



# gestão e gestores

ISABEL AMARAL ESPECIALISTA EM PROTOCOLO E IMAGEM EMPRESARIAL

## “Protocolo pode fazer ganhar um negócio”

**A consultora rejeita que o protocolo seja um “complicador” e defende que cria um “clima propício ao entendimento e à negociação”, que pode fazer a diferença entre ganhar ou perder um negócio.**

ANTÓNIO LARGUESA  
alarguesa@negocios.pt

Bom senso, boa educação e bom gosto. São estes os três “B” em que se baseia o protocolo empresarial, que Isabel Amaral diz ser “muito mais flexível e maleável” do que o oficial, em que reina “aquele formalismo de umas cerimónias pomposas e maçadoras”. A especialista em imagem, protocolo e comunicação intercultural, que treinou os funcionários do Parlamento para a posse do seu amigo Marcelo Rebelo de Sousa, lembra ainda que nas negociações internacionais o “ruído” é muitas vezes provocado por questões protocolares.

**Porque é que o protocolo ganhou relevância nas empresas?**

Os empresários perceberam que contribui para afirmar com clareza uma boa imagem e recorrem a ele porque sabem que transmite sinais, revela mensagens e acaba por demonstrar para fora que a empresa está sólida, está arrumada. E não é aquele formalismo que muitos associam ao protocolo, de umas cerimónias pomposas e maçadoras. Nisso os empresários não estão muito interessados e é, de facto, um protocolo muito mais flexível e maleável, mas com o mesmo objectivo de transmitir boa imagem, gerar confiança, credibilidade e também um clima propício ao entendimento e à negociação.

**Que comportamentos envolve?**

Tudo conta. O protocolo é um sistema de comunicação verbal e não-verbal que usa técnicas de ordenamento sistemático – e vemos que para sentar as pessoas à mesa é preciso um ordenamento –, regras de vestuário e regras de comportamento para organização de actos públicos ou privados. Em tudo entra a co-

municação e tudo faz parte também deste protocolo empresarial.

**Pode fazer a diferença entre ganhar ou perder um negócio?**

Pode. As pessoas consideram que é só um detalhe, mas às vezes os detalhes bloqueiam a comunicação. Então com pessoas de outras culturas tem de se fazer tudo para que sintam que estão a ser bem tratadas. Às vezes há negociações que terminam abruptamente por causa de um detalhe que falhou e que normalmente tem que ver com o protocolo internacional. Vemos pessoas que se ofendem com as formas de tratamento e isso bloqueia. No fundo, nas negociações internacionais procura-se que haja o menor ruído possível e o ruído às vezes é provocado por questões protocolares. Acharmos que isto só existe no protocolo de Estado, mas nas empresas também se

liga muito a pormenores, sobretudo quando o empresário sabe de protocolo e quando está a ser maltratado.

**Como responde aos gestores que encaram o protocolo como um complicador?**

O protocolo simplifica, não complica. Por vezes, até assessores de gente importante me vêm dizer: “O meu chefe não gosta nada de protocolo.” Está no seu direito, mas tem uma noção errada de protocolo porque lhe vai simplificar a vida. Basta pensar num almoço de negócios, quando as pessoas chegam e não sabem onde se sentar e ficam à espera. O protocolo empresarial é baseado em três “B”: bom senso, boa educação e bom gosto. Não deve ser algo que complique a vida ou tolha o movimento, mas, pelo contrário, que contribua para a melhoria da imagem da instituição e para que as pessoas se apercebam que houve cuidado a organizar aquela reunião ou almoço. Há uma certa ordem porque, no fundo, o protocolo tem que ver com ordem. E há muitos protocolos que as pessoas não põem em causa, como o protocolo médico ou o informático.

**Por vezes as “gaffes” de protocolo são vistas como sinal de autenticidade e encaradas com boa disposição. Isso é errado?**

Não, depende das pessoas. Agora quando se ofende alguém, quando se é grosseiro, não é já uma “gaffe” em que basta dizer que se está apenas a ser informal. Uma coisa é ser informal, outra é ser mal-educado.

**Dependerá também do perfil do interlocutor, mas é arriscado.**

Pois é. Há uma “gaffe” que os homens às vezes cometem: quando é



para cumprimentar devem abotoar o casaco antes de cumprimentarem outras pessoas, e nunca o devem fazer com a mão no bolso. Depois há “gaffes” feitas pelas empresas, que gostam muito de pôr bandeiras porque acham que dá um ar mais oficial a uma inauguração de uma fábrica ou numa sessão solene, mas depois ignoram que há um decreto-lei que rege o uso da bandeira nacional. E se ficam mal colocadas, aí já é uma “gaffe” importante. As de comportamento, se não ofenderem ninguém não têm muita importância.

**E é vital os gestores saberem conversar sem ser de negócios.**

Há pessoas que continuam sem saber fazer esse “small talk” e atacam logo com o tema dos negócios. Cada cultura tem as suas regras, mas há sítios em que durante a refeição não se fala de negócios, noutros no início da reunião deve haver cinco minutos dessa conversa de circuns-tância. ■





## CONSELHOS

### Primos poderosos e beijos a colegas

Isabel Amaral deixa alguns conselhos sobre temas a evitar durante uma negociação com clientes e sobre o tratamento entre chefes e subordinados.

#### CONVERSAS PROIBIDAS

Na conversa informal que antecede a discussão de negócios continua a haver temas a evitar, como a religião ou a política, sobretudo do país que se está a visitar. “Mesmo que vá a Espanha e os espanhóis façam piadas regionais eu nunca vou entrar nesse jogo porque sei que é uma bomba falar sobre essas questões políticas e étnicas”, adverte Isabel Amaral. Por cá, acrescenta, não devem ser comentados os escândalos que aparecem nos jornais “porque em Portugal toda a gente é primo de toda a gente e há sempre alguém que se ofende”. E tenha também cuidado com as piadas e anedotas, que nem sempre

são bem percebidas pelo interlocutor.

#### “DRESS CODE” NO CONVITE

Uma das preocupações, ao receber um convite, é não saber como ir vestido àquele evento, pelo que a especialista considera importante os “dress codes” estarem sempre no convite. “As pessoas podem sentir-se mal por irem bem vestidas demais ou então mal vestidas”, resume. Por exemplo, no protocolo oficial é cada vez menos pedida a casaca, que era um traje que antes se usava muito para banquetes e grandes cerimónias. Nas empresas, nota ainda esta consultora, o fato escuro mantém-se em algumas organizações mais institu-

cionais, “mas noutras é um fato e muitas vezes até sem gravata”.

#### INTIMIDADE OU FRIEZA

No manual interno da empresa também devem ser incluídas algumas questões de protocolo. É o caso dos “cumprimentos dentro da empresa” ou da comunicação via e-mail, em que devem “estabelecer-se regras”, por exemplo, na forma de saudação. “É preciso esse cuidado. Uma vez são as chefias que se ofendem e outras vezes são os subordinados que acham que há uma excessiva familiaridade dos chefes em relação a eles ou que, pelo contrário, são muito frios e secos”, resume Isabel Amaral.



## PME

A importância do protocolo para os negócios, segundo Isabel Amaral  
GESTÃO e GESTORES 30 e 31

