



Manual
de
Comunicação Escrita
da ARSA

Abril 2008



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. OBJECTIVOS.....	3
3. DESTINATÁRIOS	3
4. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA	4
4.1 Ofício	4
4.1.1 Caracterização.....	4
4.2 Nota Interna	5
4.2.1 Caracterização.....	5
4.3 Informação	5
4.3.1 Caracterização.....	5
4.4 Fax.....	7
4.4.1 Caracterização.....	7
4.5 Circular Informativa.....	7
4.5.1 Caracterização.....	7
4.5.2 Departamento/Serviço Proponente	8
4.5.3 Departamento Coordenador	8
4.5.4 Destinatários das CI.....	8
4.5.5 Características e estrutura das CI.....	9
4.5.6 Disponibilização das CI.....	10
4.6 Circular Normativa	10
4.6.1 Caracterização.....	10
4.6.2 Procedimentos e Circuitos – Departamento/Serviço Proponente	10
4.6.3 Procedimentos e Circuitos – Departamento Coordenador.....	11
4.6.4 Destinatários das CN.....	11
4.6.5 Estrutura das CN	12
4.6.6 Revogação ou Alteração das CN	12
4.7 Deliberações.....	13
4.7.1 Caracterização.....	13
4.7.2 Destinatários das Deliberações	13
4.8 Correio Electrónico (Mail).....	13
4.8.1 Caracterização.....	13
4.8.2 Endereços Electrónicos dos Departamentos/Serviços	14
4.8.3 Tipo de informação passível de ser transmitida por e-mail	14
4.8.4 Utilização das Opções de Envio	15
ANEXOS	16
ANEXO I - Modelo de Ofício	17
ANEXO II - Modelo de Nota Interna	19
ANEXO III - Modelo de Informação.....	21
ANEXO IV - Modelo de Fax.....	23
ANEXO V - Modelo de Circular Informativa	25
ANEXO VI - Modelo de Circular Normativa.....	27
ANEXO VII - Modelo de Deliberação	29



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

1. INTRODUÇÃO

O Decreto-Lei nº 222/2007, de 29 de Maio, define o novo modelo adoptado pelas Administrações Regionais de Saúde, centrado na simplificação da estrutura orgânica existente e o reforço das suas atribuições, no sentido de uma maior autonomia e de acomodação funcional exigida pela progressiva extinção das Sub-Regiões de Saúde. Nessa sequência, com a Portaria nº 652/2007, de 30 de Maio, é criada a Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P (ARSA), enquanto pessoa colectiva de direito público, integrada na administração indirecta do Estado, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

No âmbito desta reestruturação, importa a nível interno normalizar a formatação e a transmissão da informação escrita e uniformizar os processos de produção, circulação e arquivo de normativos e de outra informação de carácter geral.

Neste contexto, foi elaborado o Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P, ficando à disposição de todos os funcionários, e deles dependendo a sua correcta aplicação.

2. OBJECTIVOS

Este processo visa sistematizar e simplificar os circuitos, bem como facilitar o acesso aos instrumentos de comunicação escrita da ARSA, I.P.

Pretende-se, com este Manual definir os princípios, as competências, os procedimentos, as características formais e os circuitos a adoptar para a elaboração, formatação, circulação e arquivo dos instrumentos de suporte escrito.

3. DESTINATÁRIOS

Este Manual destina-se a ser aplicado por todos os Departamentos, Unidades, Gabinetes, Assessorias e demais serviços da ARSA, I.P



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

4. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA

O Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P assenta num conjunto articulado de instrumentos visando a transmissão de informação com finalidades distintas, entre diferentes intervenientes (internos e externos):

- Ofício;
- Nota Interna;
- Informação;
- Fax;
- Circular Informativa;
- Circular Normativa;
- Deliberação;
- Correio Electrónico.

Os pontos seguintes caracterizam cada um dos instrumentos, em termos de natureza, modelo, disponibilização e arquivo. Para alguns desses instrumentos, atendendo à sua especificidade, são também definidos tipos de formatação, circuitos de produção e difusão, bem como regras de estruturação.

