparelho circulatório da vida organizacional, e constitui a solução para a resolução de muitos problemas e aproveitamento de muitas oportunidades” tanto internas como externas, na relação com as outras organizações com as quais ela se relaciona.

É a comunicação salutar na organização que garante a prossecução das funções principais e por sua vez a articulação nos diferentes meios de comunicar (falar, escrever, telefonar, reunir, etc.), garantindo a cooperação entre departamentos e entre instituições.

As instituições estão estruturadas em departamentos multifuncionais e a divisão de trabalho serve para garantir o cumprimento dos objetivos da instituição. Os interesses da instituição podem ser mantidos quando é possível coabitar modelos de comunicação organizados em todas as estruturas departamentais, capazes de colaborar entre elas e possibilitar uma comunicação aberta com outras unidades idênticas de outras instituições afins.

³ VENTURA 2012, citado por BCSC 2006: 10

ALMEIDA (2013), apoiando-se em MYERS e MYERS, BRAULT e VILLAFANE, caracteriza a comunicação interna entendida como um suporte do “Projeto da organização, tendo um papel fundamental para conseguir o envolvimento de todos os membros da organização” (ALMEIDA 2013: 94). Esse autor foca-se no diálogo e na transparência como elementos fundamentais da política comunicativa das organizações capaz de criar um relacionamento colaborativo entre “chefias e colaboradores”, essencial a um ambiente salutar interno.

No entanto, apesar da existência de possibilidades comunicativa que aumentam a eficácia da instituição, pode haver outros fatores que criam barreiras no processo comunicativo e que rapidamente se podem mostrar perigosos.

Das barreiras comunicativas que podem impedir a circulação normal da informação e consequente diminuição da interação social da instituição, Rego (2016) apresenta três:

- a) Os cubículos e os canais;
- b) Os tribalismos;
- c) Conflitos entre departamentos: quando há retração por alguns departamentos em fornecer informação sensível para outros sob vários pretextos, mantendo os outros departamentos no *blackout*, o que pode originar sobreposição de trabalhos.

A comunicação multidirecional na hierarquia é um dos principais fatores da eficácia da ação individual, pelo que deve ser continuamente acompanhada e envolvida pelos órgãos decisores.

Os órgãos decisores devem promover continuamente a comunicação multidirecional entre os trabalhadores e as hierarquias, pois estes são o primeiro público organizacional e, devem-se sentir identificados com os princípios, valores e atributos, já que eles serão também os principais embaixadores da cultura organizacional na sua relação com o ambiente exterior da empresa. (Cf. VENTURA 2012: 21)

Apoiando-nos em Rego (2016) e Monteiro, *et ali.* (2012), apresentamos algumas estratégias a usar para ultrapassar esses problemas de comunicação interna, entre departamentos:

- Relembrar a missão, os objetivos e os principais deveres dos departamentos, numa reunião conjunta composta pelos chefes de cada departamento.
- Promover e incentivar a cooperação entre departamentos como a principal prioridade do momento.
- Criar vários mecanismos para gerir esses conflitos e conciliar uma cooperação viável.

A burocracia elevada pode constituir também um obstáculo inerente aos processos comunicativos, principalmente quando se trate de comunicação externa, uma vez que, neste nível comunicativo pode-se requerer a submissão de todas as decisões nas vias formais e oficiais, atrasando muitas vezes os resultados das decisões.

No âmbito da comunicação externa nas organizações, estas devem pautar-se por uma responsabilidade social e pública num modelo de participação, envolvimento de todos e cooperação no fornecimento de informações úteis ao progresso interno de cada organização. A partilha e cooperação no fornecimento atempado de informações essenciais poderá ser capaz de manter as instituições num mesmo nível de conhecimento e trabalho, mas integrando cada uma as suas partes e obrigações internas com vista à construção de uma administração pública unificada, funcional, integradora, capaz de fornecer uma “comunicação persistente e entusiasmada” (NEWSTROM 2008: 27).

Na comunicação externa vemos o diálogo na instituição com a sociedade, com outras organizações através dos meios de comunicação existentes. Os meios de comunicação à disposição precisam de receber informação credível, consistente e muito bem integrada nos objetivos da instituição de forma a fornecer confiança e uma boa imagem da instituição. Para isso, tem-se como pressupostos principais a boa articulação interna e funcional necessário para uma comunicação externa eficaz. No entanto, temos que ter em conta que só há comunicação externa funcional na instituição quando houver uma cultura comunicacional interna unificada, coerente e participativa que conduza ao cumprimento dos objetivos da instituição.

1.6 Comunicação na estrutura administrativa

Uma comunicação organizacional bem definida é importante para a instituição pois permite tornar comum a realidade, as ideias, a informação através dos meios efetivos já existentes.

A comunicação eficaz na estrutura administrativa desempenha um papel primordial para:

“(...) qualquer instituição, desde a sua forma mais simples - o conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais; até às formas mais complexas - como a publicidade ou as relações públicas, o conhecimento das normas governamentais para o sector, da actuação da concorrência, dos desenvolvimentos tecnológicos, ou dos eventos internacionais”⁴.

O conjunto de tarefas e linhas de foco implementadas pelas instituições da Administração Pública têm a sua visão na satisfação das necessidades do utilizador da informação (cidadão). Nesse contexto de trabalho, a administração pública auxilia-se de vários instrumentos para comunicar as suas intenções.

Os avanços tecnológicos da última década e meia têm se tornado uma ferramenta de auxílio que por um lado permite vários benefícios e cada vez mais várias mudanças nos modelos de comunicação administrativa e, por outro lado, a identificação de outras soluções adicionais que ajudem a diminuir as limitações comunicativas criadas por obstáculos à comunicação.

A utilização eficaz e direcionada de recursos financeiros postos à disposição das instituições permite oferecer um vasto conhecimento essencial para manter uma boa percepção da instituição pública, mesmo que internamente os processos não sejam tão eficazes.

⁴ Cf. GRILLO, 2012: 13.

Ao nível da comunicação externa temos a salientar o papel que desempenham os suportes digitais, nomeadamente os *websites*, e os suportes físicos, a imprensa, os painéis de publicidade, na divulgação de uma boa imagem da organização. A nível interno dá-se mais o uso de meios tecnológicos de comunicação.

Na nossa instituição, em particular, encontrámos algumas questões em que a eficiência poderia ser melhor:

- Ausência de coordenação e *briefings* entre entidades de diferentes departamentos;
- Existência de redes paralelas de partilha de informação no ambiente interno da organização;
- Dificuldades de organização departamental;
- Escassez de modelos de informação estruturada e atualizada nos departamentos.

No âmbito da comunicação institucional, a Administração pública angolana caracteriza-se pela hierarquia administrativa, pela divisão hierárquica do trabalho, pela continuidade nas funções, por um alto grau de impessoalidade baseadas em regras burocráticas e diferentes graus de competências entre os funcionários.

É na divisão hierárquica do trabalho, principal característica da burocracia, onde a eficácia dos resultados do trabalho a apresentar diminuem, especialmente quando se trata de comunicação entre as várias hierarquias da instituição.

A desburocratização dos serviços é uma das medidas eficazes que podem ajudar a ultrapassar esses problemas e diminuir, em grande parte as lacunas comunicativas causadas muitas vezes por essas barreiras.

A mudança da cultura administrativa da instituição em muito contribui para melhorar a comunicação e a desburocratização; ela consiste essencialmente em melhorar a atuação de alguns aspetos relacionados com celeridade na conceção de documentos exigidos, no atendimento aos cidadãos, no cumprimento dos horários normais de

trabalho, na sintetização e diminuição dos documentos exigidos e no uso de linguagem simples, clara, objetiva e sem erros de nenhuma natureza⁵.

1.7 Comunicação eficaz vs. barreiras à comunicação

A comunicação eficaz nas instituições é um mecanismo de inserção social eficaz na medida em que permite às estruturas pertencentes às instituições sentirem-se integradas e contribuírem para a melhoria dos planos e alcance dos objetivos da instituição. Para isso, terá de haver uma cultura baseada no diálogo e na troca de ideias, uma partilha de informações que contribua para a prossecução dos intentos da instituição e melhoraria da comunicação interna.

A eficácia da comunicação pode-se descurar das interações, da partilha da informação e dos *feedbacks* que podem existir entre os diferentes membros da instituição.

A comunicação eficaz passa primordialmente pela interação eficaz entre emissor e recetor que gera informação, conhecimento, atitudes, projeções, tendo em conta a construção de uma rede de conhecimentos em todo o sistema.

Para se conseguir alcançar uma comunicação eficaz é necessário considerar a complexidade dos processos comunicacionais que envolvem toda a instituição, os valores e alguns pontos específicos que podem constituir obstáculos à transmissão efetiva das informações.

As barreiras na comunicação constituem os elementos negativos que interferem na transmissão normal das mensagens, na medida em que não permitem uma correta descodificação e interpretação das mensagens.

Dado o número de meios existentes para transmitir as mensagens da instituição, na direccionalidade interna ou externa, as barreiras à comunicação podem ser verificadas em cada um desses meios o que poderá criar uma série de barreiras a todo o processo.

⁵ Este último aspeto constitui a principal motivação para este trabalho. O uso correto da língua nos documentos administrativos tem-se constituído um problema para alguns departamentos ministeriais. As consequências dessas falhas têm contribuído para uma menor eficaz comunicação. As causas deste comportamento são medidas no capítulo reservado para retratar esses aspetos.

Segundo FACHADA (2003), citado por GRILLO (2012), podemos encontrar barreiras comunicativas internas e externas. As barreiras externas são processos relacionados com o recetor que podem dificultar a normal circulação da mensagem e, por isso, devem ser prontamente resolvidas, tendo em conta a articulação comunicativa entre a instituição com o público e as outras instituições. Os processos que dificultam a aproximação comunicativa entre o emissor(es) e o recetor(es) da mensagem devem ser aprimorados e melhorados a cada dia de forma a ultrapassar essas lacunas.

Na nossa organização, como referimos acima, as falhas nas barreiras externas são ultrapassadas usando meios alternativos de comunicação; o recurso às novas tecnologias de comunicação e informação permitem aos recetores terem em conta o assunto da mensagem e aquilo que lhes é exigido, muito antes dos textos oficiais chegarem à sua posse. Para isso, recorreremos sempre ao uso de mensagens por telemóveis ou ligações telefónicas, o recurso ao correio eletrónico para comunicar alguma intenção, antes de se chegar ao corpo da mensagem.

As barreiras internas à mensagem dizem respeito à linguagem existente nos documentos administrativos que muitas vezes é ambígua e pode suscitar muitas interpretações⁶, criando uma interpretação não adequada à mensagem elaborada. Este tipo de barreira pode relacionar os aspetos que tenham também a ver com o emissor da mensagem ou com a instituição onde se produz a mensagem.

As estruturas dos documentos elaborados podem suscitar certas questões que também influenciam a forma como as mensagens são recebidas e tratadas pelos recetores, constituindo-se como barreiras indiretas e inconscientes.

As barreiras internas e externas são de diferentes tipos e podem estar presentes de forma clara e inquestionável e, outras vezes, de forma subjetiva nos documentos enviados, criando condicionalismos de diferentes categorias.

⁶ Para já, esse é um dos principais elementos a serem analisados nessa dissertação, isto é, a forma como a linguagem dos documentos e os erros encontrados podem influenciar negativamente na elaboração e comunicação dos documentos provenientes do Conselho de Ministros. O trabalho consistirá em analisar alguns erros existentes na estrutura dos documentos e no corpo e criar contributos para sua uniformização.

Segundo REGO (2016: 117) a discussão em ultrapassar essas barreiras demonstra a necessidade que as organizações possuem em demonstrar transparência nas suas comunicações e globalmente nas suas atividades.

Assim, de acordo com REGO (2016: 116) e GRILO (2012: 22) apresentamos cerca de 14 barreiras à comunicação que influenciam os aspectos internos e externos da comunicação, enquadrados nas duas categorias apresentadas acima.

Barreiras	Definição	Enquadramento
Transparência na comunicação	Tudo o que pode interferir no processo de transmissão e recepção de mensagens.	
Quadros de referências	Referências às diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações e expectativas em relação ao emissor das mensagens	Barreiras externas
Júzos de valor e preconceitos	Desconfianças nas mensagens e interpretação projetada sobre um preconceito.	Barreira interna e externa
Avaliação da fonte	Interpretação baseada na projeção subjetiva do emissor.	Barreira interna
Ausência de confiança	Retração na transmissão de informação, desconfiança na instituição	

	entre superiores e subordinados. Falta de confiança entre titulares de diferentes instituições	Barreira interna e externa
Credibilidade da fonte	Grau de eficácia, confiança, carácter e competência do emissor	Barreira externa
Perceção seletiva	Conceções já firmadas e pré-selecionadas sobre o carácter do emissor	Barreira interna
Dificuldade/incompetência em escutar	Falta de interesse e concentração indevida nas mensagens. Falta de <i>feedback</i> .	Barreira externa
Diferenças semânticas	Diferenças na interpretação de mensagens por pessoas diferentes, caracterizadas pela formação académica ou pelo nível de informação que estão autorizadas a ouvir.	Barreira interna e externa
Diferenças culturais	Diferentes manifestações culturais que podem criar más interpretações nas mensagens.	Barreira externa
Barreiras físicas	Problemas técnicos e ruídos de natureza diversa,	Barreira externa

	distância entre os interlocutores	
Falta de preparação do comunicador	Fraca competência do comunicador	Barreira interna
Estilos de comunicação	Formas pessoais de comunicar que podem dificultar a comunicação	
Filtragens	Alteração das mensagens a serem enviadas	Barreira interna

Quadro 1 – Barreiras à comunicação (adaptado de Rego e Grilo).

No quadro acima foram apresentadas algumas constantes comunicacionais que podem criar barreiras e impedir a transmissão normal das informações, dentro da instituição, entre as instituições ou entre as instituições e o público.

