

**Ricardo Salomão**

**LÍNGUAS E CULTURAS  
NAS COMUNICAÇÕES DE EXPORTAÇÃO**

**Para uma Política de Línguas Estrangeiras ao Serviço  
da Internacionalização da Economia Portuguesa**

**Dissertação de Doutoramento no Ramo de Estudos  
Portugueses, Especialidade de Política de Língua**

UNIVERSIDADE ABERTA

Lisboa, 2006

**Ricardo Salomão**

**LÍNGUAS E CULTURAS  
NAS COMUNICAÇÕES DE EXPORTAÇÃO**

**Para uma Política de Línguas Estrangeiras ao Serviço  
da Internacionalização da Economia Portuguesa**

**Dissertação de Doutoramento no Ramo de Estudos Portugueses,  
Especialidade de Política de Língua**

**ORIENTAÇÃO CIENTÍFICA**

**Professora Doutora Maria Emília Ricardo Marques**

**(Professora Catedrática Aposentada, Universidade Aberta)**

**Professor Doutor Stephen Hagen**

**(Director of the Centre for Research, Innovation and Graduate Studies,  
The University of the West of England)**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e aos meus filhos.

## **Agradecimentos**

Existe uma longa, demasiado extensa, lista de pessoas e entidades a agradecer. No entanto, o primeiro teria de ser o Professor Doutor Stephen Hagen, que antes de co-orientar esta pesquisa, constituiu o seu ponto original, oferecendo a sua ajuda e orientação em todos os momentos, mesmo naqueles em que a desilusão imperava.

De igual forma, a Professora Doutora Maria Emília Ricardo Marques me acompanhou e iluminou com a sua imensa sabedoria e reconhecidos dotes humanos, nomeadamente com a infinita paciência e compreensão para os sobressaltos de um percurso acidentado.

Igualmente, a Universidade Aberta, a instituição a que pertenço, cujo objectivo social constitui razão de orgulhosa pertença, merece os meus sinceros agradecimentos. A dispensa de serviço lectivo que me foi concedida permitiu a reflexão e análise documental que de outra forma não seria possível. Mais do que a elaboração desta dissertação, fico-lhe a dever o que sinto ter sido um grande passo qualitativo no meu percurso pessoal.

Chegados à esfera pessoal, agradeço aos meus pais, naturalmente, sem os quais eu não seria possível, e especialmente ao meu Pai, que sempre me exigiu mais e melhor, constituindo um poderoso e incansável incentivo nesta demanda que parecia interminável.

Uma palavra de agradecimento ao Telmo Salomão e à Isabel Laranjeiro pelo apoio constante, através das longas divagações, das sombrias dúvidas e das pequenas mas intensas euforias.

## **ÍNDICE**

LISTA DE TABELAS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	12
Sumário.....	14
Abstract.....	17
Notícia do Percurso .....	20
INTRODUÇÃO GERAL .....	24
Questão central.....	31
Objectivos da pesquisa.....	32
Limites da pesquisa .....	33
Plano da pesquisa.....	34
Bibliografia Citada.....	38
<b>PRIMEIRA PARTE Enquadramento Teórico .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO I Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação ...</b>	<b>40</b>
1. Educação/Formação.....	43
2. Investigação .....	49
3. Empresa/exportação.....	51
4. Programas Nacionais .....	54
4.1. E.U.A. ....	55
4.2 Reino Unido .....	56
4.2.1. A ECR, Export Communications Review .....	61
4.3. Outros Países Anglófonos .....	63
4.4. E a Finlândia .....	64
5. A Situação Portuguesa .....	65
5.1. Breve Caracterização .....	65
5.2. Perfil da exportação portuguesa .....	70
5.3. A questão da internacionalização .....	73
6. Conclusão .....	78

7. Bibliografia Citada.....	81
<b>CAPÍTULO II</b> Da Política de Línguas Estrangeiras à Linguística Aplicada .....	89
1. Política de Língua e Planeamento Linguístico .....	90
1.1. A evolução .....	90
1.2. A definição .....	98
2. Política de Línguas Estrangeiras .....	105
3. Da Política de Língua e Planeamento Linguístico à Linguística Aplicada .....	110
4. Conclusão .....	115
4. Bibliografia Citada.....	118
<b>CAPÍTULO III</b> Metodologia .....	122
1. Pólo Epistemológico .....	123
2. Pólo Teórico.....	126
3. Pólo Morfológico .....	128
4. Pólo Técnico .....	134
5. Bibliografia Citada.....	136
<b>SEGUNDA PARTE O Caso Português</b> .....	137
Introdução .....	138
<b>CAPÍTULO IV</b> Análise das Necessidades em Línguas e Culturas nas PME Exportadoras Portuguesas .....	140
Introdução .....	140
O Projecto REFLECT .....	141
1.1. Contexto e objectivos .....	141
1.2. Síntese de estudos anteriores.....	143
1.3. Panorama do uso de línguas estrangeiras em Portugal .....	144
1.4. O contexto nacional .....	145
1.5. O perfil da amostra e a metodologia .....	146
1.6. O perfil das empresas respondentes .....	146