4.1 Ofício

4.1.1 Caracterização

O “Ofício” é o documento utilizado pela ARSA, I.P, sempre que haja necessidade de transmitir informação escrita a Entidades Externas à própria ARS. Ao ofício é atribuído um nº de saída sequencial, por ano civil. Exemplo: ARSA SAIDA 05 12 06 08453

O modelo de ofício é normalizado, impresso em folha timbrada, contendo a identificação do serviço emissor e respectivo endereço, telefone, fax e endereço electrónico.

No mesmo deverá constar a refª de origem e a data, caso tal se justifique (Anexo I).

O ofício é assinado pelo Conselho Directivo ou pelos Directores dos Departamentos, em função da correspondente Delegação/Subdelegação de competências. O Serviço emissor conserva apenas uma cópia do original enviado, no Copiador de Saídas e, se necessário, uma segunda cópia no caso do assunto em questão fazer parte ou dar origem à constituição de um processo.

O tipo de letra utilizado no “Ofício” deverá ser, o *Times New Roman*, tamanho 12, utilizando para efeito de destaque o negrito no Assunto.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

4.2 Nota Interna

4.2.1 Caracterização

A “Nota Interna” é o documento utilizado na comunicação entre os diversos serviços da ARSA (ex: entre Departamentos; Unidades, Gabinetes e Assessorias).

O Serviço emissor atribui à Nota Interna um nº de saída sequencial, por ano civil, o qual inclui a sigla do respectivo Serviço e o ano. Exemplo: 15/DEP/2008

O modelo de Nota Interna é uniformizado (Anexo II), e deve contemplar os seguintes campos:

- Referência: ao documento que deu origem à Nota Interna;
- Data: de emissão da Nota Interna, constante do registo de saída;
- De: Identificação do Proponente
- Para: Identificação do Destinatário, quando conveniente complementada com a referência ao serviço ou ao responsável pelo assunto em apreço;
- Assunto: referência ao tema enquadrador, bem como o assunto específico objecto da comunicação.

A Nota Interna é assinada pelo técnico ou técnicos que a elaboram, ou pelo Dirigente do Departamento/Unidade emissor, ou por quem o substitui.

O Serviço emissor conserva apenas uma cópia do original enviado, no Copiador de Saídas, e, se aplicável, uma outra para constar no processo.

O Serviço destinatário deve guardar um exemplar no Copiador de Entradas e, se necessário, o original no processo. Caso não seja constituído um processo, deve ser o original a ficar arquivado no Copiador.

4.3 Informação

4.3.1 Caracterização

A “Informação” é o documento utilizado sempre que haja necessidade de transmitir um assunto para apreciação superior. Pressupõe uma recolha criteriosa e profunda de elementos relacionados com o assunto a tratar e é concluída com a apresentação de proposta fundamentada e racional e/ou com pedido de orientações.

À Informação é atribuída, pelo Serviço a que o signatário está afecto, um nº de saída sequencial, por ano civil, o qual inclui a sigla do Serviço e o ano. Exemplo: 10/DEP-RH/2008

Da Informação, consoante o assunto, devem, entre outros, constar os seguintes elementos:



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

- Resumo de antecedentes relativos ao assunto;
- Descrição detalhada do caso em apreciação;
- Indicação das diligências efectuadas;
- Indicação, caso existam, de normativos internos ou de legislação aplicável;
- Indicações de natureza orçamental/quantificação de custos (quando o assunto em questão o exigir);
- Indicação da categoria e nome do Técnico que elabora a Informação;
- Anexação de toda a documentação referenciada e considerada pertinente para maior clarificação do assunto.
- Para a elaboração de uma Informação, é utilizado o modelo em anexo (Anexo III).
- A Informação é assinada pelo Técnico ou Técnicos que a elaboram ou pelo Dirigente do Departamento.

Aquando da elaboração de uma Informação deve ser mantida uma cópia, temporariamente, no copiador de saídas até à recepção do original com os respectivos despachos. Após a sua recepção deve a cópia ser substituída por um exemplar do original sendo aquele arquivado no processo, bem como os correspondentes anexos.