Deverá haver uma cultura de diminuir ao máximo as possíveis barreiras que podem existir, criando estratégias comunicativas capazes de criar mudanças e novos comportamento comunicativos.

Para isso, a formação de profissionais qualificados e especializados que não incorram em atitudes de improvisar e confundir a comunicação com informação não credível, é uma das estratégias fundamentais a ter em conta.

1.8 Mensagens escritas e comunicação eletrónicas

As mensagens escritas e comunicações eletrónicas em geral constituem uma das extensões da cultura comunicativa das instituições. Partindo do pressuposto de que as palavras pronunciadas só têm valoração administrativa se forem escritas em papel físico ou eletrónico, estes recursos são o principal meio de transmissão de informação,

conhecimento, atitudes, projeções, tendo em conta a construção de uma rede de conhecimentos em todo o sistema comunicativo institucional.

A eficácia da comunicação nas mensagens escritas passa pela concretização objetiva dos estilos de escrita, pelo cumprimento de regras ortográficas, pela escolha cuidadosa e criteriosa das palavras adequadas que transmitam o sentido ou sentidos pretendidos na mensagem a ser enviada.

As comunicações escritas numa instituição podem ser de diferentes tipos, dependendo do tipo de informação que se pretende passar: parte das comunicações publicadas nos jornais e outros meios de comunicação pública sobre vagas e candidaturas de emprego a serem disponibilizadas pelas instituições a nível exterior, os avisos, memorandos e outros documentos internos especialmente destinados a informar os funcionários sobre algumas regras a serem observadas ou sobre modificações de qualquer natureza, felicitações de aniversários e anúncios de falecimento dos funcionários inerentes à instituição, relatórios sobre o funcionamento efetivo de qualquer atividade inerente à instituição, informações de carácter geral ou específica relacionadas com a instituição e sua relação com outras instituições, atas de reuniões, entre outros; as formas de elaboração efetivas desses documentos, variam conforme o tipo e determinam um modelo único a ser seguido em cada um destes tipos. A linguagem a ser usada em cada um desses documentos irá depender do nível de difusão da informação, do carácter sigiloso, destinatários internos ou externos, ou o tipo de instituição a ser visada.

Em suma, para se codificarem e difundirem as mensagens escritas na instituição e que caracterizam o nível de linguagem a usar nesses documentos, tem-se em conta vários pressupostos, dos quais destacamos⁷:

- Cultura comunicativa da instituição;
- Atenção ao conteúdo e aos efeitos a provocar;
- Clareza na difusão das mensagens;

⁷ Trataremos mais sobre este assunto, quando enunciarmos as regras a serem observadas na elaboração de documentos administrativos.

- Comunicar o essencial;
- Estruturas organizativas simples;
- Posição e características do (s) destinatário (s).

Por sua vez, as comunicações eletrônicas têm sido os meios de transmissão de mensagens mais eficazes nas instituições, principalmente a nível interno, onde se prima pela rápida difusão e divulgação de informações. Como refere REGO (2016: 512)

“as novas tecnologias da informação e da comunicação alteraram o modo como as pessoas obtêm informações, escrevem e obtêm documentos, trocam mensagens, armazenam informações, fazem apresentações públicas, comunicam com pessoas de diferentes e longínquas áreas geográficas”.⁸

Essas tecnologias vieram revolucionar também a comunicação nas instituições, tornando-se numa das principais preferências na comunicação de informações, diretivas e comunicados rápidos que não exigem autenticação da mensagem.

Os principais pressupostos que motivam a preferência no uso das comunicações eletrônicas em detrimento das outras são a rapidez na divulgação da informação, aumento do nível de divulgação e compreensão da mensagem enviada, rapidez na obtenção de resultados e execução de processos relacionados com as mensagens transmitidas.

Entretanto, apesar de a comunicação eletrónica (por e-mail, mensagem telefónica, por vídeo conferencia ou pelas redes sociais) garantir eficácia na difusão da informação aos destinatários, na instituição analisada tem-se verificado uma escassez de infraestruturas eletrónicas que permitam usar da forma mais adequada esses recursos de comunicação. Para colmatar a falta de recursos institucionais ao nível da instituição,

⁸ REGO 2016: 512

tem-se adotado muitas vezes meios pessoais para difundir adequadamente a informação.

A utilização de meios de comunicação eletrônicos dos funcionários para difundir as informações demonstra a necessidade que há de haver mais investimento do estado nas instituições públicas, equipando-as com recursos eletrônicos essenciais e equiparando-as a instituições de outros países.

Apesar de se verificar a existência de tantas dificuldades, os poucos recursos eletrônicos que existem conjugados com as comunicações em papel, têm desempenhado adequadamente a sua função, unindo pessoas e instituições.

2. Gestão documental na Secretaria geral do Conselho de Ministros

Segundo ANTÓNIO (2009: 27) gestão documental relaciona o uso de recursos eletrônicos para gerir documentos administrativos na administração pública, nomeadamente correspondências, processos de diversos tipos, arquivos digitais e outros expedientes.

Estas ferramentas eletrônicas têm como função integrar, gerir e fornecer dados acabados para os fins desejados pelos gestores administrativos.

O uso destes recursos avançados constituem um meio eficaz de integrar todos os documentos produzidos na instituição e também formas eficazes de serem rapidamente obtidos caso se verifique necessário.

Apesar da tese desse autor, a gestão documental não se baseia simplesmente na organização de arquivos digitais, uma vez que os arquivos físicos também constituem uma extensão dessa área.

A compilação e armazenamento de todos os documentos administrativos sem uso imediato e outros documentos de valor administrativo num recurso digital e/ou físico para futura consulta irá constituir o sistema de arquivo. Os documentos guardados nesse arquivo são autênticos e fidedignos.

Segundo ANTÓNIO (2009: 28) a organização de um sistema de arquivo deve ter em conta os procedimentos, as políticas de organização interna que privilegiam a integração de vários processos de qualidade e os planos de implementação.

A gestão documental é caracterizada por essa organização e armazenamento de documentos em formato físico e/ou muitas vezes em formato eletrónico, a fim de serem acedidos e partilhados futuramente. Esta organização eficaz e sistemática da informação que uma instituição possui pode ser usada em todas as áreas da empresa, dividida em categorias e níveis cujo acesso pode ser condicionado pelo grau de confidencialidade que a informação pode acarretar.

Para uma eficiência do sistema de gestão de documentos, há necessidade de os arquivos serem organizados, ordenados e devidamente classificados, pois estes elementos, tão imprescindíveis na gestão documental, pois aceleram a procura, a partilha, e o uso eficaz dos documentos por parte de todos os interessados.

Podemos identificar três tipos de organização da informação documental nos arquivos:

- organização por função que organiza o arquivo documental conforme os assuntos apresentados nos documentos;
- organização pela estrutura da instituição, onde os documentos são organizados e distribuídos em cada departamento institucional, isto é, conforme a área onde são redigidos os documentos;
- organização por assunto, na qual, os documentos são classificados conforme o assunto que eles representem, num arquivo de organização interna centralizado.

Os documentos pertencentes à nossa instituição são normalmente organizados num sistema de arquivo físico interno institucional que integra documentos elaborados pela instituição e documentos recebidos de outras instituições, classificados por áreas de atuação e por departamentos responsáveis. Esta classificação exige que cada departamento organize o seu próprio arquivo físico em pastas de arquivos separadas por exemplo em pastas de ofícios, pastas de despachos, pastas de atas, de avisos, de relatórios, etc., tendo também uma cópia de cada tipo de documento enviado.

Quanto à ordenação dos documentos, usamos uma ordenação numérica e cronológica, visto existir uma relação de complementaridade entre os números oficiais dos documentos recebidos e as datas em que estes documentos encabeçam os arquivos.

Independentemente da existência de diferentes arquivos físicos criados e organizados em cada departamento da nossa instituição, todos eles fazem parte de um sistema de arquivos classificados e úteis para que a Secretaria Geral do Conselho de Ministros possa cumprir eficazmente com as suas obrigações enquanto instituição.

De salientar que ainda não existe no Secretariado do Conselho de Ministros um *software* de gestão documental digital capaz de organizar digitalmente os documentos existentes na instituição pelo que sempre se recorre à metodologia de armazenamento por papel.

Assim, a gestão documental por arquivo no Secretariado do Conselho de Ministro é composta de vários documentos conforme a figura abaixo:

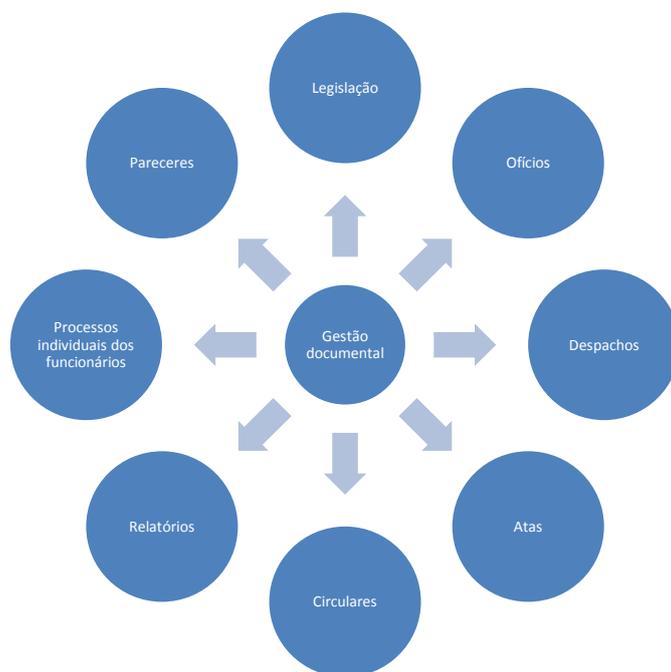


Figura 2 – Estrutura da gestão documental na Secretaria do Conselho de Ministros

3. Fatores característicos de gestão documental

A gestão de documentos, como um conjunto de procedimentos técnicos de produção, organização, utilização e arquivagem de documentos pressupõe a “apreciação” de determinadas características e fatores principais na sua execução.

A gestão de documentos não se limita simplesmente ao processo de arquivar e utilizar posteriormente a informação do documento, englobando um conjunto de processos usados desde a produção do documento que determinam um ciclo de vida do documento.

Perante tantos constrangimentos inerentes ao processo de arquivamento de documentos, existem fatores internos e externos que podem criar constrangimento na gestão documental:

- Conservação dos espaços da instituição;
- Disposição dos arquivos;
- Organização estrutural do edifício;
- Procedimentos de manutenção dos espaços dos acervos;
- Investimentos exclusivos destinados à conservação dos arquivos;
- Formação dos técnicos responsáveis pela gestão dos arquivos;
- Existência de um arquivo de registo de documentos com arquivos;
- Variação de temperaturas nos espaços reservados aos arquivos;
- Monitoramento constante dos arquivos.

Os fatores influentes na gestão dos arquivos, podem, entre outros elementos, influenciar algumas atividades ligadas diretamente com a gestão dos arquivos documentais, a saber:

a) Conservação

Este é um dos fatores de importância capital na preservação dos documentos em qualquer instituição. Os documentos precisam de ser efetivamente conservados

obedecendo a certas medidas a serem implementadas no ambiente institucional, de forma a reduzir os riscos que podem advir da má conservação dos documentos.

Neste âmbito, podem ser incluídos os materiais e os lugares usados para centralizar os arquivos, o que remete à existência de um ambiente seguro, devidamente arejado e iluminado. Quando se trate de arquivos digitais, a rede de conservação de documentos deve ser segura, evitando invasões exteriores que periguem a confidencialidade da informação.

Na nossa instituição, em termos de conservação arquivística física, temos o risco de furtos resultantes da conservação de documentos em pastas e prateleiras facilmente acessíveis por todos. Perante esse cenário, há necessidade de considerar a implementação de outro suporte de conservação que permita dar mais segurança e minimizar os efeitos que possam resultar deste método. A criação de uma base de dados que agrupe toda a informação é um dos métodos a implementar para salvaguardar a informação.

b) Mobiliário e equipamentos

Os arquivos físicos e digitais precisam ser armazenados em locais apropriados para evitar possíveis deteriorações.

O mobiliário onde se armazena os arquivos físicos precisa sempre de ser limpo ou renovado, evitando que odores, excremento de animais e outros fatores internos do ambiente possam deteriorar os arquivos. As mesas onde são pousados os arquivos, no momento da consulta, precisam estar constantemente limpos, prevenindo manchas que dificultem a leitura.

No caso dos arquivos digitais, a compra de equipamentos de armazenamento potentes permite armazenar e, posteriormente, consultar a informação desejada com maior facilidade em qualquer momento que se precise.

c) Acesso e manuseio

O acesso e manuseio dos documentos é um dos momentos de risco na conservação dos documentos. O processo de transporte e de passagem dos documentos de mão

em mão aumenta o nível de risco de conservação, o qual pode resultar em queda, rasgos ou manchas involuntárias e como sabemos, documentos nesse estado mancham negativamente a instituição que os produz ou que os recebe.

4. Critérios de qualidade comunicacional

A qualidade prefigura-se como um conjunto de normas mensuráveis, capazes de articular as características legais e os regulamentos institucionais e fornecer os melhores serviços às entidades interessadas, criando uma relação de confiança institucional.

Analisados determinados pressupostos relacionados com o intercâmbio das mensagens enviadas podem-se encontrar determinadas variáveis que ajudem a medir a qualidade das comunicações partilhadas.

As teorias comunicativas existentes esclarecem que a descodificação das mensagens e os significados das mesmas, dependem dos indivíduos que as descodificam. É na esfera interativa entre os símbolos comuns do emissor e a descodificação do recetor que existe a mensagens. Nesse contexto e só dessa forma poderá haver uma compreensão, partilha e um “intercâmbio compreensivo de significações” (PENTEADO 1993: 18).