1.7. Quais as línguas estrangeiras mais utilizadas? .....	148
1.8. Barreiras linguísticas .....	152
Barreiras culturais .....	153
1.10. Negócios perdidos .....	155
1.11. Índícios de Estratégias Linguísticas nas Empresas .....	156
Tradutores .....	161
Necessidades Futuras .....	163
2. Resumo Comparativo dos 4 Resultados Nacionais (Projecto REFLECT) .....	166
Estudos Anteriores.....	166
Resumo dos Resultados.....	167
2.3. Metodologia.....	168
2.4. Que Línguas São Usadas? .....	169
2.5. Quais São os Principais Mercados de Exportação? .....	171
2.6. Até que Ponto as Competências Linguísticas São Acessíveis? .....	173
.....	
2.7. Barreiras Linguísticas e Culturais e Negócios Perdidos .....	176
2.8. A Importância das Estratégias Linguísticas .....	178
2.9. Formação para o Futuro.....	180
3. O Projecto INTERCOMM .....	182
3.1. Introdução .....	182
3.2. O perfil da amostra e a metodologia .....	183
3.3. Países-alvo da exportação Portuguesa.....	184
3.4. Línguas mais usadas .....	186
3.5. Exemplos apontados .....	187
3.6. Prática comercial .....	192
3.7. Formação .....	193
3.8. Mercados fáceis e difíceis .....	195
3.9. Lacunas identificadas .....	195
3.10. Necessidades fundamentais .....	196
3.11. Recomendações .....	197
4. Conclusões .....	198
5. Bibliografia Citada nos Estudos Referidos .....	203
6. Bibliografia Citada neste Capítulo.....	204

<b>CAPÍTULO V</b> Instrumento de Acção Junto dos Exportadores .....	205
1. Introdução .....	205
2. O Projecto PROTOCOL II .....	208
2.1. O Contexto .....	209
2.2. Objectivos do Projecto.....	210
2.3. Resultados do Projecto.....	210
2.4. Grupos-Alvo do Projecto .....	211
2.5. Parceiros do Projecto .....	211
2.6. Patrocinadores do Projecto .....	212
3. Breve História dos Programas de Auditoria às Comunicações de Exportação .....	213
4. PROACE - O Instrumento de Acção .....	220
4.1. O PROACE, Programa de Apoio às Comunicações de Exportação .....	222
4.2. A Auditoria.....	248
5. Validação.....	292
5.1. Produtos/Resultados para Validação:.....	292
5.2. A Equipa de Validação .....	293
5.3. O Processo de Validação .....	293
6. Conclusão .....	294
6.1. Primeiro passo: Sensibilização .....	296
6.2. Segundo passo: Instrumentação .....	297
7. Bibliografia Citada.....	299
<b>TERCEIRA PARTE</b> Conclusões.....	302
<b>CAPÍTULO VI</b> A Política de Línguas Estrangeiras .....	303
1. A Universidade Aberta.....	305
1.1. A Participação no PROACE .....	306
1.2. A Mais-Valia da Distância.....	307
1.3. Desenvolvimento de Cursos .....	310
2. A Base de Dados .....	314
3. A Política de Línguas Estrangeiras .....	319

4. Conclusão .....	322
4. Bibliografia Citada.....	324
<b>Capítulo VII</b> Conclusões Gerais,.....	326
Limites e Recomendações da Pesquisa .....	326
1. Conclusões do Estudo.....	326
1.1. A Política de Línguas Estrangeiras .....	326
1.2. Os Instrumentos:.....	328
2. Limites do Estudo .....	331
3. Recomendações: .....	332
BIBLIOGRAFIA GERAL.....	333
<b>ANEXOS</b> .....	379
Descrição .....	380

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Estratégias linguísticas por categoria .....	66
Tabela 2- Número de Trabalhadores (% em relação à amostra) .....	147
Tabela 3 - Resultado em milhões de Euros (% em relação à amostra) .....	147
Tabela 4 - Exportações (% em relação à amostra).....	147
Tabela 5 - Funções por conhecimentos de línguas (n=501 – respostas múltiplas) .....	151
Tabela 6 - Principais barreiras linguísticas (por % de empresas que responderam “Sim” a Barreiras Linguísticas/ n=61) .....	152
Tabela 7- Estratégias linguísticas por categoria .....	159
Tabela 8 - Dimensão da amostra.....	169
Tabela 9 - Uso de línguas estrangeiras na amostra REFLECT .....	169
Tabela 10 - Número de línguas estrangeiras na amostra REFLECT....	170
Tabela 11 - Principais mercados de exportação da amostra da Inglaterra .....	171
Tabela 12 - Principais mercados de exportação da amostra da Irlanda .....	171
Tabela 13 - Principais mercados de exportação da amostra da Polónia .....	172
Tabela 14 - Principais mercados de exportação da amostra de Portugal .....	172
Tabela 15 - Funções dos empregados com competências linguísticas na amostra REFLECT .....	174
Tabela 16 - Níveis de competência de empregados com conhecimentos de línguas na amostra REFLECT .....	175
Tabela 17 - Culturas/Regiões onde as barreiras culturais são mais evidentes .....	177
Tabela 18 - Elementos de Estratégia Linguística.....	179
Tabela 19 - Formação já realizada em línguas .....	182
Tabela 20 - Formação futura em línguas .....	182