No caso do assunto implicar a actuação de outros Departamentos/Unidades, deve cada uma delas guardar cópia no copiador das entradas e, se aplicável, outra no processo respectivo.

A disposição de despachos em Informações deve ser a seguinte (ver Anexo III):

- O 1º despacho de uma Informação é exarado a partir do topo da coluna da esquerda, não ultrapassando as margens laterais;
- O despacho seguinte é exarado sequencialmente na continuação do último;
- Quando se atingir o limite inferior da coluna, o texto deve continuar no verso da folha de rosto da Informação, em vez de passar para a coluna da direita;
- A coluna da direita destina-se ao uso exclusivo do Conselho Directivo ou do Dirigente com competência para a decisão final sobre o assunto em apreciação.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

4.4 Fax

4.4.1 Caracterização

O “Fax” é o documento utilizado para uma comunicação mais célere entre Serviços afastados fisicamente ou entre Entidades Externas à ARSA, no seguimento de contactos previamente estabelecidos.

No envio de um Fax, pode constituir ele próprio um documento, substituindo os instrumentos referidos nos pontos 4.1 e 4.2 do presente Manual, ou apenas acompanhar, como folha de rosto, qualquer tipo de documentação.

Ao Fax é atribuído pelo Serviço emissor um nº sequencial por ano civil, seguido da sigla do serviço e do ano. Exemplo: 11/DEP/2008

Aquando do envio de um Fax, os Serviços devem utilizar o modelo em anexo (Anexo IV).

O Fax é assinado pelo Técnico que o elabora ou pelo Dirigente do Departamento/Unidade emissor, consoante a importância do assunto tratado.

O Fax tem o valor do documento original, a nível interno, pelo que não deve ser reenviado pelo correio.

O original deve ficar guardado no copiador de saídas do Serviço emissor, salvo se houver processo constituído relativo ao assunto tratado, ficando, neste caso, uma cópia no copiador de saídas e o original no processo.

4.5 Circular Informativa

4.5.1 Caracterização

A “Circular Informativa” (CI) é o documento através do qual se transmitem informações e esclarecimentos sobre assuntos relevantes para a actividade da ARSA e dos seus funcionários (Anexo V).

As informações objecto de CI são, de um modo geral, de interesse dos funcionários da ARSA.

O texto da CI é, na sua forma final, rubricado pelo Dirigente do Serviço proponente.

A CI é, por último, validada através da aposição da rubrica do elemento do Conselho Directivo, que tenha competência delegada para o efeito.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

O Departamento Coordenador deve arquivar e conservar o original. Dado que as CI ficarão permanentemente acessíveis no servidor/intranet, não há necessidade de guardar cópia nos Serviços destinatários.

4.5.2 Departamento/Serviço Proponente

O Departamento/Serviço que pretenda divulgar uma informação através de CI, deverá:

- a) elaborar um texto, com a explicitação, de uma forma clara e inequívoca, de todos os elementos necessários à compreensão e eventual aplicação do assunto em apreço;
- b) verificar a sua pertinência e coerência, em termos formais;
- c) submeter a versão final da CI a assinatura do Conselho Directivo;
- d) enviar ao Departamento Coordenador a CI por correio electrónico, juntamente com os documentos e outros elementos que se pretenda anexar.

4.5.3 Departamento Coordenador

O Departamento de Estudos e Planeamento é o Departamento Coordenador do sistema de emissão e difusão de CI, competindo-lhe:

- a) Atribuir número e data de emissão às CI, recebidas pelos Departamento/Serviços da ARSA e já assinado pelo Conselho Directivo;
- b) Introduzir as CI, bem como os seus anexos, no servidor/intranet - pasta “Divulgações” - , tendo em vista facilitar o acesso e a consulta por todos os funcionários;
- c) Enviar uma mensagem de correio electrónico para todos os destinatários, bem como para as caixas de correio electrónico dos Departamentos/Unidades, a informar da publicação de uma nova CI;
- d) Constituir e organizar o arquivo das CI com os respectivos originais, bem como gerir a base de dados correspondente, verificando periodicamente a sua validade, em articulação com os Departamentos proponentes.