Para que a comunicação possa cumprir os seus objetivos estratégicos no âmbito de uma organização ou instituição é imprescindível que haja clareza e objetividade no processo comunicacional. Um processo de comunicação eficiente equilibra a relação entre a organização e o público envolvido, num vínculo comunicacional capaz de comunicar diferentes significados, necessários para o desenvolvimento e sobrevivência da instituição.

Assim, a qualidade da informação pressupõe integridade, exatidão, interação com aspetos específicos, expectativas preenchidas, objetividade, a frequência das mensagens enviadas, necessários para uma boa disseminação da mensagem.

MORIARTY (2001) apresenta,

“Como ponto chave para aumentar a eficácia da comunicação, o conhecimento da mensagem pelo receptor, considerando suas capacidades, suas habilidades, seus anseios, seu nível sociocultural, através de sinais e códigos que possam ser reconhecidos e interpretados, como também enviado pelo meio mais adequado para atingi-lo”⁹.

FIÚZA e KILIMNIK (2004: 7) estabelecem que para o recetor o elemento mais importante, “a mensagem deverá atingir de maneira compreensível, através da adequação do código (linguagem) e do canal escolhido para transportá-la”.

Atendendo às características da instituição que estamos a analisar e baseando-nos nos pressupostos de BERLO, 1999; CHUNG e MEGGINSON, 1986; GUILLON e MIRSHAWKA,1995, apresentados por FIÚZA e KILIMNIK (2004), identificamos alguns critérios necessários para a qualidade da comunicação:

- Nível de língua apropriado para a comunicação;
- Desenvolvimento de uma relação de confiança entre o emissor e o recetor da mensagem;
- Processo de *feedback* adequando entre as duas entidades com respostas documentadas;
- Ênfase prática na linguagem e estilo de escrita usado na elaboração de documentos;
- Sinceridade, franqueza, profissionalismo dos funcionários que elaboram estes documentos;
- Grau de formação elevado dos funcionários.

⁹ MORIARTY 2001, citado por FIÚZA e KILIMNIK (2004: 6)

CAPÍTULO II

CARACTERIZAÇÃO DO SECRETARIADO DO

CONSELHO DE MINISTROS DA REPÚBLICA DE

ANGOLA

1. Estrutura e funcionamento

O Secretariado do Conselho de Ministros é um departamento ministerial que assegura o funcionamento técnico, administrativo e material das sessões do Conselho de Ministros e das comissões adjacentes ao Conselho de Ministros, das sessões dos Vice-Ministros e demais órgãos auxiliares do Presidente da República de Angola¹⁰.

No desempenho das suas funções, este órgão proporciona um elevado padrão de qualidade e zelo nos seus serviços, preparando as sessões com elevada idoneidade, responsabilidade, comprometimento no cumprimento das atribuições a ele inerentes e nas orientações impostas diretamente pelo Titular do Poder Executivo, nesse caso o Presidente da República.

Na sua estrutura organizacional, o Secretariado do Conselho de Ministro comporta por um lado uma Organização em Geral, composta por Órgãos Centrais de direção superior, Órgãos Consultivos, Serviços Executivos Centrais, Serviços de Apoio Técnico, Órgãos de Apoio Instrumental e um Órgão Tutelado e, por outro lado, uma Organização em Especialidade que tipifica as atribuições da organização em geral.

2. Objeto Social

O Secretariado do Conselho de Ministros tem como atividades principais apoiar o Presidente da República e o Vice-presidente e os demais órgãos do Poder Executivo a realizarem as suas sessões mediante organização, seleção e elaboração de projetos de agenda, programas e assuntos a serem discutidos, elaboração de atas síntese das sessões, prestação de informações ao titular do Poder Executivo sobre o cumprimento das deliberações e recomendações, elaboração de comunicados de imprensa após as sessões e promover a publicação dos atos normativos em Diário da República.

Em suma, são atribuições do Secretariado do Conselho de Ministros, de acordo com o decreto Presidencial 102/13 de 26 de junho, que passamos a citar na íntegra:

¹⁰ Cf. Artigo 1º do Decreto Presidencial nº 102/13.

- Preparar as sessões do Conselho de Ministros, da Comissão Económica do Conselho de Ministros, da Comissão para a Economia Real do Conselho de Ministros, do Conselho Nacional de Concertação Social e da Comissão de Secretários de Estado e de Vice-Ministros;
- Apoiar o Presidente da República nas sessões do Conselho de Ministros, da Comissão Económica do Conselho de Ministros e nas sessões dos demais Órgãos Auxiliares de natureza colegial que o Presidente da República e Titular do Poder Executivo assim o determine;
- Apoiar o Presidente da República e Titular do Poder Executivo no exercício das suas funções políticas e administrativas;
- Apoiar o Vice-Presidente da República nas sessões dos Órgãos Colegiais por este coordenados no âmbito da delegação de poderes do Presidente da República, sempre que seja incumbida ao Secretariado do Conselho de Ministros a função de assegurar o apoio técnico e administrativo aos mesmos;
- Organizar e selecionar, mediante a elaboração de projetos de agenda e de programa, os assuntos que devem ser apreciados pelo Conselho de Ministros, pela Comissão Económica do Conselho de Ministros, pela Comissão para a Economia Real do Conselho de Ministros, pelo Conselho Nacional de Concertação Social e pela Comissão de Secretários de Estado e de Vice-Ministros;
- Distribuir aos membros do Executivo as convocatórias e outros documentos destinados às distintas sessões;
- Elaborar os projetos de síntese de ata das sessões do Conselho de Ministros, da Comissão Económica do Conselho de Ministros, da Comissão para a Economia Real do Conselho de Ministros, do Conselho Nacional de Concertação Social, da Comissão de Secretários de Estado e de Vice-Ministros;
- Participar na prestação de informações ao Presidente da República e Titular do Poder Executivo sobre o grau de cumprimento das deliberações e recomendações adotadas pelos órgãos colegiais auxiliares do Titular do Poder Executivo;

- Elaborar o Comunicado de Imprensa, após realização das sessões do Conselho de Ministros;
- Remeter, através da Casa Civil do Presidente da República, os diplomas legais aprovados, para assinatura do Presidente da República;
- Remeter os diplomas legais assinados pelo Presidente da República à Imprensa Nacional, para publicação;
- Promover a publicação em Diário da República dos atos normativos que não careçam da apreciação pelo Conselho de Ministros;
- Emitir, sempre que se mostrar necessário, parecer sobre matérias destinadas ao Conselho de Ministros e à Comissão de Secretários de Estado e de Vice-Ministros;
- Participar no acompanhamento da execução das decisões do Presidente da República e Titular do Poder Executivo, bem como das deliberações e recomendações do Conselho de Ministros;
- Propor ao Presidente da República e Titular do Poder Executivo medidas tendentes a melhorar o funcionamento do Conselho de Ministros, da Comissão Económica do Conselho de Ministros, da Comissão para a Economia Real do Conselho de Ministros, do Conselho Nacional de Concertação Social, da Comissão de Secretários de Estado e de Vice-Ministros e demais comissões especializadas;
- Acompanhar a publicação no Diário da República dos diplomas legais aprovados pelo Executivo, velando especialmente pela ordem de prioridade dos mesmos e pelo cumprimento dos requisitos formais correspondentes;
- Tutelar a atividade da Imprensa Nacional, nos termos da lei;
- Promover a compilação e publicação de coletâneas de especialidade sobre diplomas legais e demais documentos importantes aprovados pelo Estado;
- Desempenhar outras atribuições que lhe forem superiormente orientadas pelo Presidente da República e Titular do Poder Executivo, ou determinadas por Lei.¹¹

¹¹ Cf. Decreto Presidencial nº 102/13.

3. Órgãos do Secretariado Do Conselho de Ministros

Na sua estrutura organizativa geral, são órgãos deste Secretariado:

Órgãos Centrais de Direção Superior:

- Secretário do Conselho de Ministros;
- Secretário-Adjunto do Conselho de Ministros.

Órgãos Consultivos:

- Conselho Consultivo;
- Conselho Diretivo;
- Conselho Técnico.

Serviço Executivo Central:

- Direção de Organização de Sessões

Serviços de Apoio Técnico:

- Secretária-Geral;
- Gabinete de Estudos;
- Gabinete de Acompanhamento e Apoio Institucional;
- Centro de Documentação e Informação.

Órgãos de Apoio Instrumental:

- Gabinete do Secretário;
- Gabinete do Secretário-Adjunto.

Órgão Tutelado:

- Imprensa Nacional-E. P.

3.1 Funções dos Órgãos do Secretariado Conselho de Ministros

1) Órgãos Centrais de Direção Superior

O principal representante deste Órgão Central é o secretário do Conselho de Ministros. Incumbe-se a este órgão dirigir toda atividade do Secretariado desde a elaboração de propostas de agenda, assegurar o apoio técnico e administrativo, secretariar as sessões, elaborar as sínteses das atas das sessões até à comunicação das deliberações e recomendações, propor formas de acompanhamento e controlo do grau de cumprimento das deliberações, elaborar comunicados de imprensa e promover a publicação dos atos normativos em Diário da República¹².

2) Órgãos Consultivos

Os órgãos Consultivos são três:

- a) O Conselho Consultivo, órgão de consulta da direção do secretariado e que se deve pronunciar sobre vários assuntos a ele submetidos pelo Secretário do Conselho de Ministros; estando este composto por: Secretário Adjunto do Conselho de Ministros, Diretores, Diretores-adjuntos, Chefes de Departamento, Consultores e Chefes de Secção.
- b) O Conselho Diretivo é o órgão de consulta do secretário do Conselho de Ministros em matérias de coordenação, gestão e orientação dos órgãos e serviços e composto essencialmente pelo Secretário adjunto do Conselho de Ministro e pelos Diretores Nacionais.

¹² Artigo 3º do Decreto Presidencial nº 102/13 de 26 de Junho.

- c) O Conselho Técnico é o órgão de Consulta do Secretario sobre análise técnica de várias matérias do Conselho e composto essencialmente por membros do Conselho Diretivo, Diretores adjuntos, Consultores e Técnicos Superiores.

3) Serviço Executivo Central

O serviço principal deste órgão é a Direção de Organização de Sessões (DOS).

A DOS tem a função de garantir a preparação técnica material e a realização das sessões do Conselho de Ministros e das suas Comissões adjacentes no que concerne a recolha, organização e distribuição do acervo documental existente a todos os órgãos participantes das sessões, preparar a redação final dos Diplomas e submetê-los à assinatura do Presidente da República, assegurar o registo técnico e sonoro das sessões, entre outras funções.

Este órgão é dirigido por um Diretor Nacional e por um diretor adjunto.

4) Serviços de Apoio Técnico.

Este órgão tem por função tratar de todas as questões administrativas, orçamentais e patrimoniais e das relações públicas do Conselho de Ministros.

O principal órgão do apoio técnico é a Secretaria geral dirigida por um Secretário Geral que tem a função de Diretor Nacional.

5) Órgãos de apoio instrumental

Este órgão é composto pelo Gabinete do Secretário e pelo Gabinete do Secretário Adjunto que asseguram a atividade do Secretário do Conselho de Ministros no seu relacionamento com os vários órgãos e serviços internos, sendo dirigidos por Diretores Nacionais.

6) Órgãos Tutelados

O órgão tutelado pelo secretariado do Conselho de Ministros é a Imprensa Nacional que tem como principais atribuições a emissão do Diário da República e a prestação de tipografia a nível nacional.

Muitos desses órgãos citados acima comportam estruturas orgânicas mais complexas, tipificadas no Decreto Presidencial nº 102/13 de 26 de Junho que foi a nossa fonte para estruturar essa organização.

Em termos de pessoal qualificado para exercer as funções em toda a estrutura orgânica, o Secretariado do Conselho de Ministros é composto por 222 funcionários sendo um Secretário, um secretário Adjunto, seis Diretores, quatro Diretores Adjuntos, nove Chefes de Departamentos, seis Consultores, 33 Chefes de Secção, oito Assessores, quatro Assistentes, 73 técnicos, 33 administrativos e 39 auxiliares.

A articulação entre os diferentes órgãos, gabinetes, direcções e secretarias é feita por meio de vários documentos que apresentam diferentes estruturas diferenciadas pela sua origem, havendo muitas vezes possibilidades de ocorrência de erros na emissão destes documentos. É por causa de algumas incongruências estruturais a nível de produção e circulação documental que nos propomos analisar alguns documentos produzidos.

4. Organigrama estrutural

A estrutura organizacional é, segundo TEIXEIRA (2005: 101), o conjunto de relações formais entre os grupos e indivíduos que constituem uma organização. A forma de colaboração entre as unidades é normalmente exposta num diagrama funcional.

A estrutura organizacional do Conselho de Ministros é política (Cf. MINTZBERG 1991) e ao mesmo tempo mecanicista com características relativas a “um elevado grau de

diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização nas decisões” (TEIXEIRA 2005: 101).

Do ponto de vista da estrutura administrativa do governo, esta estrutura é a que mais tem garantias de funcionamento traduzidas na responsabilização dos atos, divisão e delegação de tarefas a todos os níveis estruturais, menor interação e maior fiabilidade nas decisões a tomar.

Apesar de haver toda uma rigidez no sistema de funcionamento e maior diferenciação horizontal entre os líderes de topo, intermédios e os técnicos ministeriais, prima-se muito pela fluência da comunicação como elemento essencial para o bom funcionamento das estruturas organizativas puramente mecanicistas.

A estrutura organizacional do Conselho de Ministros segue as políticas de promoção na sua estrutura baseadas em competências técnicas e capacidade de liderança dos gestores intermédios.

O Secretariado do Conselho de Ministros como departamento ministerial apresenta uma estrutura organizacional sólida e funcional que remete a sua articulação com vários órgãos internos e externos com vista a cumprir as suas atribuições.

Apresenta-se em apêndice a estrutura usada no Secretariado do Conselho de Ministros de acordo com o Decreto-presidencial nº 102/13.