Tabela 21 - Principais mercados .....	184
Tabela 22 - Frequência de referências a mercados .....	185
Tabela 23 - Mercados preferenciais actuais .....	185
Tabela 24 - Línguas mais Usadas .....	186
Tabela 25 - Parceiros do Projecto PROTOCOL II .....	212
Tabela 26 - Características do Programa discriminadas por data .....	218
Tabela 27 - Custo das Auditorias na Grã-Bretanha .....	228
Tabela 28 - Proposta de custo das Auditorias em Portugal .....	228

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Línguas utilizadas .....	67
Figura 2 - Exportações Portuguesas .....	70
Figura 3 - Quadro teórico de Djité (1994:64).....	99
Figura 4 - Quadro Integrativo de Ricento (2006) .....	103
Figura 5 - Modelo de Haugen, segundo Kaplan e Baldauf Jr.....	107
Figura 6 - Modelo topológico da prática metodológica, segundo De Bruyne.....	123
Figura 7- <i>Continuum</i> das abordagens relativas ao contexto teórico e à tomada em consideração do contexto do objecto .....	127
Figura 8- Comparação de Percursos.....	130
Figura 9 - Exportações Portuguesas .....	145
Figura 10 - Importações (n=213) .....	148
Figura 11 - Línguas utilizadas (n=213 – respostas múltiplas) .....	149
Figura 12 - Número de línguas disponíveis por empresa (n=213 – respostas múltiplas) .....	150
Figura 13 - Níveis de conhecimento de línguas (por % de referências/n=418) .....	152
Figura 14 - Principais Barreiras Culturais (por % de referências/ n=34) .....	154
Figura 15 - Acções de formação já realizadas por número de trabalhadores.....	157
Figura 16 - Acções de Formação já realizadas por Exportações .....	158
Figura 17- Estratégias linguísticas por número de trabalhadores .....	160
Figura 18 - Estratégias linguísticas por exportações .....	160
Figura 19 - Futuros Mercados.....	163
Figura 20 - Necessidades de formação futura (por % de referências/ n=72).....	165
Figura 21 - Empregados com competências em línguas .....	173
Figura 22 - Sumário das barreiras e negócios perdidos .....	176
Figura 23 - Barreiras e estratégias linguísticas .....	178

Figura 24 - Procura para formação em línguas .....	180
Figura 25 - Pólos Funcionais do PROACE .....	223
Figura 26 - Percurso da empresa no PROACE .....	224
Figura 27- Diagrama do PROACE .....	306

## **Sumário**

O processo de globalização a que assistimos tem vindo a provocar transformações profundas.

A crescente internacionalização das economias vem determinar uma crescente importância – e valor – às competências em Línguas e Culturas.

Especialmente num contexto global que impele fortemente a economia portuguesa para a internacionalização, as Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação revelam-se um factor vital para o necessário desenvolvimento das trocas comerciais além das nossas fronteiras.

A provisão destas competências tem sido tradicionalmente concebida a nível dos sectores da educação e da formação. Propõe-se neste estudo uma intervenção mais centrada no seio dos exportadores, procurando sensibilizá-los para a sua importância, intervindo assim no âmbito da procura, de forma a dinamizar igualmente a oferta.

Tendo em conta a ausência de estudos de necessidades destas competências junto dos exportadores portugueses, tornou-se necessário caracterizar a realidade portuguesa neste domínio e identificar instrumentos de acção que garantam a identificação, a análise e a validação dos recursos necessários no domínio das Línguas e Culturas, e, com especial atenção para a posterior provisão.

Assim, esta pesquisa tem como Objectivo Central:

Identificar e caracterizar um instrumento que poderá apoiar e incentivar as Empresas Exportadoras portuguesas a definirem uma estratégia de comunicação (que lhes permita actuar nos mercados estrangeiros, beneficiando do domínio das respectivas Línguas e Culturas) e que, ao mesmo tempo, constitua o suporte estruturante ao serviço de uma Política de Línguas Estrangeiras Portuguesa.

Procura-se, em consequência, articular este objectivo central com os seguintes cinco Objectivos Específicos:

Caracterizar a área científica da Política de Língua e do Planeamento Linguístico em geral, e da Política de Línguas Estrangeiras, em particular.

Identificar e caracterizar as necessidades, em Línguas e Culturas estrangeiras, das empresas exportadoras portuguesas

Identificar, descrever e avaliar instrumentos de acção, de preferência já testados em outros países, construindo um modelo de adaptação à realidade portuguesa.

Identificar e caracterizar outros instrumentos importantes para a prossecução de uma política de provisão de competências em Línguas e Culturas Estrangeiras, política essa sintonizada com as necessidades das empresas exportadoras portuguesas.

Desenhar um modelo funcional concertado dos instrumentos de provisão de Línguas e Culturas no âmbito de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Seguindo uma metodologia de Pesquisa de Desenvolvimento, foram utilizadas diversas técnicas de investigação.

Procurou-se caracterizar o universo das necessidades de formação em línguas e culturas das empresas exportadoras portuguesas, através de dois inquéritos, um de natureza quantitativa e outro de natureza qualitativa, através ainda de diversas entrevistas, algumas das quais estão acessíveis nos Anexos, e, enfim, através de 13 estudos de caso, cujas fichas estão igualmente nos Anexos.