4.5.4 Destinatários das CI

Compete aos Dirigentes dos Departamentos/Unidades destinatários das CI:



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

- Divulgar as CI por todos os funcionários afectos ao Departamento/Unidade pelo qual são responsáveis, inclusive pelos que se encontram ausentes ao serviço. Este aspecto é fundamental, nomeadamente para aqueles que não tenham acesso aos meios informáticos ou não sejam utilizadores regulares, especialmente quando se trate de CI relativas à sua carreira profissional, à concessão de subsídios ou outros assuntos de interesse específico para o funcionário;
- Proceder à sua impressão para afixação em local visível e de fácil acesso a todos os funcionários, para que dela tenham conhecimento.

4.5.5 Características e estrutura das CI

As CI contêm os seguintes elementos:

- Data de Emissão: data da divulgação da CI;
- Data de Validade: prazo de vigência da CI (facultativo);
- N° CI: número da CI, composto por numeração sequencial anual das CI e pelos algarismos relativos ao ano (ex. 1/2008);
- FL: número de ordem composto por numeração sequencial da folha sobre o número total de folhas do documento (ex.1/2, 2/2);
- Visto do CD: validação do texto da CI através da assinatura do CD ou por quem tenha competência delegada para o efeito;
- Sigla e Visto do Departamento Proponente: assinatura da CI pelo Dirigente do Departamento Proponente e respectiva sigla.

As CI devem integrar os seguintes campos:

- Assunto: o qual sintetiza o Tema em causa, de forma precisa, concisa e objectiva, para facilitar a sua identificação;
- Texto: desenvolvimento do conteúdo que constitui o objecto da CI;
- A estrutura do Texto deve evidenciar os diferentes aspectos informativos abordados, organizando-se preferencialmente em pontos e subpontos.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

4.5.6 Disponibilização das CI

As Circulares Informativas são disponibilizadas no servidor/intranet na pasta Divulgações, de forma a facilitar o acesso e a sua consulta.

4.6 Circular Normativa

4.6.1 Caracterização

A Circular Normativa (CN) é o documento através do qual se definem os princípios de organização e estruturação aplicáveis na ARSA e se transmitem as normas e procedimentos internos a adoptar nas suas áreas de competência, necessários à prossecução dos seus objectivos e regulamentadores da sua actividade (Anexo VI).

São objecto das CN os assuntos cujo cumprimento, de acordo com o seu campo de aplicação, é obrigatório e cuja inobservância pode causar prejuízos na prossecução dos objectivos institucionais, nomeadamente:

- A divulgação, regulamentação ou adaptação de normas legais às condições e intervenções específicas da ARSA;
- A produção de instruções, normas ou regulamentos para efeitos internos, bem como deliberações emanadas pelo Conselho Directivo, de natureza normativa.

O texto da CN é, na sua forma final, rubricado pelo Dirigente do Serviço Proponente, respectivamente. A CN é, por último, validada através da aposição da rubrica do elemento do Conselho Directivo que tenha competência para o efeito.

O original da CN e dos respectivos anexos devem ficar arquivados no Departamento Coordenador, conservando o Departamento/Serviço Proponente uma cópia deste processo, com os antecedentes que estiveram na sua origem. Dado que as CN estão permanentemente acessíveis no servidor/intranet, não há necessidade de guardar cópia nos Serviços destinatários.

4.6.2 Procedimentos e Circuitos – Departamento/Serviço Proponente

O Departamento ou Serviço que pretenda regular um assunto através da CN, designado por Departamento/Serviço Proponente, deve:

- a. Elaborar uma proposta de conteúdo, utilizando para o efeito o modelo anexo;
- b. Inserir, na sequência do texto da CN, no mesmo documento Word, os correspondentes anexos, caso existam, nomeadamente formulários, minutas e



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

- regulamentos, salvo nos casos em que seja imprescindível que alguns desses formulários anexos sejam elaborados no formato Excel;
- c. Submeter à aprovação e assinatura do Conselho Directivo a proposta da CN e anexos, através de uma Informação acompanhada dos documentos que estiveram na sua origem (antecedentes), e assinada pelo seu Dirigente;
 - d. Após aprovação superior, remeter o original da CN e anexos ao Departamento Coordenador para arquivo e divulgação fornecendo-lhe, para o efeito, uma síntese dos conteúdos essenciais;
 - e. Disponibilizar os formulários e/ou minutas, anexos das CN, no Servidor assinalando se se destinam apenas a uso interno ou também a uso externo, assegurando a sua actualização.