5. Experiência profissional no Secretariado do Conselho de Ministros.

No ano de 2013 foi o ano em que tive a minha primeira oportunidade de emprego na Imprensa Nacional de Angola que é um órgão tutelado pelo Secretariado do Conselho de Ministros, onde colaborei na Direção Administrativa e de Recursos Humanos com a categoria de técnica de 3ª classe, empenhada em:

- Controlar a efetividade dos trabalhadores da Imprensa Nacional;
- Acompanhar o plano de formação anual dos funcionários da Imprensa Nacional;

- Elaborar a Avaliação de Desempenho;
- Acompanhar o processo de aposentadoria.

No final do ano de 2014 fui transferida para o Secretariado do Conselho de Ministros, exercendo a função de Técnica de terceira classe, na Secretaria Geral afeta ao Departamento de Recursos Humanos, com funções ligadas a:

- Reorganização do Arquivo de processo individual dos trabalhadores;
- Restruturação da base de dados dos documentos oficiais (sinopses circulares, ofícios, pareceres, entre outros).
- Elaboração de Declarações;
- Controlo da efetividade dos funcionários do Conselho de Ministros;
- Elaboração dos planos de férias dos funcionários;
- Elaboração de planos de formação e sua gestão anual.

As incompreensões encontradas em alguns desses documentos nos momentos da sua análise, inspiraram-nos a refletir sobre a linguagem utilizada nos diversos documentos e a estrutura desses documentos face a outros da mesma área, o que culminou com a elaboração da presente dissertação de Mestrado.

CAPÍTULO III
METODOLOGIA DA PESQUISA

0. Tipos de pesquisas

Para abordar o presente trabalho procedemos a elaboração de um plano que mediante o uso de diferentes métodos e técnicas, permitiu a recolha de informação desejada de forma sistemática junto da instituição de recolha e dos colaboradores afetos aos departamentos diretamente implicados no tema.

O nosso processo de investigação junto dos colaboradores dos departamentos para a obtenção de dados, apresentou três fases, a saber: metodológica, empírica e interpretativa.

Na fase metodológica procedemos à descrição do problema, verificando as ligações entre o tema e as suas implicações na organização em causa, isto é, a identificação de algumas variáveis comuns com a instituição e os departamentos diretamente afetados por este problema. Posteriormente determinámos as diferentes áreas que poderiam servir de base à nossa recolha de forma a garantirmos a obtenção de resultados fiáveis. Nesta fase determinámos a amostra que poderia ser usada e que representasse a produção documental do Secretariado do Conselho de Ministros, assim como os critérios de seleção destes documentos.

Para isso, usámos como principais métodos de recolha de dados a observação aos acervos documentais dos departamentos escolhidos e entrevistas pessoais, não documentadas. As entrevistas foram realizadas com os chefes de departamento dos recursos humanos, com o Diretor adjunto de Direção de Organização de Sessões, com o Diretor de Organização de Sessões e também com o Secretário Geral do Conselho de Ministros, que passaremos a discriminar abaixo. De notar que não existe um registo físico dessas entrevistas, tendo-se tratado de conversas informais. Assim, falámos com o Doutor José Varela Borges, Secretário Geral do Secretariado do Conselho de Ministros, o Doutor Manuel da Fonseca, Diretor da Direção de Organização de Sessões do Conselho de Ministros, o Doutor Osvaldo Amaro, Diretor adjunto da Direção de Organização de Sessões do Conselho de Ministros, a Doutora Joana Vítor Sousa e Silva, Chefe de Departamento dos Recursos Humanos. Estas conversas informais ajudaram-nos a solucionar o problema da seleção específica dos documentos a usar.

Essas entrevistas foram importantes para determinar os documentos mais relevantes arquivados e o grau de importância desses documentos, a fim de que estes se tornem representativos para a produção documental do Secretariado no estudo que está a ser desenvolvido.

Dessas entrevistas surgiu a recolha e organização dos documentos administrativos que se encontram tipificados e quantificados acima e que constituíram a base para a nossa análise e estudo.

Na fase empírica procedemos à recolha dos dados no terreno e à sua organização. Os dados recolhidos comportam diferentes documentos produzidos e usados especialmente na Direção e Organização de Sessões (DOS) e no Departamento dos Recursos Humanos do Secretariado do Conselho de Ministros. Apesar de muitos documentos estarem protegidos por confidencialidade, dado o tempo de vida que possuíam, foram-nos cedidos alguns, no mesmo direito de confidencialidade, para concluirmos o nosso estudo.

Os documentos recolhidos foram agrupados conforme a sua importância e relevância. Na fase interpretativa, como o nome indica, interpretámos os resultados obtidos na análise dos documentos. Da interpretação feita e baseando-nos nos erros encontrados e na aplicação das regras corretas para a redação de documentos, procedemos à elaboração de propostas que contribuam para uma melhoria da qualidade dos documentos elaborados na instituição em causa. Será nesta fase que se interpretam os resultados obtidos e se procede à difusão dos resultados finais da investigação.

A apresentação deste plano metodológico não implica o não cumprimento das outras fases de investigação anteriores, visto que antes de se ter passado para a fase metodológica houve, anteriormente, o cumprimento da fase conceptual que faz uma introdução teórica ao tema em estudo.

1. Constituição do *corpus* de pesquisa

Um *corpus* é definido como uma seleção de textos da mesma área de especialidade ou de estudos. O *corpus* pode ser o recorte arbitrário de elementos a serem usados numa investigação.

O *corpus* do nosso trabalho é composto por vários documentos administrativos, provenientes do Secretariado do Conselho de Ministros. Analisados esses documentos, tentaremos encontrar algumas inconsistências estruturais, propor correções e novas estruturas em função dos erros encontrados.

O nosso *corpus* está composto por:

- Ofícios (expedidos e recebidos);
- Pareceres;
- Memorandos;
- Relatórios;
- Circulares (expedidas e recebidas).

A relevância dos documentos foi um dos critérios atendidos. Tal não significa que estes sejam os documentos mais importantes do Secretariado. São, no entanto, os documentos que podem ser estudados e que não estão abrangidos pela confidencialidade ministerial.

Por causa das limitações do nosso estudo, especificamente na recolha e organização do nosso *corpus*, adotámos o tipo de pesquisa documental.

1.1 Recolha e seleção de documentos

A análise documental pode constituir-se como uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos em complemento com outras técnicas de recolha de informação.

A pesquisa arquivística ou documental consiste em usar informações úteis existentes nos documentos elaborados anteriormente e armazenados de forma organizada nos arquivos, a fim de se obter desses documentos, dados significativos para a conclusão da investigação.

Nos arquivos das instituições normalmente encontramos uma fonte repleta e inesgotável de documentos prontos a serem analisados em diferentes perspetivas e em diferentes estudos.

Os documentos presentes nos arquivos do Secretariado do Conselho de Ministros foram recolhidos e selecionados em função da sua relevância, sincronicidade e homogeneidade.

Apesar de ser um *corpus* de tamanho relativamente pequeno, acreditamos que os textos recolhidos são representativos da área em estudo, visto que os modelos de documentos analisados no presente trabalho constituem a estrutura usada em cada um dos textos que são postos a circular para a comunicação com diferentes destinatários.

Os textos selecionados foram armazenados em formato eletrónico para depois serem analisados.

O período de recolha de dados ficou compreendido entre julho de 2016 e setembro de 2016, na sede do Secretariado do Conselho de Ministros, no Departamento dos Recursos Humanos, no seu respetivo arquivo.

Os documentos recolhidos apresentam um elevado grau de compatibilidade com os objetivos propostos nesse trabalho, visto que estes realçam a realidade das vicissitudes que se vivem nos departamentos produtores desses documentos.

1.2 Instrumentos de recolha de documentos

A análise de conteúdo consiste na utilização de técnicas possíveis para a recolha e tratamento da informação. Durante esse processo, procede-se à recolha do material, por meio de determinados instrumentos de recolha, sua análise por meio de um sistema categórico, estruturado e orientado, baseado em modelos de análise pré-existentes.

A finalidade de qualquer análise de textos é a de inferência de determinadas condições de produção dos conteúdos em relação aos indicadores de receção desses documentos.

A forma de tratamento do conteúdo depende de estudo para estudo e de investigador para investigador.

A escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objetivos propostos para a investigação, assim como do posicionamento epistemológico do investigador.

Como já realçamos acima, para recolher os documentos usados neste estudo, procedemos a uma análise documental nos arquivos existentes. Entretanto, realizámos entrevistas aos responsáveis diretos das áreas mais afetadas a fim de obtermos um direcionamento nos tipos de documentos a usar. Antes desse processo, procedemos à observação mais aprofundada sobre os pressupostos enunciadores presentes em cada grupo de documentos recolhidos, a fim de verificar a adequação de cada um dos documentos aos objetivos do nosso trabalho.

A forma como estava organizado o arquivo documental dessas áreas ajudou a concluir uma recolha mais exaustiva, visto que a organização decrescente por anos e por áreas de envio dos documentos permitiu identificar rapidamente os documentos que podíamos usar.

No âmbito ainda da observação de documentos, verificámos a forma como são elaborados diferentes documentos administrativos pelos funcionários administrativos, os modelos que usam e a forma como gerem a pressão na elaboração desses documentos.

Depois de recolhidos os documentos, procedemos à análise de toda a informação reunida, organizando e classificando de acordo com os objetivos propostos no presente trabalho.

1.3 Organização dos textos em tipos

Os textos recolhidos nos departamentos do Secretariado do Conselho de Ministros foram organizados conforme o seu grau de importância.

1.3.1 Ofício

É uma correspondência oficial interna ou externa usada pelas autoridades da administração pública para tratar de assuntos de serviço ou do seu interesse, entre si e com particulares.

A elaboração do ofício deve garantir clareza no conteúdo para que haja uma decodificação eficaz da mensagem pelo destinatário, deixando uma excelente referência da instituição que representa. Para isso, deve seguir determinadas regras estruturais importantíssimas nos documentos, como a boa apresentação, a objetividade, a concisão e a clareza.

A estrutura do ofício deverá ser também um dos aspectos de realce e referência institucional que deverá conter claramente:

- Dados de identificação do documento: este campo deve identificar claramente a instituição e o órgão específico da organização que o envia, o destinatário, a cidade de origem, o assunto, o número de expediente, o ano de produção e envio, com a referência (OF. Nº ____/*nome do remetente/ano*).
- Vocativo: que evoca o destinatário, conforme seja uma entidade singular ou um grupo de pessoas, presente numa linha, sem pontuação.
- O corpo do documento: normalmente expresso, em parágrafos curtos e objetivos que expõem de forma completa, curta e objetiva o assunto em questão.
- O fecho: representado pela saudação final.
- O local e a data: colocado abaixo do corpo e alinhado à esquerda.
- Assinatura: assinatura do remetente titular do órgão ou representante legal, antecedido do cargo.

A maioria dos documentos usados na Administração Pública segue as linhas estruturais apresentadas acima.

Os ofícios representam o principal meio de correspondência e partilha de informações entre entidades e entre entidades e o público.

Como resultado das nossas pesquisas, recolhemos dois tipos de ofícios: os ofícios expedidos e recebidos, num total de 20 ofícios.

1.3.2 Pareceres

É uma parte integrante de um processo que expressa um juízo, contendo pronunciamento, recomendação, determinação ou opinião sobre diferentes questões

sob apreciação de um órgão competente de decisão. Um parecer ajuda numa escolha fundamentada das decisões mais viáveis sobre questões urgentes, tendo em conta os interesses da instituição.

Tal como no ofício, o parecer pressupõe a identificação de alguns elementos imprescindíveis para uma boa descodificação da mensagem. Os pareceres são normalmente resumidos em texto curto e objetivo, com orientação de uma decisão a ser tomada.

Quanto à estrutura, os pareceres são compostos estruturalmente pelos:

- campos de identificação da instituição, seguidos pelo número do processo (parecer), o assunto onde se colocam as siglas de identificação da sua origem, uma introdução com um texto histórico justificativa e conclusão, o fecho, o local e a data e a assinatura da entidade responsável pela produção do parecer.

No presente trabalho decidimos trabalhar com 10 pareceres.

1.3.3 Memorandos

Os memorandos são documentos de circulação interna, ou seja, notificações utilizadas para relembrar alguma coisa discutida e aprovada que tem de passar pelas diferentes hierarquias da organização.

Como se realça em ENAD (2012: 54) “é uma forma de notícia eminentemente interna.”

A circulação dos memorandos é caracterizada pela rapidez com que a informação é disseminada na organização, garantindo uma maior rapidez na tomada de decisões (ENAD, 2012: 54).

Os elementos constantes da estrutura de um memorando não diferem muito da estrutura dos outros documentos apresentados acima.

Num memorando deve-se incluir:

- Dados de identificação do documento: identificação clara do nome da instituição e do órgão específico da organização que o envia, o destinatário (ou destinatários), o assunto, o número de expediente contendo, o número do memorando e o ano (Memorando N^o ____/ano).

- O corpo do documento: normalmente expresso, em parágrafos curtos e objetivos que expõem de forma completa o assunto em questão.
- O local e a data: colocado abaixo do corpo e alinhado à esquerda.
- Assinatura: assinatura do remetente titular do órgão ou representante legal, antecedido do cargo.

No nosso trabalho, consideramos a análise de 5 memorandos produzidos internamente no órgão.

1.3.4 Circulares

É um documento interno emitido por uma instituição para estabelecer a comunicação interna com todos os órgãos e funcionários da instituição.

As circulares são elaboradas com zelo e objetividade para divulgar formalmente e coletivamente, ou individualmente, a posição da instituição em relação a determinados acontecimentos.

Os elementos estruturais que representam a circular são aproximadamente os mesmos que se apresentam no memorando, mas com algumas diferenças, como se vê abaixo.