Caracteriza-se o instrumento - que constitui o objectivo principal da pesquisa - construído a partir do Modelo Europeu desenvolvido pelo Prof. Stephen Hagen, implementado e experimentado em múltiplos países europeus. Figura ainda, nos Anexos, uma entrevista com o responsável por esta implementação em Espanha, escolhido, pela proximidade, como exemplo.

A viabilidade deste instrumento foi validada por um painel de Associações Empresariais, Câmaras de Comércio, entidades oficiais e PME.

Finalmente são propostos dois outros instrumentos que, em articulação com o anterior, poderão servir de base para estruturar e concertar uma Política de Línguas Estrangeiras.

## **Abstract**

The globalization process is rapidly evolving around us, bringing about a series of deep long-lasting changes. The growing internationalization of the world economy is accelerating a growing demand for greater and more diverse sets of competences in Languages and Cultural Awareness, increasing their importance and value to business.

In this new global context, the Portuguese economy has faced the major challenge of internationalization, revealing Languages and Cultures in Export Communications as a critical factor for an increased performance in the international trade.

Considering the lack of previous research studies in Portugal and the low level of general awareness of this field, there is an urgency to provide data with which to characterize the Portuguese situation and measure the language and cultural component as a factor in business and specifically trade performance.. This investigation will also provide a model instrument for evaluating the extent to which action is required to adjust the provision of language skills and cultural competence available to Portuguese exporters operating across borders in a global trading environment.

Within this context, the Main Aim of this research is to:

Identify and determine an investigative generic instrument that could evaluate communication needs in an SME and extrapolate from this a change model for Portuguese Exporters expressed in the form of a *communication strategy* which would enhance their competitiveness in international trade by optimising their use of language and cultural competences as a key variable in export performance. It is an outcome of this work that companies communication strategy can be more formally expressed within the framework of an overarching governmental Foreign Language Policy.

Within this Main Aim there are the following five Specific Objectives, namely to:

1. Review the academic and scientific field of Language Policy, Language Planning and Foreign Language Policy.
2. Identify and characterize the needs for foreign languages and cultures by the Portuguese exporting companies.
3. Identify and posit an instrument for intervention in export companies realised as a communication strategy, which incorporates a tried and tested analytical instrument, known as a *language audit*, adapted from other European countries, tested and proposed as a model suitable for Portuguese companies.
4. Identify and review other similar instruments and analytical frameworks that could, prima facie, offer contributory models or insights that have value in assessing foreign language and cultural provision to meet the needs of Portuguese exporters and/or which offer useful generalisations with regard to the enhancing the internationalization of the Portuguese economy.
5. Design a comprehensive model that incorporates the various proposed actions, instruments or interventions and reformulates them as a Foreign Language Policy.

Using existing Research methodologies, a series of data collections have been undertaken between 1999-2006 to test the above hypotheses:

Firstly, a survey of the language training needs and availability of linguistic and cultural competences for a representative sample of Portuguese export companies through two different inquiries, one quantitative, the other qualitative. Secondly, a series of structured face-to-face interviews were held to elicit data from company representatives, and a selection of them are available, in audio and video, in the Annexes CD. Thirdly, 13 Case studies were also produced, offering qualitative insights, with their summary being available at the Annexes CD.

The instrument, PROACE, that constitutes the Main Outcome of this research is described in detail, adapted from a European Model developed by Prof. Stephen Hagen, after empirical testing in several European countries. In

the Annexes there is an audio interview with the manager responsible for the implementation of this Model in Spain.

The feasibility of this instrument adapted and developed for Portuguese conditions was validated by a panel of Business Associations, Chambers of Commerce, governmental bodies and SMEs.

A further two instruments are described and proposed, parallel to the major version. Taken together, the instruments enable the government to formulate and implement a Foreign Language Policy.

## **Notícia do Percurso**

O nosso interesse pela questão das línguas e culturas no contexto das comunicações de exportação teve origem no trabalho desenvolvido no ensino do Português como Língua Estrangeira (PLE), quer desde 1986 em Macau, quer, a partir de 1998, em Portugal.

O ponto de viragem nesse percurso para um contexto de Ensino de Línguas para Fins Específicos, foi determinado, em 1998, pelos desafios colocados pelo Projecto SELECT, no âmbito do Programa Leonardo da Vinci, (Comissão Europeia), projecto que se centrava na denominada ‘Língua de Negócios’ e que propunha a criação de um computador portátil (com uma configuração semelhante ao que, a partir de 2005, se denomina por *Tablet PC*) a operar como qualquer outro computador, mas apetrechado com diversas aplicações informáticas, igualmente desenvolvidas pelo próprio Projecto, que visava um público muito preciso: empresários e executivos com contactos internacionais.

O desafio era ambicioso. Pretendia-se desenvolver aplicações no âmbito da Linguística Computacional, que incluíam a tradução automática, a produção automatizada de documentos comerciais, tais como cartas, faxes, etc. e, ainda, a aprendizagem interactiva e concomitante de uma língua e uma cultura de negócios, em três línguas: Inglês, Francês e Português.