4.6.3 Procedimentos e Circuitos – Departamento Coordenador

O Departamento de Estudos e Planeamento (DEP) é o Departamento Coordenador do sistema de emissão e difusão das CN, competindo-lhe:

- a. Atribuir número e data de emissão à CN, na sequência da recepção do original, após a aprovação superior;
- b. Introduzir as CN no servidor/intranet e manter actualizada a listagem existente, tendo em vista facilitar o acesso e a consulta por todos os funcionários;
- c. Enviar uma mensagem de correio electrónico para todos os utilizadores, bem como para as caixas de correio electrónico de todos os Departamentos da ARSA, a informar da publicação de uma nova CN, utilizando a informação de síntese remetida pelo Departamento Proponente;
- d. Constituir e organizar o arquivo das CN, bem como gerir a pasta correspondente no Servidor, verificando periodicamente a sua validade, em articulação com os Departamentos Proponentes.

4.6.4 Destinatários das CN

Compete aos Dirigentes dos Departamentos destinatários das CN:



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

- Divulgar as CN por todos os funcionários, especialmente pelos responsáveis pela sua aplicação, bem como por aqueles que não tenham acesso aos meios informáticos ou não sejam seus utilizadores regulares;
- Proceder à sua impressão para afixação em local visível e de fácil acesso a todos os Funcionários, para que dela tenham conhecimento.

4.6.5 Estrutura das CN

Independentemente do teor do assunto a regulamentar, das CN devem constar os seguintes campos:

- a. Assunto: Título da CN, o qual sintetiza o Tema em causa, de forma precisa, concisa e objectiva, para facilitar a sua identificação;
- b. Preâmbulo: Descrição do tema e do conjunto de questões que suscitaram a necessidade de elaboração da CN, bem como indicação da legislação, doutros documentos de base e das CN que revoga;
- c. Objectivo: Definição da finalidade da CN, das directrizes gerais a observar, dos procedimentos a adoptar e dos princípios de organização e estruturação objecto da CN;
- d. Campo de Aplicação: Indicação dos Serviços a quem compete a aplicação das directrizes gerais e dos procedimentos a adoptar;
- e. Texto: Desenvolvimento dos conteúdos que constituem o corpo da CN.

4.6.6 Revogação ou Alteração das CN

A CN perde a sua eficiência com:

- O decurso do prazo fixado para a sua vigência ou da ocorrência do evento para o qual foi aprovada;
- A entrada em vigor de uma nova CN que venha revogar, total ou parcialmente uma CN anterior.

Com a revogação da CN pode ocorrer em simultâneo a revogação de outro instrumento, nomeadamente as Circulares Informativas.

Em caso de erros dactilográficos, alterações de parágrafos, pontos, alíneas, ou outros similares deve ser sempre elaborada uma nova versão da CN, com as alterações/correções a introduzir,



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

sendo-lhe, atribuído o mesmo número e data de emissão, ficando registada esta nova versão com uma indicação relativa à revisão com a indicação do respectivo nº e data em que esta ocorre.

A revogação ou alteração de CN, em qualquer dos casos previstos nos pontos anteriores, implica a articulação entre o Departamento Proponente e o Departamento Coordenador, através da aplicação dos procedimentos e circuitos estabelecidos no ponto 4.6.2 do presente Manual.

4.7 Deliberações

4.7.1 Caracterização

As “Deliberações” são exclusivamente utilizadas pelo Conselho Directivo e, na sua maioria são transcrições de decisões explanadas em actas de reuniões do Conselho Directivo.

A responsabilidade da constituição e organização do arquivo das Deliberações é do Secretariado do Conselho Directivo.