- Dados de identificação do documento: identificação clara do nome da instituição e do órgão específico da organização que o envia, o destinatário (ou destinatários), o número de expediente contendo, o número da circular, o ano (Circular Nº ____/ano) e o assunto.
- O corpo do documento: normalmente expresso em parágrafos curtos e objetivos que expõem de forma completa, o assunto em questão.
- O local e a data: colocado abaixo do corpo e alinhado à esquerda.
- Assinatura: assinatura do remetente titular do órgão, normalmente o Diretor Geral da instituição.

A principal diferença entre um memorando e uma circular remete-se nas motivações que finalizam a produção dos dois documentos. Enquanto um serve para comunicar as

conclusões de um determinado assunto (memorando), o outro serve para passar orientações sobre uma situação emergente na instituição.

Recolhemos 20 circulares que servirão de base para a nossa análise no presente trabalho.

1.4 Amostra

A amostragem “é um processo pelo qual um grupo de pessoas ou uma porção da população (amostra) é escolhido de maneira a representar uma população inteira.” (FORTIN, 2009: 310).

Por sua vez, a amostra “é a fração da população sobre a qual se faz o estudo.” (FORTIN, 2009: 312).

A escolha da amostragem deve representar cuidadosa e fielmente a população visada. O objetivo principal de uma amostragem é “(...) estimar, de forma precisa, as características de uma população a partir da informação obtida junto de uma amostra.” (FORTIN, 2009: 310).

Neste caso, usar uma amostragem implica definir claramente a população a considerar no estudo e os seus elementos.

Para tornar exequível o nosso estudo e como resultado das observações realizadas no arquivo e das entrevistas aos órgãos de direção da instituição em estudo, tivemos acesso a 30 ofícios, 25 pareceres, 14 memorandos, 35 circulares, 7 relatórios, 5 sinopses, 12 convocatórias e 6 atas que constituem a amostragem organizada.

Desses documentos obtidos, procedemos à seleção dos mais importantes, atendendo às orientações dadas pelos titulares dos órgãos de direção. Assim, reunimos 20 ofícios, 10 pareceres, 5 memorandos e 20 circulares que compõem a amostra representativa, de uma população heterogénea que a nosso ver a representa fielmente.

A amostra aqui apresentada reflete as características gerais da população que representa pois, da forma diversificada como se apresenta, reproduz as principais características dos documentos produzidos na instituição.

As características de organização estrutural e formal que analisamos neste estudo, estão presentes na amostra que organizamos.

Usámos como critérios de inclusão e de exclusão, o ano de produção do documento, o departamento de produção do documento, o volume de palavras usadas no corpo e a estrutura de alguns campos característicos desses documentos.

2. Análise e tratamento dos dados

2.1 Ofícios

Ao analisarmos os ofícios, constatámos algumas inconsistências ao nível estrutural e formal e também ao nível da construção linguística (nomeadamente na acentuação e nas formas de tratamento) que estão incorporadas no *corpus* que contém os erros mais frequentes nos documentos analisados.

Em termos estruturais e formais, verificámos a inclusão da maioria dos campos estruturais obrigatórios nos ofícios, a formatação dos limites dos parágrafos, os espaços entre as linhas e o cumprimento das disposições de apresentação dos parágrafos no texto, em grande parte dos documentos analisados.

Entretanto, encontrámos algumas inconsistências, nomeadamente:

- em diferentes tipos de letras usados em cada um dos documentos;
- nos diversos tamanhos de letras presentes em cada um dos ofícios,
- diferentes tamanhos das insígnias da república usados nos documentos¹³;
- incoerências nas marcas de parágrafos usadas nos cabeçalhos e no texto;
- inexistência da expressão do “ASSUNTO” em alguns ofícios;
- apresentação incoerente do assunto nos documentos, isto é, algumas vezes aparece todo em maiúsculas, em negrito e sublinhado, outras vezes em minúsculas, em negrito e sublinhado, outras vezes em minúsculas e em negrito e ainda em minúsculas, com ponto final;
- falta de saudação final em alguns ofícios;
- fixações do destinatário, da cidade e do número do ofício em lugares diferentes nos documentos;

¹³ Quanto às insígnias, temos dúvidas se essa instituição já atualizou a insígnia da República para uma nova que está a ser usada.

- Inconsistências na apresentação dos nomes nos ofícios, onde algumas vezes são apresentados em maiúsculas em negrito e outras vezes em minúsculas em negrito e ainda em minúsculas sem negrito;
- A data e o órgão remetente, assim como o nome do responsável do órgão remetente, algumas vezes são apresentados em negrito e outras vezes não.

Em termos linguísticos e depois de analisarmos os documentos no *software* Concaap, encontramos os seguintes erros:

- A abrangência da forma *Á.*
- erros ortográficos constantes em muitas palavras;
- irregularidades no uso das formas de tratamento (oscilações contínuas e constantes entre *S. Exa., V. Exa, Senhor e nós*;
- irregularidades no uso dos verbos;
- estruturas frásicas muito longas que retiram a objetividade do parágrafo e das ideias a apresentar;

Ao analisarmos os ofícios selecionados com o *Software* Concapp foi possível detetarmos os erros mais comuns e mais frequentes nos documentos, assim como o número de vezes que estes erros ocorrem nos documentos; apresentamos a seguir *prints* com as formas que encontramos nos documentos:

Uniqas words = 664	Total words = 2355		
1	ANGOLA	1	0,1700 %
2	AO	14	0,3950 %
3	Assunto	2	0,0850 %
4	a	84	3,5099 %
5	Aréll	2	0,0850 %
6	arc	0	0,2550 %
7	afúcto	1	0,0425 %
8	apesar	2	0,0850 %
9	asa	24	1,0200 %
10	ANGOLA	22	0,9350 %
11	assunto	32	1,3600 %
12	atice	2	0,0850 %
13	alguns	2	0,0850 %
14	ALMOGA	1	0,0425 %
15	ASSLENTO	2	0,0850 %
16	acertar	2	0,0850 %
17	ARELA	2	0,0850 %
18	aruiada	2	0,0850 %
19	agente	13	0,5100 %
20	ADMO	2	0,0850 %
21	ASSUMAO	1	0,0425 %
22	av	2	0,0850 %
23	alooo	2	0,0850 %
24	acertar	2	0,0850 %
25	audincia	1	0,0425 %
26	Alves	2	0,0850 %
27	ANGELO	2	0,0850 %
28	ANTONIO	2	0,0850 %
29	ANGOTA	2	0,0850 %
30	Alvino	2	0,0850 %
31	adivenc	2	0,0850 %
32	Alberto	2	0,0850 %
33	arc	2	0,0850 %
34	adesão	1	0,0425 %
35	Auxiliares	2	0,0850 %
36	ampoc	2	0,0850 %
37	acolinhamto	8	0,3400 %
38	apresentamos	8	0,3400 %

Figura 3 – Organização das palavras em ordem alfabética.

Uniqas words = 664	Total words = 2355		
1	DE	340	14,4496 %
2	DO	170	7,2248 %
3	e	84	3,5099 %
4	CONSELHO	62	2,6349 %
5	MINISTROS	62	2,6349 %
6	SECRETARIADO	62	2,6349 %
7	GERAL	60	2,5499 %
8	em	52	2,2099 %
9	c	52	2,2099 %
10	SECRETARIA	52	2,2099 %
11	DA	42	1,7850 %
12	LUMMA	42	1,7850 %
13	Os	42	1,7850 %
14	e	34	1,4450 %
15	assunto	32	1,3600 %
16	Ho	32	1,3600 %
17	cumprimentos	30	1,2750 %
18	que	30	1,2750 %
19	respeitosos	28	1,1900 %
20	ass	24	1,0200 %
21	com	24	1,0200 %
22	l	24	1,0200 %
23	nossos	24	1,0200 %
24	ANGOLA	22	0,9350 %
25	dos	22	0,9350 %
26	l	20	0,8500 %
27	NACIONAL	20	0,8500 %
28	Na	20	0,8500 %
29	Para	20	0,8500 %
30	is	16	0,6800 %
31	REPUBLICA	16	0,6800 %
32	sem	16	0,6800 %
33	vimos	16	0,6800 %
34	BO	14	0,5950 %
35	BORGES	14	0,5950 %
36	re	14	0,5950 %
37	outro	14	0,5950 %
38	pelo	14	0,5950 %

Figura 4 – Número de Ocorrências das palavras nos ofícios.

Na tabela abaixo, encontramos as Ocorrências mais significativas das palavras com mais erros ortográficos ocorridos nos documentos:

Angola	
ANGOIA	4 OCORRÊNCIAS
AI³GOLA	1 OCORRÊNCIA
ANGOTA	2 OCORRÊNCIAS
AIüGOLA	1 OCORRÊNCIA
República	
REPUBLICA	16 OCORRÊNCIAS
REPBLICA	6 OCORRÊNCIAS
REPIJBICA	2 OCORRÊNCIAS
REPUBTICA	2 OCORRÊNCIAS
GERAL	
GERAT	12 OCORRÊNCIAS
NÚMERO	
Nr	6 OCORRÊNCIAS
NrO	2 OCORRÊNCIAS
CONSELHO	
CONSETHO	4 OCORRÊNCIAS
DIRECÇÃO ¹⁴	
DIREÇÃO	4 OCORRÊNCIAS
DIRECÇÃO	7 OCORRÊNCIAS
DOMICÍLIO	

¹⁴ Atendendo que Angola ainda não Ratificou o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, só se torna aceitável o uso de uma única forma de escrita dessa palavra, sendo que “direção”, sem a letra “c” correspondente, torna-se um erro no documento.

DOMICILIO	4 OCORRÊNCIAS
LUANDA	
LUONDO	4 OCORRÊNCIAS
TUANDA	2 OCORRÊNCIAS
MINISTÉRIO	
MINISTRIO	4 OCORRÊNCIAS
MINISTERIO	2 OCORRÊNCIAS
MIHISTROS	2 OCORRÊNCIAS
ABAIXO	
OBOIXO	4 OCORRÊNCIAS
SECRETÁRIO, SECRETARIADO	
SECRETARTO	4 OCORRÊNCIAS
SECRET-RIO	4 OCORRÊNCIAS
SECRRTARIADO	2 OCORRÊNCIAS
SECRFTARIADO	2 OCORRÊNCIAS
SECRETARIG	2 OCORRÊNCIAS
SECRETARIC	2 OCORRÊNCIAS
SECRETARhDO	2 OCORRÊNCIAS
SECRETARTA	2 OCORRÊNCIAS
Secrctario	2 OCORRÊNCIAS
ASSUNTO	
ASSUNRO	2 OCORRÊNCIAS
ASSLINTO	2 OCORRÊNCIAS

BORGES	
BORGTS	2 OCORRÊNCIAS
BORCES	2 OCORRÊNCIAS
BÃRGES	1 OCORRÊNCIA
BERGES	1 OCORRÊNCIA
PRESIDENTE	
PRESIDEHITE	2 OCORRÊNCIAS
PRESICLENTE	2 OCORRÊNCIAS
dsEeBETÁRro	1 OCORRÊNCIA
ExcEmxr-ssrMos	1 OCORRÊNCIA
ExcEmxrÍssrMos	1 OCORRÊNCIA
FUNÃO	1 OCORRÊNCIA
liorpes	1 OCORRÊNCIA
instituiçõo	3 OCORRÊNCIAS
ofícios	3 OCORRÊNCIAS
Comparência	2 OCORRÊNCIAS

Quadro 2 – Erros encontrados na análise de ofícios.

Para além dos erros assinalados, existem nos textos analisados muitas palavras com vários tipos de erros, muitas delas fruto dos diferentes tipos de letras usados nos documentos oficiais (ofícios). Apresentamos simplesmente aquelas que estiveram ao nosso alcance e que conseguimos determinar o número de ocorrências.

Também foi possível encontrar várias oscilações na estrutura de algumas palavras no texto, nomeadamente, algumas palavras escritas com caracteres maiúsculas no

interior das palavras, “abusos” no uso de maiúsculas, sublinhado e negrito, sem obediência a um padrão específico de escrita a ser seguido.

Exemplos:

*ASSUNTO: **Comunicação de Reforma***

Assunto: SEGUNDA VIA DO CARTÃO

ASSUNTO: palestra sobre cooperativismo

2.2 Pareceres

Os pareceres são pronunciamentos e recomendações sobre diferentes documentos emanados pelos órgãos de direção de uma organização que fundamentam as decisões tomadas numa posição de salvaguarda dos interesses da organização, como já tivemos oportunidade de esclarecer acima.

Ao analisar a estrutura dos pareceres, encontramos algumas particularidades estruturais e erros que foram também identificados nos documentos analisados acima. Em termos estruturais e formais, verificamos a inclusão dos campos estruturais obrigatórios nos pareceres, a formatação dos limites dos parágrafos, os espaços entre as linhas e o cumprimento das disposições de apresentação do documento.

No corpo do documento, temos uma menção a uma pequena introdução para identificar o assunto que se vai trabalhar, posteriormente uma apreciação do conteúdo do assunto, justificando as posições a serem tomadas e finalmente uma conclusão, onde se dá uma perspectiva a ser adotada ou uma sugestão do que se devia fazer, tendo em conta os intentos e a salvaguarda da imagem da instituição.

Os pareceres são elaborados exclusivamente pela Direção de Organização de Sessões do Secretariado do Conselho de Ministros.

Tal como nos ofícios, encontramos algumas inconsistências estruturais que vale apenas mencionar:

- Existência de diferentes tipos de letras e cores usados em alguns dos documentos, incluindo na insígnia da República;
- Uso de tamanhos de letras diferentes em diferentes secções dos documentos;
- Identificação clara dos assuntos a apreciar em itálico em alguns documentos;

- Incoerências nas marcas de parágrafos usadas nos cabeçalhos e no texto;
- Incoerência na apresentação do assunto nos documentos, isto é, presença de maiúsculas, negrito e sublinhado, no corpo, simultaneamente em minúsculas, em negrito e sublinhado.
- Presença e ausência de saudação inicial e final em alguns pareceres;
- A data e o órgão remetente, assim como o nome do responsável do órgão remetente, algumas vezes são apresentados em negrito;
- Apresentação não uniformizada do remetente (em maiúsculas e minúsculas, algumas vezes em negrito);
- Irregularidades na marcação de parágrafos.