Infelizmente, os resultados deste projecto não chegaram ao ponto necessário à possibilidade de comercialização. No entanto, os resultados da investigação foram extremamente positivos e providenciaram saltos qualitativos nos percursos de vários dos parceiros envolvidos, como, de resto, aconteceu connosco.

Assim, foi ao longo do desenvolvimento do curso de ‘Português de Negócios’ e da participação na investigação e discussão dos múltiplos e

complexos aspectos do Projecto que foram ressaltando diversas lacunas importantes no caso português.

Primeiro, constatou-se a inexistência objectiva de investigação que constituísse base fundamental para a elaboração de cursos de língua de especialidade, sobretudo, a partir da observação dos actos comunicativos, o que impedia, entre outras coisas, a utilização de documentos autênticos, a recriação de situações de comunicação autênticas, a definição lexical, etc.

Segundo, num âmbito mais geral, revelou-se o desconhecimento das necessidades próprias deste público, desconhecimento que se ramificava em diversas questões sem resposta, num leque que abrangia, quer o nível dos conteúdos, quer o dos currículos, quer, até, o das metodologias, quer o dos objectivos e dos resultados da aprendizagem, etc.

No entanto, as carências mais preocupantes não se situavam tanto no domínio do PLE, cujos destinatários seriam principalmente as empresas estrangeiras, mas sim as competências das empresas nacionais no domínio das línguas e culturas, que, enquanto ferramenta, providenciavam um dos meios fundamentais para a sua internacionalização.

A encruzilhada apresentava-se pois muito claramente: Havia, por um lado, a hipótese de continuação do percurso, então relativamente substancial, no âmbito do PLE, um universo que, por essa mesma ordem de razões, estava já confortavelmente referenciado, ou, por outro lado, a de iniciar um novo percurso no domínio de uma provisão de línguas e culturas que contribuísse para a internacionalização da economia, agora numa área – decerto comunicante – da Política de Língua e, mais especificamente, de Política de Línguas Estrangeiras.

O Professor Stephen Hagen, que dirigia o Projecto SELECT, teve um papel determinante nesta decisão, alimentando o questionamento e aprofundando a sede de respostas e, não menos importante, encorajando o que parecia ser um salto pessoal no vazio.

A sua longa e profícua experiência nesse domínio, quer à escala britânica, quer à europeia, escorada pela sua disponibilidade, compreensão e amizade constituíram a moldura sólida desta investigação.

Igualmente, a Professora Maria Emília Ricardo Marques, coordenadora da equipa portuguesa, constituiu, desde os primeiros momentos, o outro seguro

pilar, um ponto de abertura para o que parecia, nesse primeiro momento, um mar encapelado e interminável de turbulentas ondas multidisciplinares.

Assim, no momento de partida, desde a encruzilhada, o caminho apresentava-se longo, desconhecido, inóspito e ameaçador.

É curioso como pequenos pormenores - um fugaz momento - constituem o detonador fundamental para grandes decisões. Numa reunião informal com o Professor David Storey<sup>1</sup>, um especialista no universo das PME britânicas, quando ainda se exploravam possibilidades e direcções de estudo, colocado perante as acrescidas dificuldades que a situação portuguesa apresentava, nomeadamente, a falta de estudos, de informação organizada e acessível, de bibliotecas, e, sobretudo, a enorme falta de sensibilidade patenteada pelos agentes económicos, associativos e políticos para este problema, David Storey, com alguma surpresa na face, respondeu com simplicidade: “Mas se fosse fácil, já estava feito!”

Com o apoio do Professor Stephen Hagen e da Professora Maria Emília Ricardo Marques, orientadores desta pesquisa, foi possível desenvolver diversas etapas desta investigação escoradas por alguns projectos consecutivos dentro do Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia.

Após o Projecto SELECT, seguiu-se o REFLECT, um estudo de necessidades, e, posteriormente, o PROTOCOL II e o INTERCOMM, o primeiro estudando a hipótese de construção de um instrumento de apoio às empresas exportadoras, o segundo centrado na cultura de negócios.

A realidade acabou por impor o alongamento e a formatação da pesquisa ao longo do tempo, (cerca de seis anos de recolha de dados).

Contudo, a observação participante e activa, determinou um relacionamento de grande intensidade e permuta com a realidade, que, ao

---

<sup>1</sup> Associate Dean Research, Director do Enterprise Group e do Centre for Small and Medium Sized Enterprises, da Universidade de Warwick

prolongar-se, e por um período substancial de tempo, desenvolveu um certo compromisso, especialmente, como é o caso, numa investigação de desenvolvimento, que se projecta como fornecedora de soluções para determinado problema real.

Esse compromisso foi determinante na opção por um objecto mais abrangente, nomeadamente a tentativa de definição de um modelo de Política de Línguas Estrangeiras, em detrimento de objectos de estudo mais delimitados, de mais fácil manipulação no domínio da exploração académica, mas muito menos eficazes para a realidade das empresas exportadoras portuguesas.

## **INTRODUÇÃO GERAL**

Fundamentar a necessidade de internacionalização da economia portuguesa afigura-se, neste momento, claramente desnecessário, tendo em conta a profusão dos registos diários de citações de figuras relevantes de todos os sectores da vida nacional, a recordar a inevitabilidade de Portugal enfrentar – e vencer - esse desafio.