4.7.2 Destinatários das Deliberações

Compete aos Dirigentes dos Departamentos e responsáveis dos serviços destinatários das Deliberações proceder à divulgação, em tempo útil, pelos destinatários correctos.

4.8 Correio Electrónico (Mail)

4.8.1 Caracterização

O “correio electrónico” é um meio pelo qual os funcionários ou os vários Departamentos/Serviços da ARSA podem, sempre que não exista qualquer impedimento formal, comunicar entre si e/ou com o exterior, de um modo mais célere e menos burocrático, constituindo também uma das formas de reduzir a quantidade de papel produzido.

Os mails entre Serviços distintos, ou para o exterior, devem ser enviados com autorização dos respectivos superiores hierárquicos ou Dirigentes, formalizada através da inserção dos respectivos endereços electrónicos no campo (com conhecimento) ou equivalente.

Consoante a importância do assunto pode, quem envia e/ou quem recebe o mail, guardar uma cópia do texto, seja em formato papel ou em formato electrónico.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

4.8.2 Endereços Electrónicos dos Departamentos/Serviços

Cada Departamento/Serviço deverá possuir a sua caixa de correio electrónico, identificada com o seu endereço específico, que constitui um meio de interacção e contacto imediato entre Departamentos/Serviços, evitando também que os e-mails com orientações ou solicitações concretas, enviadas para caixas de correio individuais de funcionários eventualmente ausentes do serviço, possam causar bloqueios ao bom funcionamento dos trabalhos.

O Dirigente de cada Departamento/Serviço é responsável pela criação das condições necessárias para a consulta sistemática da caixa de correio do respectivo Departamento/Serviços, bem como pela divulgação da informação recebida e pela operacionalização das respostas solicitadas por esta via de comunicação.

Para o efeito, o Dirigente deve designar os funcionários que asseguram a consulta diária das mensagens recebidas na caixa de correio do Departamento/Serviço, bem como estabelecer e validar os trâmites a usar sempre que se verifique a recepção de um mail, nomeadamente no que se refere ao seu encaminhamento.

4.8.3 Tipo de informação passível de ser transmitida por e-mail

O correio electrónico é utilizado, preferencialmente, para a comunicação informal e expedita de assuntos de serviço, nomeadamente para:

- Programação, convocatória e confirmação da presença em reuniões, visitas técnicas, acções de formação ou noutros eventos;
- Elaboração ou consolidação de documentos por grupos de trabalho com elementos afastados em termos geográficos ou espaciais, para solicitação e integração de contributos;
- Resposta ou esclarecimentos a questões pontuais;
- Partilha de ficheiros ou de informação.

Neste contexto, não devem ser enviados, por mail, documentos de carácter sigiloso ou que necessitem de comprovações formais, como os que se destinam a ser integrados em processos de natureza jurídica, administrativa, financeira e de recursos humanos, nomeadamente documentos para efeitos judiciais e outros relativos a questões sujeitas a registo cadastral, por via de integração no processo individual do trabalhador.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

Reforça-se o facto de que o sistema de mail a vigorar na ARSA deve ser utilizado com responsabilidade e bom senso, e sempre com o intuito de tratar de assuntos relacionados com a sua área de actuação, contribuindo assim para um melhor e mais rápido fluir da informação de trabalho.

4.8.4 Utilização das Opções de Envio

Sempre que seja enviado um mail de serviço, deve ser equacionado o interesse e importância, para a comunicação em apreço, da utilização das opções de confirmação de entrega e do grau de urgência.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXOS

Anexo I..... Modelo de Ofício

Anexo II..... Modelo de Nota Interna

Anexo III..... Modelo de Informação

Anexo IV..... Modelo de Fax

Anexo V..... Modelo da Circular Informativa (CI)

Anexo VI..... Modelo da Circular Normativa (CN)

Anexo VII..... Modelo de Deliberação



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO I

Modelo de Ofício



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO II

Modelo de Nota Interna



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO III

Modelo de Informação



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO IV

Modelo de Fax



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO V

Modelo de Circular Informativa



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO VI

Modelo de Circular Normativa



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.



Manual de Comunicação Escrita da ARSA, I.P.

ANEXO VII

Modelo de Deliberação