Em termos linguísticos e depois de analisarmos os documentos com o Concapp, encontramos os seguintes grupos de erros que depois apresentaremos numa tabela:

- erros ortográficos constantes em muitas palavras;
- irregularidades no uso das formas de tratamento (oscilações contínuas e constantes entre *S. Exa.*, *V. Exa.*, *Senhor* e *nós*);
- estruturas frásicas muito longas que retiram a objetividade do parágrafo e das ideias a apresentar.

De um ponto de vista geral, apresentamos os erros ortográficos mais comuns nos documentos:

Académico	
Acadúmico	1 Ocorrências
Administração	
Administraçòo	3 Ocorrências
Adopção	

Adopçòo	3 Ocorrências
Conselho	
CONDELHO	1 Ocorrência
Consideração	
Consideraçòo	8 Ocorrências
Informação	
Informaão	5 Ocorrências
República	
Repblica	11 Ocorrências
Secretário	
Secret-rio	5 Ocorrências
Conclusão	
Concluso	4 Ocorrências
Sessões	
Sessies	4 Ocorrências
Sessòo	4 Ocorrências
Organização	
Organizaão	4 Ocorrências
Excelência	
Excel-ncia	4 Ocorrências
Introdução	
Introduão	4 Ocorrências
Análise	

Anlise	2 Ocorrências
Ministro	
Ministronos	2 Ocorrências
Vossa Excia	
VExcia	1 Ocorrências

Quadro 3 – Erros encontrados na análise dos pareceres.

Para encontrar os erros, percorremos os documentos com o Concapp, onde obtivemos uma lista de várias ocorrências e procedemos à análise de 10 Pareceres que nos possibilitam extrair esses dados:

The screenshot shows a window titled 'analis - Bloco de notas' with a menu bar (Ficheiro, Editar, Formatar, Ver, Ajuda). Below the menu, it displays 'Uniqe words = 828' and 'Total words = 2728'. A list of words and their corresponding counts and percentages is shown, numbered 1 through 38.

Rank	Word	Count	Percentage
1	de	244	8,9786 %
2	do	114	4,1912 %
3	a	71	2,6030 %
4	o	66	2,4265 %
5	da	48	1,7647 %
6	que	45	1,6544 %
7	Conselho	41	1,5009 %
8	Ministros	40	1,4706 %
9	e	36	1,3235 %
10	no	33	1,2132 %
11	em	29	1,0662 %
12	Departamento	24	0,8824 %
13	dos	24	0,8824 %
14	sua	20	0,7353 %
15	HUMANOS	19	0,6985 %
16	na	19	0,6985 %
17	para	19	0,6985 %
18	Funcionários	18	0,6618 %
19	os	18	0,6618 %
20	Secretariado	18	0,6618 %
21	Despacho	16	0,5882 %
22	por	16	0,5882 %
23	RECURSOS	16	0,5882 %
24	dias	15	0,5515 %
25	Excelência	15	0,5515 %
26	ni	15	0,5515 %
27	Sobre	15	0,5515 %
28	as	14	0,5147 %
29	com	14	0,5147 %
30	offcio	12	0,4412 %
31	Parecer	12	0,4412 %
32	ao	11	0,4044 %
33	pelo	11	0,4044 %
34	se	11	0,4044 %
35	Assunto	10	0,3676 %
36	dla	10	0,3676 %
37	aos	9	0,3309 %
38	das	9	0,3309 %

Figura 5– Ocorrências nos pareceres 1.

Índice	Palavra	Contagem	Porcentagem
1	a	73	2,680 %
2	Abdulay	1	0,036 %
3	aberto	1	0,036 %
4	Abril	3	0,108 %
5	Abrilde	1	0,036 %
6	ábrile	2	0,073 %
7	académico	1	0,036 %
8	acelerar	1	0,036 %
9	acesso	1	0,036 %
10	AcheFedeDepartamento	1	0,036 %
11	acima	4	0,147 %
12	acimo	1	0,036 %
13	acompanharmos	1	0,036 %
14	Acordo	5	0,182 %
15	Actividade	1	0,036 %
16	actividadesumadas	1	0,036 %
17	actividades	2	0,073 %
18	acto	1	0,036 %
19	actualconjuntura	1	0,036 %
20	adequada	1	0,036 %
21	adicionais	2	0,073 %
22	Administrativos	3	0,108 %
23	Administração	3	0,108 %
24	admissões	1	0,036 %
25	admissões	1	0,036 %
26	adoptado	1	0,036 %
27	adopção	3	0,108 %
28	afirmar	1	0,036 %
29	Agenda	2	0,073 %
30	AgendaTrabalho	1	0,036 %
31	agendamento	3	0,108 %
32	agentes	3	0,108 %
33	Agosto	3	0,108 %
34	AcheFedeDepartamento	1	0,036 %
35	airala	2	0,073 %
36	Ajstiente	1	0,036 %
37	Alésare	1	0,036 %
38	algumasformalidades	1	0,036 %

Figura 6 – Ocorrência nos pareceres 2.

Quanto aos erros originados pelo mau espaçamento entre linhas, verificamos as seguintes palavras:

SECRETARIADODOCONSELHODEMINISTROS	6 Ocorrências
DIREÇÃODEORGANIZAÇÃODESESSIES	4 Ocorrência
REPUBLICADEANGOLA	4 Ocorrência
Doconselho	3 Ocorrências
Luandaaos	3 Ocorrências
anteriorÓsuperior	1 Ocorrências
DIRECCODEORGANIZAÇÃODESESSIES	1 Ocorrências

Quadro 4 – Erros de espaçamento entre linhas

A maioria dos erros desse documento são produzidos por falta de atenção redobrada sobre o documento produzido.

2.3 Memorandos

Como já dissemos anteriormente, o memorando é um documento usado para passar informações para diferentes unidades orgânicas da mesma instituição, em forma de um relatório interno, curto e conciso.

Este documento, é elaborado em uma ou duas páginas, no máximo, a fim de servir as ideias a ser adotadas por um sector produtivo de uma organização ou instituição, pautado pela rapidez e simplicidade burocrática, assegurando uma maior rapidez na tomada de decisões cruciais para a organização.

Como outros documentos em análise, este documento possui na sua essência algumas características essenciais e particulares a serem verificadas no processamento das informações mandatadas.

Os memorandos analisados nesta dissertação estão todos protegidos pelo caráter de confidencialidade, dada a sensibilidade dos assuntos tratados e as pessoas implicadas nos documentos.

No corpo do documento, podem verificar-se algumas inconsistências estruturais, não diferentes dos outros documentos em análise nessa secção, relativos a:

- Falta de estrutura linear e fixa usada para documento;
- Existência de várias páginas em diferentes estruturas dos documentos, isto é, memorandos com uma página e memorandos com oito páginas;
- Estrutura organizada de alguns memorandos, em detrimento de outros (existência de um índice com os temas a serem abordados nos (memorandos relativamente longos);
- Uso de diferentes tipos de letras, tamanhos de letras e cores variadas em diferentes memorandos;
- Incoerência na apresentação do assunto nos documentos, isto é, presença de maiúsculas, negrito e sublinhado, no corpo, simultaneamente em minúsculas, em negrito e sublinhado.

mem1 - Bloco de notas

Ficheiro Editar Formatar Ver Ajuda

Unique words = 874 Total words = 4632

1	DE	333	7,1891 %
2	A	217	4,6848 %
3	DO	175	3,7781 %
4	E	146	3,1520 %
5	O	121	2,6133 %
6	da	93	2,0078 %
7	QUE	79	1,7055 %
8	para	75	1,6192 %
9	INVESTIMENTO	70	1,5112 %
10	em	65	1,4033 %
11	PRIVADO	58	1,2794 %
12	dos	49	1,0579 %
13	no	41	0,8851 %
14	os	39	0,8428 %
15	as	31	0,6693 %
16	das	30	0,6477 %
17	ao	28	0,6045 %
18	ANGOLA	27	0,5829 %
19	SOBRE	24	0,5181 %
20	com	23	0,4965 %
21	um	23	0,4965 %
22	na	21	0,4534 %
23	uma	21	0,4534 %
24	Lei	20	0,4318 %
25	se	20	0,4318 %
26	ach	19	0,4102 %
27	modo	19	0,4102 %
28	Nacional	18	0,3886 %
29	como	16	0,3454 %
30	CONSELHO	16	0,3454 %
31	MINISTROS	16	0,3454 %
32	ser	16	0,3454 %
33	sua	16	0,3454 %
34	Economia	14	0,3022 %
35	nos	14	0,3022 %
36	país	14	0,3022 %
37	processo	14	0,3022 %
38	Propósito	14	0,3022 %

Figura 7 – Ocorrências nos memorandos 1.

Rank	Word	Count	Percentage
1	A	217	4,6848 %
2	absorve	2	0,0432 %
3	accionista	4	0,0864 %
4	Acelerar	2	0,0432 %
5	acesso	2	0,0432 %
6	acompanhamento	6	0,1295 %
7	acordo	2	0,0432 %
8	acordos	4	0,0864 %
9	acreditados	2	0,0432 %
10	acrescentado	2	0,0432 %
11	acrescer	1	0,0216 %
12	actividade	4	0,0864 %
13	actos	2	0,0432 %
14	actual	2	0,0432 %
15	actualizada	2	0,0432 %
16	adaptáveis	2	0,0432 %
17	adequada	4	0,0864 %
18	adequado	1	0,0216 %
19	adequados	2	0,0432 %
20	adesão	2	0,0432 %
21	Adjunta	2	0,0432 %
22	Administração	8	0,1727 %
23	adoptado	1	0,0216 %
24	adoptar	2	0,0432 %
25	adopção	2	0,0432 %
26	adstritos	1	0,0216 %
27	aféris	2	0,0432 %
28	AFRICANA	6	0,1295 %
29	agendamento	2	0,0432 %
30	Agosto	1	0,0216 %
31	agricultura	2	0,0432 %
32	agrícola	4	0,0864 %
33	Agência	6	0,1295 %
34	alguma	1	0,0216 %
35	Alterar	1	0,0216 %
36	alterações	1	0,0216 %
37	alvo	2	0,0432 %
38	Anuro	2	0,0432 %

Figura 8 – Ocorrências nos memorandos 2.

Quanto à presença de alguns erros nesses documentos, destacamos:

Aplicação	
APLICAÇÃO	1 ocorrência
Conclusões	
CONCLUSIES	2 Ocorrências
Câmbio	
cÔmbio	2 Ocorrências
Cûlere	2 Ocorrências

Economiao	2 Ocorrências
Extensòo	1 Ocorrência
Importôncia	2 Ocorrências
MARTIMO	2 Ocorrências
Publica	12 Ocorrências
Repblica	5 Ocorrências
Resolução	2 Ocorrências
Semnrios	2 Ocorrências
Sessies	2 Ocorrências
Sugesties	2 Ocorrências

Quadro 5 – Ocorrências de erros nos memorandos

2.4 Circulares

As circulares são documentos internos, por isso emitidos pela instituição, no âmbito das suas competências para estabelecer a comunicação interna com todos os órgãos e funcionários da instituição, a fim de informar sobre o curso de uma determinada situação ou o desenrolar de um ato.

O zelo e objetividade para divulgar a informação, constitui-se como uma característica essencial desses documentos e contribui para manter posição da instituição em relação a determinados situações e problemas.

Do ponto de vista estrutural, as circulares possuem uma simplicidade na forma como os conteúdos são apresentados, contendo simplesmente o cabeçalho com a informação do remetente e do destinatário da circular, o número da circular, a informação prestada, a data e a assinatura do remetente.

Ao analisar a estrutura das circulares, deparamo-nos com algumas incongruências que desde já ressaltamos aqui:

- Ausência de remetente e destinatário em alguns casos;
- Diferentes tipos de letra usados em cada um dos modelos;
- Tamanhos de letras variados, usados em cada um dos documentos;
- Disposição não uniforme do destinatário em alguns casos, algumas vezes à direita e outras à esquerda);
- Uso de algumas formas em maiúscula e outras em minúscula para as mesmas situações, por exemplo para indicar a cidade (“Luanda”, por exemplo, aparece algumas vezes em negrito e outras sem negrito, em maiúscula e minúscula e sublinhado e não sublinhado) e para indicar o número da circular (na qual algumas vezes aparece em negrito, em maiúsculas e minúsculas);
- Presença de saudação inicial e de saudação final em alguns modelos;
- Exagero no uso dos espaços entre linhas;
- Uso do negrito em algumas áreas que não é regra usar, por exemplo, nas datas;
- Incompatibilidade na finalização dos parágrafos, isto é, alguns terminam com ponto final e outros com ponto e vírgula.

Procedemos a uma análise das circulares, usando o Software Concapp, onde encontramos as seguintes ocorrências e erros nas palavras analisadas, em 20 circulares observados:

Rank	Word	Count	Percentage
1	DE	388	9,1831 %
2	DO	173	5,1588 %
3	a	181	5,0113 %
4	CONSELHO	72	2,1467 %
5	o	71	2,1169 %
6	MINISTROS	69	2,0572 %
7	GERAL	64	1,9082 %
8	SECRETARIADO	64	1,9082 %
9	que	60	1,7889 %
10	Os	45	1,3417 %
11	SECRETARIA	45	1,3417 %
12	Ao	38	1,1338 %
13	da	38	1,1338 %
14	em	37	1,0932 %
15	no	33	0,9839 %
16	funcionários	28	0,8348 %
17	LIAMDA	28	0,8348 %
18	e	26	0,7752 %
19	aos	24	0,7156 %
20	dias	24	0,7156 %
21	dos	23	0,6857 %
22	L	23	0,6857 %
23	para	20	0,5963 %
24	ANGOLA	18	0,5367 %
25	Circular	17	0,5069 %
26	n	17	0,5069 %
27	Por	17	0,5069 %
28	M	16	0,4770 %
29	Com	15	0,4472 %
30	Departamento	15	0,4472 %
31	FoI	15	0,4472 %
32	sua	15	0,4472 %
33	cumprimentos	14	0,4174 %
34	filias	14	0,4174 %
35	nostros	14	0,4174 %
36	pedidos	14	0,4174 %
37	respeitosos	14	0,4174 %
38	i	11	0,3876 %

Figura 9 – Número de ocorrências nas circulares 1.