Constata-se facilmente um amplo consenso sobre o facto de Portugal, com a sua economia aberta, estar praticamente forçado a produzir uma estratégia de internacionalização devido às alterações que se têm vindo a produzir à escala mundial, nomeadamente enquadradas no âmbito do que se tem vindo a denominar como “globalização”.

Neste momento, e independentemente do ângulo de análise adoptada, assistimos ao desenvolvimento deste cenário de globalização cujos contornos ainda não somos capazes de definir com segurança, multiplicando-se naturalmente as leituras prospectivas da realidade, das mais entusiásticas às mais negras e pessimistas.

No entanto, apesar do vasto leque de interpretações, todas as abordagens concordam em, pelo menos, alguns pontos: Estamos a viver um profundo processo de transformação da forma como percebemos o mundo que conhecemos, da forma como interagimos nele e, em última análise, da própria transformação do mundo. Estamos a assistir e agenciar uma outra realidade, e esta está a implementar-se num ritmo sentido como acelerado.

Esta nova realidade, chamemos-lhe assim por desejo da clareza, não tem ainda uma imagem final e definida, mas, numa observação panorâmica, a partir do presente, é possível. já identificar algumas das suas características basilares de uma forma relativamente nítida.

Uma das vertentes que parece claramente afirmada é a da forte influência das tecnologias em todos os domínios da actividade humana,

acentuada pela forte difusão da realidade digital, especialmente, no nosso caso, em contextos profissionais.

Outra vertente igualmente observável e consensual é a do eixo dinâmico (dialéctico?) global - local, cujos pólos animam novas sinergias de interesses cuja amplitude, em vários casos, desafia o próprio estado-nação.

Finalmente, porque o objectivo é estabelecer apenas algumas vertentes basilares e consensuais, um outro aspecto, absolutamente fundamental e que é igualmente já observável, constitui a importância da Informação/Comunicação, com um novo e acrescentado poder, substancialmente reforçado na omnipresença e na influência (política, económica, social, etc.) da comunicação social e também da actual rede de comunicações. Acontece contudo ser este aspecto frequentemente subavaliado, na decorrente formatação – e padronização - de conteúdos e processos.

Naturalmente, cada uma destas características levanta discussões intermináveis. Mais, apesar de parecer claro que estas características são consensuais, não há certamente consenso em eleger estas em detrimento de outras, ou em não emparceirar outras ao mesmo nível das que agora se indicam. Mas não é esse o objectivo da nossa discussão. Pretendemos apenas sublinhar uma aceitação consensual que se verifica, neste momento, em torno da importância destes três pilares da Globalização: Global vs. Local, Tecnologias, Comunicação.

No caso português, o processo de mudança tem sido acentuado pela dinâmica de adesão à União Europeia e ao Euro, e, nos últimos anos, por uma conjuntura económica que impôs a necessidade de reequacionar diversos aspectos da vida nacional, introduzindo o tema das chamadas reformas estruturais, apresentadas normalmente como inevitáveis e urgentes.

Considerando que uma reforma é uma busca de outra forma, como o nome o indica, esta nova forma que se procura, deve ser a que melhor se adapte às necessidades dos cidadãos, por um lado, e a que melhor responda ao mundo em geral, por outro.

Ora, é conveniente notar que, se é possível, apesar de reprovável, o Estado ignorar o bem-estar dos seus cidadãos, porém, já o mesmo não se

pode verificar quanto à adequação ao mundo em geral, e às suas formas de funcionamento.

Assim, ignorar a evolução que se está a operar no mundo, provoca imediatos processos de obsolescência, cujo preço – Portugal sabe-o bem – é elevadíssimo. Assim como são, infelizmente, conhecidas as dificuldades para retomar essa harmonização.

Continuando a nível de consensos, parece pacífico eleger as exportações para o primeiro plano desta problemática. Agora no cenário da globalização e das transformações económicas registadas nos mercados, nomeadamente as relacionadas com a necessidade de aumentar o valor acrescentado da produção portuguesa, constituindo, assim, um dos panos de fundo determinantes para solucionar os problemas da economia portuguesa.

Este salto qualitativo, porém, só pode ser dado com base em saltos qualitativos homólogos em sectores como a educação e a formação, entre outros, sectores estes que atravessam uma crise de resultados a que nos referiremos mais à frente.

É, assim, neste conjunto de evidências que se radica a ideia da imprescindibilidade da internacionalização da economia portuguesa.

No entanto, apesar da natureza crucial do debate em torno da globalização em geral, ou das economias em particular, interessa desde já recordar que, apesar de naturalmente ser considerada incontornável esta ampla envolvência na sua globalidade, na verdade, o centro da presente discussão enraíza-se no papel das línguas e das culturas e, nesse âmbito, na sua enorme importância na exportação.

Por outras palavras, não vamos discutir, nem estudar, a importância das exportações na economia portuguesa, nem tão pouco a eficácia da educação e da formação, mas, no entanto, reconhecemos o consenso geral de que a economia nacional apenas se pode viabilizar, se conseguir aumentar os seus mercados de exportação em quantidade, e pela qualidade. Sublinhe-se a acção: Viabilizar. Afinal, trata-se de sobrevivência.