Rank	Word	Count	Percentage
1	a	181	5,0113 %
2	Abckley	2	0,0596 %
3	acompanhada	2	0,0596 %
4	acompanhamento	3	0,0894 %
5	acompanhamento	1	0,0298 %
6	actuaE	2	0,0596 %
7	Ad	1	0,0298 %
8	Adelaide	1	0,0298 %
9	adicionais	4	0,1193 %
10	Adjunta	3	0,0894 %
11	Adjunto	1	0,0298 %
12	administrativos	2	0,0596 %
13	Administração	2	0,0596 %
14	adapção	4	0,1193 %
15	agendas	2	0,0596 %
16	Agosto	1	0,0298 %
17	Agosto	4	0,1193 %
18	Almasans	2	0,0596 %
19	Albano	1	0,0298 %
20	alguns	4	0,1193 %
21	além	2	0,0596 %
22	anfitriar	2	0,0596 %
23	André	2	0,0596 %
24	ANGOL	1	0,0298 %
25	ANGOLA	18	0,5367 %
26	ano	6	0,1789 %
27	Antonio	2	0,0596 %
28	Antônio	5	0,1491 %
29	anuais	4	0,1193 %
30	As	38	1,1338 %
31	assúla	1	0,0298 %
32	así	24	0,7156 %
33	asslarius	2	0,0596 %
34	assolid	1	0,0298 %
35	Apelo	1	0,0298 %
36	apreciação	4	0,1193 %
37	apresentare	2	0,0596 %
38	apresentam	2	0,0596 %

Figura 10 – Ordenação alfabética das palavras no documento.

Em relação aos erros encontrados nas palavras, apresentamos a seguir as maiores Ocorrências encontradas com o software Concapp e posteriormente a respectiva tabela com as Ocorrências mais relevantes.

República	
Repblica	11 Ocorrências
Republica	7 Ocorrências
Repblica	1 Ocorrência
Republic	1 Ocorrência
Repsuca	1 Ocorrência
Repblica	11 Ocorrências
Republicade	1 Ocorrência
Secretário	
Secretrio	10 Ocorrências
Secretruo	2 Ocorrências
Secreôio	2 Ocorrências
Secretrio	10 Ocorrências
Secretartado	1 Ocorrência
Cédula	
Cúdula	4 Ocorrências
Número	
Nr	4 Ocorrências
N	2 Ocorrências
NO	2 Ocorrências
Bilhete de identidade	
BI	2 Ocorrências

Bilhete	2 Ocorrências
Doravante	
Dorazante	2 Ocorrências
Imediatamente	
Imediaament	2 Ocorrências
Levar	
Levae	2 Ocorrências
Sewiço	1 Ocorrência
Prepdrar	2 Ocorrências
Minisrros	1 Ocorrência
Inforviaão	1 Ocorrência
Informaão	1 Ocorrência
Acompanhamrnto	1 Ocorrência
Agorto	1 Ocorrência
Jrrista	1 Ocorrência
Luanca	1 Ocorrência
Circuiar	1 Ocorrência
Documentaão	1 Ocorrência
Estudss	1 Ocorrência

Quadro 6 – Erros verificados nas Circulares.

Nos documentos analisados, constatamos vários erros e inconsistências de diferentes naturezas, sendo que muitos deles são originados por falta de atenção dos colegas que

produzem esses documentos. O preenchimento de modelos já existentes também contribui para se dar continuidade aos erros presentes nesses mesmos modelos.

Entretanto, com base nos modelos exarados nos manuais administrativos, e com base nas regras formais, estruturais e ortográficas existentes, iremos propor na secção seguinte, a forma a ser adotada para esses documentos.

3. Considerações resultantes da análise dos documentos

Das análises feitas nos diversos tipos de documentos administrativos, podemos concluir o seguinte:

- Há mais rigorosidade na escrita dos memorandos do que nos ofícios e em outros documentos administrativos.
- Tratando-se de correspondência oficial que comunica as regulamentações entre instituições e entre instituições e o público, há muitos erros verificados que não deveriam fazer-se presente e estes podem levar os destinatários das mensagens a optar por outras formas de interpretação dos textos.
- Há flutuações nos diferentes modelos estruturais usados, visto que nos documentos que pertencem à mesma classe, há diferentes disposições estruturais usadas.
- Há demasiados erros ortográficos no corpo dos documentos, o que diminui o nível de rigor e formalidade, atendendo aos tipos de documentos em causa e ao estatuto das pessoas que os manuseiam.
- Há muitas inconsistências estruturais ao nível do tipo de letra, dos negritos, apresentação de alguns caracteres e ausência de alguns elementos estruturais importantíssimos (por exemplo, as saudações iniciais e finais), o que retira as fórmulas burocráticas existentes nos documentos.

Muitas dessas “gafes” burocráticas preenchem o universo dos documentos produzidos na Administração Pública Angolana, especialmente na instituição em que trabalhamos e que está em análise; faremos uma proposta de orientação burocrática que consistirá em corrigirmos os erros acima verificados e propor melhorias nos documentos.

CAPÍTULO IV

PROPOSTAS DE NORMALIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

1. Propostas de normalização dos documentos administrativos

A comunicação eficaz dentro de uma instituição e entre instituições é realizada seguindo determinadas regras formais e comunicativas que partem do conteúdo a ser enviado e culminando na forma em que se envia esse conteúdo. Para isso, os documentos administrativos nos quais se reveste essa comunicação, ao serem elaborados, devem obedecer a determinadas regras formais e estruturais, necessárias para a coesão, objetividade e transmissão efetiva da informação pretendida.

Ao analisarmos os documentos produzidos nos diferentes departamentos do Secretariado do Conselho de Ministros, denotamos a existência de erros e diferenças estruturais e formais marcantes que descaracterizam a uniformidade dos documentos e até um certo ponto, podem criar outras interpretações, se os erros forem visíveis e marcantes.

Para isso, e com base nas investigações realizadas, iremos propor alguns modelos dos principais documentos analisados de forma a que se mantenha a mesma estrutura em todos os documentos que forem produzidos na instituição, quando estes documentos forem exatamente os que nós propomos harmonizar.

Segundo o Manual de Procedimentos Administrativos vigentes na República de Angola, a estrutura dos documentos administrativos obedece a determinadas normas e princípios formais homogêneos que devem estar presentes em todos os documentos, relativos à estrutura, linguagem, formas de tratamento, cabeçalho, assunto, corpo textual uniformizado, saudações, data e assinatura.

Para redigir de forma objetiva e prática os documentos administrativos de qualquer instituição, tem que seguir determinadas regras. Tem que haver uma consulta constantes de materiais de apoio (por exemplo gramáticas e dicionários) para se usar bem os verbos saber o significado real das palavras e evitar a criatividade porque, tratando-se de documentos oficiais, a linguagem dificilmente muda.

Em termos gerais, a reformulação dos documentos deverá:

- Observar as principais qualidades do parágrafo: unidade, coerência, clareza, objetividade e ênfase.
- Reduzir o aspeto visual-estético dos parágrafos, evitando a sua extensão.
- Desenvolvimento de ideias novas em parágrafos separados, onde os limites das ideias caibam nessa extensão do texto, num esforço de unidade das ideias no parágrafo e relacionamento de fatos importantes.
- Organizar as ideias de forma sequencial e objetiva.
- Evitar a abundância de pronomes pessoais singulares no texto, em contrapartida, omitir os pronomes, mantendo simplesmente a forma do verbo conjugado.
- Variar a sequência dos parágrafos, criando parágrafos ora curtos, ora cumpridos.
- Utilizar linguagem cuidada e culta, com um vocabulário preciso e objetivo que transmita toda a informação.
- Não utilizar figuras de estilo, abreviaturas de diferentes tipos, supressão ou omissão de alguns termos.
- Fazer uso de uma linguagem culta, a qual tem a vantagem de ser mais económica, mais precisa e exata, o que permite fazer uma comunicação mais eficaz e sem muitas referências.
- Preocupar-se com a clareza da linguagem.
- Tentar responder às interrogações clássicas: “quem”, “como”, “quando”, “o quê”, “onde” e “por quê”.
- Evitar frases e parágrafos longos, pois estes podem fazer perder o real sentido do que se queria comunicar.
- Expor claramente as ideias nos documentos, evitando interpretações do recetor.
- Escolher o mesmo tipo de letra e o mesmo tamanho, sem distinção de subestruturas;

- Optar por um cabeçalho centralizado, escrito com letras maiúsculas e em negrito;

Durante o processo de redação dos documentos, devem ser evitados no corpo dos documentos:

- Ideias e pensamentos subjetivos sobre os assuntos que se irão transmitir;
- Complicações e repetições desnecessárias;
- Criatividade na elaboração de tópicos ou parágrafos dos documentos;
- Parágrafos extensos;
- Colocação de duas ou mais ideias num único paragrafo, exceto se estas ideias forem igualmente relevantes para a compreensão do texto do documento;
- Não incluir um número elevado de parágrafos no texto;
- Palavras que têm significados complicados e duvidosos;
- Evitar acumular pormenores nos parágrafos; se os pormenores forem inevitáveis no texto, usar a ordem espacial, isto é, começar brevemente a redigir pormenores próximos e conhecidos e depois os mais distantes;
- Evitar digressão e parêntesis desnecessários no texto;
- Não saltar em demasia no desenvolvimento dos acontecimentos no tempo e no espaço;
- Evitar o exagero de algumas qualidades ou defeitos de algumas situações descritas no texto.
- Evitar pontos de vista, exceto se forem mesmo necessários, dependendo do tipo de texto.

Sendo que um dos nossos objetivos é a reformulação pela reestruturação da linguagem dos documentos, propomos em seguida o que a nosso ver deve constituir o modelo dos quatro documentos que estiveram em análise.

Na estrutura dos documentos podemos identificar alguns elementos imprescindíveis que não devem faltar na produção desses documentos:

- a) Identificação do organismo ou da instituição: esta parte crucial do documento deve estar sempre centralizada, em maiúsculas e sempre em negrito, de forma a que seja fácil a identificação inequívoca da instituição.
- b) Identificação do destinatário: esta secção deve ser também escrita em maiúsculas e em negrito. Se a correspondência for dirigida a um órgão de um organismo, a identificação clara do título do destinatário e do responsável deste órgão, do seu cargo ou função ocupada e do seu nome civil, deve ser colocada; o nome deve ser escrito em minúsculas e esta coluna deve ser colocada à direita do documento, logo após a identificação do organismo. Depois da identificação civil do destinatário que deve ir em minúsculas, coloca-se a cidade do destinatário, em maiúsculas.
- c) Identificação do tipo de documento seguido do número ou referência oficial completa, alinhados no centro do documento e em negrito.

Exemplos:

Ofício Nº ____/05.05.02/SG/DRH/SCM/2017

Circular Nº ____/05.05.02/SG/DRH/SCM/2017

Parecer Nº ____/2017

Memorando Nº ____/05.05.02/SG/DRH/SCM/2017

- d) Assunto do documento: exarar numa frase resumida, a matéria a desenvolver no texto; o assunto deve estar em negrito, de preferência em letras maiúsculas e sublinhado ou não e sempre alinhado à esquerda do texto.
- e) Vocativo: este campo deve incluir o título *Exmo. Senhor/Prezado, senhor, etc.*, conforme o tipo de documento a elaborar. Deve ser escrito em estilo corrente e sempre alinhado à esquerda do texto. Normalmente, nesse campo tem-se incluído também a saudação inicial, escritos num único parágrafo.
- f) Texto do documento: neste campo é inserido o conteúdo dos documentos a serem enviados. O texto é organizado em parágrafos concisos e objetivos que expliquem claramente os objetivos pretendidos, as motivações da escolha do

documento, enfatizando todas as ideias que contribuam para uma identificação clara de todas as pretensões.

O corpo do documento deve ser escrito em estilo corrente e simples, sempre alinhado à esquerda; se houver alguma necessidade e importância, deve-se dar alguma ênfase aos elementos mais importantes, negritando-os.

- g) Fecho: no final do texto, deve-se incluir sempre a saudação final ao destinatário do texto, usando termos como: *atenciosamente/com os nossos melhores cumprimentos/cumprimentos/etc.*
- h) A seguir à saudação deve-se incluir o órgão que emite o documento junto com a data de criação do documento, alinhados à esquerda, em negrito, com um ponto final que representa o fecho do documento. A data do documento deve estar em minúsculas e sem negrito.
- i) Finalmente a fase da assinatura que deve estar em maiúscula e negrito contendo o cargo do responsável do órgão e o seu nome civil, alinhados à direita do texto.

A seguir apresentamos os modelos dos documentos analisados com as modificações escritas acima incluídas.

1.1 Modelo de ofício

O modelo do ofício não difere muito das características gerais apresentadas acima para todos os documentos em quase todas as partes:

1.2 Modelo de circular

O modelo de circular que decidimos apresentar não é muito diferente dos outros documentos, simplesmente difere na ausência do assunto no início do documento, como se vê no modelo abaixo.