Seguindo o raciocínio de Theo Van Els ao organizar a Conferência “Borders Open! Mouths Shut?” (Tuin & Westhoff, 1997), então numa conjuntura europeia, mas já com o pano de fundo da globalização, as línguas constituem

um factor fundamental no contexto de inter-comunicabilidade que a “nova ordem mundial” impõe.

As línguas e as culturas constituem assim um ponto fulcral, e normalmente esquecido, da internacionalização, determinada, por sua vez, pelos amplos efeitos da globalização. E este é o cerne da discussão que aqui se pretende desenvolver.

Assim, na sequência do consenso anteriormente referido em torno das grandes áreas de importância basilar no presente e com óbvios sinais de se reforçarem no futuro - Globalidade, Tecnologias, Comunicação - as línguas e as culturas surgem como um aspecto determinante e transversal às três áreas, quer como objecto, quer como instrumento ou quer mesmo como objectivo.

Temos assim, de forma simples, um processo de identificação da importância estratégica das Línguas e Culturas enquadradas num percurso de globalização e de internacionalização das economias.

De facto, se deixarmos de lado os elos profundos entre línguas e nações, observando as competências linguísticas e culturais como quaisquer outras competências à disposição no mercado, rapidamente chegamos a conclusões, como as de Swaan (2001) sobre o valor intrínseco, estratégico e económico daquelas.

Não admira, por essa razão, que vários países tentem garantir a adequação das competências disponíveis, em línguas e culturas, às necessidades objectivas dos seus exportadores, e, de forma geral, às suas estratégias de internacionalização. Mas muitas outras actividades estão claramente dependentes da existência de competências linguísticas e culturais, especialmente, como é o nosso caso, como membro da União Europeia.

Uma vez que é verificável o valor do conhecimento de línguas e de culturas, comprova-se, não só o valor dessas competências, como a necessidade de providenciar a sua existência, garantindo a sua disponibilidade no mercado.

Num estudo encomendado pela Comissão Europeia (ELAN) e dirigido pelo Professor Doutor Stephen Hagen, ainda não publicado, estima-se que 945 mil empresas europeias estejam a perder negócios no valor de 100 mil milhões de euros por ano devido a barreiras na comunicação.

O mesmo estudo identifica as PME exportadoras como mais eficientes do que as que não exportam. Mais, as PME que investem na sua estratégia de comunicações de exportação alcançam lucros 44,5% maiores do que as que não têm estes investimentos.

Os ganhos obtidos com estes investimentos, extrapolados para o âmbito da União Europeia, produziriam um espantoso aumento de 10% do PIB europeu, equivalente a mais de um bilião ( $10^{12}$ ) de Euros.

Assim, quando observarmos as relações internacionais portuguesas, a importância das necessidades no domínio das línguas e culturas tem de ser encarada como um factor económico de primeira ordem.

Ressalve-se, no entanto, que não se restringe ao nível económico, mas também ao político, com a interacção na UE e outros organismos transnacionais, ao social, com a pressão da mobilidade, etc.

Regressando à economia, atentemos nas áreas geográficas e linguísticas, onde já existe uma maior ou menor presença portuguesa, mas que se espera poder, entre outras coisas, aumentar nelas a expressão comercial, como é o caso de África, por exemplo, o de Espanha e da América Latina, e, de certa forma, Macau, como a ponte que se poderia reforçar para o tão desejado mercado chinês.

Por exemplo: se considerarmos a importância das exportações nacionais para Espanha, presentemente cerca de 25% do total, será que temos à disposição dos empreendedores portugueses a possibilidade de contratar pessoal capaz de interagir eficientemente em Espanha? E na Catalunha? E consultores para adaptar produtos, ou pelo menos o seu “marketing”, à cultura espanhola? E telefonistas capazes de atender uma chamada em castelhano?

Os portugueses gostam sempre de imaginar que compreendem a língua castelhana, mas a verdade é que a nível empresarial, essa suposta competência é claramente desmentida, tal como comprovamos em várias entrevistas presentes nos Anexos.

Pela mesma ordem de razões, dependendo da estratégia internacional de cada país, igualmente variam as suas necessidades, estando estas dependentes das solicitações reais. Esta dependência constitui a base da sintonia necessária entre as políticas e os objectivos definidos.

Parece lógico que se tente garantir, em termos nacionais, regionais, locais, etc., a existência das competências necessárias, tanto para as acções que a realidade imediata exige, como para as planeadas para o futuro.

Quando se trata de acções transnacionais – como a exportação, ou mesmo em situação de interacção com a UE – a primeira competência que se torna fundamental é a inter-comunicabilidade, ou seja, a capacidade de interagir, e isso é, antes de tudo o resto, garantido pelo conhecimento das línguas e das culturas em presença.

Não é, aliás, nada de novo, se tivermos em conta tantas outras competências em situações semelhantes de mercado. Este tipo de dinâmica entre oferta e procura de competências constitui mesmo uma preocupação tradicional e recorrente na adequação do sistema educativo, e mais ainda no universo da formação, imprescindível aos mundos empresarial e social envolventes, a nível local e/ou regional, aplicando-se às competências em todos os domínios.