REPÚBLICA DE ANGOLA
SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS
SECRETARIA GERAL

AOS

DEPARTAMENTOS DO SCM¹⁵

LUANDA

CIRCULAR Nº _____/05.05.02/SG/DRH/SCM/2017

Os nossos respeitosos Cumprimentos.

Servimo-nos do presente documento para informar os funcionários do Secretariado do Conselho de Ministros que já podem ter acesso aos benefícios ...
XX.

XX
XX.

Na expectativa do vosso melhor entendimento, apresentamos as nossas cordiais saudações.

SECRETARIA GERAL DO SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS, em Luanda, aos 29 de Junho de 2017.

O DIRECTOR GERAL

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Figura 12 – Modelo de Circular

¹⁵ Nessa secção deve-se colocar a referencia completa do destinatário da mensagem e evitar colocar linhar para o preenchimento à mão do (s) destinatário (s).

1.3 Modelo de parecer

Por sua vez, os pareceres diferem dos outros documentos pela ausência do destinatário acima e também pela extensão do assunto, sendo que este último é introduzido por uma pequena introdução no documento. Também encontramos os campos da apreciação do assunto e da conclusão chegada pela entidade competente.

Para além das características gerais expostas acima e que têm que estar presentes também neste documento, as secções do parecer (introdução, apreciação e conclusão ou sugestões) devem ser escritas em maiúsculas e negrito e alinhadas à esquerda do documento.

Recomendamos também que se tenha muita atenção aos verbos usados no texto do documento que devem apresentar o resultado de uma ação já realizada.



REPÚBLICA DE ANGOLA
SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS
DIRECÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE SESSÕES

PARECER Nº _____/2017

ASSUNTO:

Os nossos respeitosos Cumprimentos.

INTRODUÇÃO

O Secretariado do conselho de Ministros rececionou o Ofício nº ...
XX.

APRECIACÃO

Feita a análise do dossier, constatou-se uma inexatidão referente à Lei...
XX.

CONCLUSÕES OU SUGESTÕES

assim, remetemos o referido documento à vossa apreciação.

Queiram aceitar a expressão da nossa elevada consideração.

GABINETE DO SECRETARIO DO CONSELHO DE MINISTROS, em Luanda, aos 29 de Junho de 2017.

O SECRETARIO GERAL

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Figura 13 – Modelo de parecer

1.4 Modelo de memorando

Os memorandos devem apresentar a mesma estrutura dos outros documentos expostos acima, sendo que a sua estrutura pode englobar pontos e subpontos, devidamente assinalados e orientados para a compreensão do texto. Os diferentes pontos devem ser escritos a maiúscula e em negrito, alinhados à esquerda, enquanto que os subpontos devem ser colocados em minúsculas e também em negrito, como no modelo que se segue:



REPÚBLICA DE ANGOLA

SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS

DIRECÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE SESSÕES

MEMORANDO Nº ____/05.05.02/SG/DRH/SCM/2017

DESTINATARIOS

ASSUNTO:

Os nossos respeitosos Cumprimentos.

INTRODUÇÃO

O presente memorando visa cumprir as orientações de Sua Exa. ...
XX.

SECÇÃO 1

Para possibilitar uma melhor percepção por parte de todos ...
XX.

SECÇÃO 2

assim, remetemos o referido documento à vossa apreciação.

SECÇÃO 3

Órgãos da Administração Indireta do Estado devem estabelecer regras de criação, estruturação e funcionamento dos Institutos Públicos...

CONCLUSÕES OU SUGESTÕES

Queiram aceitar a expressão da nossa elevada consideração.

DIREÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE SESSÕES DO SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS, em Luanda, aos 29 de Junho de 2017.

O SECRETARIO GERAL

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Figura 14 – Modelo de memorando

Os documentos a serem criados devem obedecer a regra de formatação, isto é, devem ser escritos no mesmo tipo de letra, com o mesmo tamanho. Ao se usarem outros caracteres, os mesmos devem corresponder ao tamanho 12 (*Times New Roman*), de forma a que haja estética nos documentos.

CONCLUSÃO

1. Conclusões, limitações do estudo e recomendações

Apresentaremos agora as conclusões do nosso estudo e a sua pertinência em relação às hipóteses estabelecidas no início da tese e, da mesma forma apresentaremos algumas limitações que se observaram no desenvolvimento desta dissertação.

Ao analisarmos os documentos produzidos nos diferentes departamentos do Secretariado do Conselho de Ministros, deparamo-nos com a existência de erros e diferenças estruturais e formais marcantes que descaracterizam a uniformidade dos documentos e até um certo ponto, podem criar outras interpretações menos corretas. Para isso, e com base nas investigações realizadas, propomos harmonizar alguns modelos dos principais documentos analisados de forma que se mantenha um modelo em todos os tipos de documentos que forem produzidos na instituição, tal como vimos nos modelos apresentados na secção anterior.

Os erros e diferenças estruturais encontrados nos documentos analisados, assim como variações de sentido, prendem-se muito com o uso de modelos (vulgo minutas) não atualizados dos documentos administrativos onde os técnicos incorporam textos para criar novos documentos. Na criação desses novos documentos não há, muitas vezes um controlo rigoroso sobre o sentido real de algumas frases, o que pode levar muitas vezes à existência de erros gramaticais ou de sentido.

Para além dos erros assinalados, existem nos textos analisados muitas palavras com vários erros de escrita, muitos deles fruto de diferentes tipos de letras usados nos documentos oficiais. Foi possível também encontrar várias oscilações na estrutura de algumas palavras no texto, isto é, algumas palavras escritas com caracteres maiúsculas no interior das palavras, “abusos” no uso de maiúsculas, sublinhados e negritos, sem obediência a um padrão específico de escrita a ser seguida. A maioria dos erros desses documentos, são produzidos por falta de atenção da parte dos funcionários do Secretariado.

Com base nos modelos exarados nos manuais administrativos e com base nas regras formais, estruturais e ortográficas existentes, propomos a melhor forma a ser adotada para a produção de documentos oficiais. Procurámos banir a existência simultânea de

diferentes modelos para o mesmo tipo de documento. Acertámos o uso correto do tipo de letra, dos negritos, da apresentação de alguns caracteres e da ausência de alguns elementos estruturais, que consideramos importantes (por exemplo, as saudações iniciais e finais), o que retira as fórmulas burocráticas existentes nos documentos.

Encorajámos e incentivámos a comunicação tanto interna como externa, dado que ela faz parte da estrutura organizacional da instituição. A comunicação precisa de circular como o ar. A desburocratização dos serviços fará parte deste procedimento institucional. E recordámos que cabe ao Secretariado do Conselho de Ministros organizar, produzir, distribuir e gerir os documentos do Conselho de Ministros.

Ao elaborarmos a conclusão deste trabalho, verificamos que as hipóteses formuladas no início do estudo foram satisfeitas pelos resultados encontrados no fim da investigação: a falta de atenção dos técnicos ao elaborarem documentos administrativos foi visto como um dos motivos de existência de erros nos documentos administrativos, pois estes reescrevem nos modelos já existentes e não atualizando as comunicações que pretendem enviar. A inexistência de normas fixas (e/ou o seu desconhecimento pelos técnicos) mostra ser um dos fatores que também contribui para se cometerem muitos erros na elaboração de documentos administrativos. Verificamos também que a não atualização dos modelos de documentos existentes nas bases de dados dos departamentos tem sido visto como um fator de aumento exponencial de erros de sentidos, cada vez mais frequentes em alguns documentos.

Ao longo da tese, encontramos algumas limitações que condicionaram de certa maneira os resultados apresentados nessa dissertação.

A primeira limitação prende-se com o próprio local onde decorreu a recolha dos dados: sendo uma instituição da Administração Central do governo angolano que lida diretamente com a política pública angolana, o acesso aos documentos produzidos foi limitado pela confidencialidade dos dados, que envolvem as assinaturas dos órgãos decisores e as decisões emanadas nesses documentos que podem criar implicações para a política externa. Só tivemos acesso aos documentos que não comprometem em

grande escala a imagem da instituição e mesmo assim, fomos confrontados com a “classificação” da maior parte dos dados desses documentos. A confidencialidade limitou a uso dos documentos fora do seu ambiente institucional o que limitou a análise de uma grande quantidade de documentos desta instituição, como já referimos acima.

Esta grande limitação (que preferimos denominar limitação institucional) levou a não obtermos uma amostra significativa dos dados dos documentos, inclusive uma maior participação de pessoas nas entrevistas que realizamos.

Uma outra limitação prende-se com a falta de estudos abrangentes nessa área, tanto em Angola como em Portugal, o que limitou a recolha de uma bibliografia que se desejava mais vasta e a comparação dos nossos resultados com os resultados de outros estudos, de outras experiências, para apresentarmos propostas de harmonização mais apuradas.

A burocracia que envolve a Administração Pública foi uma outra limitação com que nos deparamos, visto que foi necessário fazermos vários contactos com Luanda, pedindo orientação sobre o teor de alguns documentos, a inclusão de outros no nosso trabalho, de forma que tenhamos uma dissertação que destaca a maior parte dos aspetos ligados com a produção de documentos administrativos no Secretariado do Conselho de ministros de Angola.

Para que haja uma comunicação eficaz e homogénea no conselho de Ministros, recomendamos que se sigam as regras estruturais de elaboração de documentos administrativos, revisão e correção rigorosa de documentos de forma a que as estruturas das frases usadas nos documentos não demonstrem incoerências.

Recomendamos também que haja uma revisão e reestruturação criteriosa dos modelos (vulgos minutas) dos principais documentos administrativos existentes nos diferentes departamentos, de forma a que se atualize a linguagem, os campos de preenchimento existentes e se comparem os possíveis documentos elaborados com outros órgãos do estado, com vista à uniformização da linguagem usada. Para isso, terá que se recorrer às técnicas inovadoras de elaboração de documentos mais

recentes, levando sequencialmente vários técnicos à formação sobre a utilização dessas técnicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Luís A. Santos (2013) “A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores.” Revista Científica *Exedra*. Número 8.
- ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer (2009). *Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- ANTONIO, Rafael (2009). *Desafios profissionais da Gestão documental*. Lisboa: Edições Colibri.
- BARRAS, Robert (1986). *Os cientistas precisam escrever – guia de redação para cientistas, engenheiros e estudantes*, tradução de Leila Novaes e Leónidas Hegenberg, 2ªed. Brasileira, São Paulo: T.A.Queiroz.Editor.
- CAMPBELL, John (1993). *Técnicas de Expressão Oral*, Editorial Presença, Lisboa.
- CORREIA, João (1978). *Introdução às Técnicas de Comunicação e de Expressão*, Liv. Novidades Pedagógicas, Lisboa.
- DELGADO-MARTINS, Raquel et al. (1978). *Linguagem Oral e Ortografia*, Instituto Nacional de Investigação Científica, Lisboa.
- DUARTE, Inês (2000). *Língua Portuguesa – Instrumentos de Análise*, Universidade Aberta, Lisboa.
- D´SILVAS FILHO (1997). *Prontuário Universal – Erros Corrigidos de Português*, Texto Editora, Lisboa.
- ENAD-Escola Nacional de Administração (2012) *Cadernos ENAD papers nº 2 – Manual de Procedimentos Administrativos*. Plural Editores.
- ESTRELA, Edite, SOARES, Maria Almira e Maria José, LEITÃO (2006). *Saber escrever uma tese e outros textos*, 8ª ed., D. Quixote, Lisboa
- FIÚZA, Maria Sílvia Santos e KILIMNIK Zélia Miranda (2004). *Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – estudo de caso em instituição de ensino superior*. Revista Administração On Line – *FECAP* - Volume 5 Nº 2.

- FORTIN, M-F e FILION, J. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Loures, LUSODIDACTA. Trad. Nídia Salgueiro.
- FRADA, João (1993). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Edições Cosmos, Lisboa.
- FRIAS, Alice (1982). *A composição Escrita – Técnicas de Correção*, Coimbra Editora Limitada, Coimbra.
- FROMKIN, Victoria e Robert RODMAN (1993). *Introdução a Linguagem*, Almedina, Coimbra.
- GRILO, Catarina Isabel (2012). *Gestão da comunicação na administração pública. Caso de estudo: os gabinetes de comunicação dos institutos politécnicos de Portugal*. Projeto aplicado para obtenção do grau de mestre em gestão especialização em administração pública. Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico da Guarda.
- LOPES, Maria do Céu (2005). *Tecnologias de informação e Comunicação – incidência do seu uso no desenvolvimento local*. Braga: Palimage Editores.
- LUCIANO, Benvindo (2012). *Descentralização e desconcentração na administração pública em Angola*. Lobito: Escolar Editora – Angola.
- MEDEIROS, João Bosco (1983). *Técnicas de Redação*, Atlas, São Paulo
- MONTEIRO, Ana Cristina, et ali. (2012). *Fundamentos de comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo Lda. 2ª Edição.
- NEWSTROM, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill. 12ª Ed.
- PADAMO, Celma, et ali. (2015). *Relações Públicas e comunicação organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker (1993). *A Técnica da Comunicação Humana*. São Paulo: Pioneira.

REGO, Arménio (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo. 4ª Edição.

REI, José Esteves (S/D). *Curso de Redação*. O texto II, ISBNs: 972-0-40107-9.

RODRIGUES, Duarte Adriano (2010). *As Técnicas da comunicação e informação*. Lisboa: Presença. 2ª Edição.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw-Hill, 2ª Edição.

VENTURA, Maria M. (2012). *Estratégias da comunicação interna*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração.

Outras referências

Dicionário da Língua Portuguesa (2011). O acordo Ortográfico antes e o depois, Editora Porto.

Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, (2001). Instituto de Lexicologia e Lexicografia, Academia das Ciências de Lisboa, Editorial Verbo.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, (1999). *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*, Rio de Janeiro Editora Fronteira.

HOUAISS, António, *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, 2003.

Presidência da República de Angola (2013). *Decreto Presidencial Nº 102/13 de 26 de Junho*.