Vários países têm desenvolvido esforços de forma a procurar essa adequação entre as estratégias de internacionalização, as necessidades que implicam ao nível da provisão de competências em Línguas e Culturas estrangeiras, os resultados do sector de educação e formação e ainda os incentivos aos empresários.

É exactamente neste ponto que centramos a nossa abordagem às Línguas e Culturas no eixo fundamental da internacionalização, especificamente no contexto da exportação.

É também daqui decorrente a definição do nosso objectivo: adequar as competências existentes em línguas e culturas às necessidades dos exportadores portugueses.

Naturalmente, este propósito constitui uma daquelas metas que não são realmente para ser alcançadas como totalidade definitiva e final. Trata-se, não esqueçamos, de um objectivo cujo principal valor reside nos resultados do processo, e no funcionamento dos seus instrumentos.

Quando se propõe uma maior adequação entre as necessidades dos exportadores e as competências disponíveis, normalmente tem-se advogado a necessidade de decisões no âmbito da política educativa. Estamos convencidos que essa é apenas uma parte do problema.

Na verdade, existe também muito a fazer no outro lado deste eixo, ou seja, no dos exportadores. É igualmente fundamental que os exportadores portugueses compreendam o valor das línguas e das culturas, tanto no domínio empresarial, com uma tónica evidente na exportação, como em domínios comuns, sobretudo no âmbito de uma relação social marcada por diferentes graus de formalidade.

Se é verdade que no pólo educação/formação existe muito a fazer - e a vários e diversificados níveis - não é menos verdade que, no outro pólo, o das empresas exportadoras existe idêntica, ou maior, necessidade de intervenção.

Mais, tendo em conta que é realmente no pólo da exportação que se pretendem obter mais resultados, parece fazer sentido que seja neste pólo que se centre a acção, ou seja, dinamizar a procura, onde ela mais claramente produz retorno.

Se as empresas exportadoras perceberem claramente que o conhecimento da língua e cultura dos seus clientes é uma mais-valia que se traduz em maiores lucros, poderão então produzir a energia motriz que, animando a procura de serviços de Língua e de Cultura, os irá dinamizar, estruturando uma efectiva Política de Línguas Estrangeiras.

Acreditamos ainda que a abordagem mais abrangente e compreensiva para a questão que apresentámos deve ter sede na área científica da Política de Língua e Planeamento Linguístico / Política de Línguas Estrangeiras.

É nosso entendimento ser neste domínio científico que se deverão centrar as questões linguísticas e culturais, permitindo, assim, um leque muito alargado de temáticas: as línguas, o seu ensino, desenvolvimento curricular, etc. e, ao mesmo tempo, ter em atenção o pano de fundo, quer sócio-cultural, quer económico, com a possibilidade de analisar e/ou criar possíveis instrumentos de intervenção no mundo empresarial e nas estratégias de comunicação no contexto da exportação, muito especificamente vinculadas à realidade.

Apresentamos, pois, os pontos essenciais desta pesquisa:

## **Questão central**

Tendo em conta a problemática já enunciada, a questão central desta pesquisa tem uma natureza dupla, uma vez que se procura um instrumento que se articula entre um nível micro, a intervenção em cada empresa, e um nível macro, a produção das bases que permitam uma definição de política linguística, e a sua posterior implementação, ou seja, no seio dos exportadores em geral, no do ensino e da formação e, ainda, no conjunto dos fornecedores de serviços de Línguas e Culturas.

Assim, definimos, da seguinte forma, a Questão Central da pesquisa:

Que instrumento de acção poderá apoiar e incentivar as Empresas Exportadoras portuguesas a definirem uma estratégia de comunicação (que lhes permita actuar nos mercados estrangeiros, beneficiando do domínio das respectivas Línguas e Culturas), instrumento esse que, ao mesmo tempo, possa constituir o suporte estruturante de uma Política de Línguas Estrangeiras?

Ou numa formulação mais narrativa:

Que instrumento de acção poderá evitar que as Pequenas e Médias Empresas Exportadoras portuguesas sofram prejuízos económicos nos mercados estrangeiros devido ao desconhecimento das respectivas Línguas e Culturas e da conseqüente ausência de uma estratégia planeada de comunicação, instrumento esse que, ao mesmo tempo permita suportar o enraizamento e a manutenção de uma Política de Línguas Estrangeiras?

De forma a podermos responder a esta questão, torna-se necessário identificar os múltiplos objectivos que, no seu conjunto, permitirão a definição do instrumento que se procura.

## **Objectivos da pesquisa**

Existem, naturalmente, duas ordens de objectivos:

Um Objectivo Principal, afinal o vértice das preocupações da pesquisa, a identificação e caracterização de um instrumento que realmente permita definir a Política de Línguas Estrangeiras, mas também levar à realização as acções próprias do Planeamento Linguístico.

Cinco Objectivos Específicos que exploram áreas particulares no âmbito do Objectivo Principal, que, no seu conjunto, contribuem decisivamente, não só para a compreensão do Objectivo Principal, como também revelam as sinergias que enriquecem os resultados próprios do funcionamento do instrumento que se procura definir e caracterizar.

Objectivo Principal:

Identificar e caracterizar um instrumento que poderá apoiar e incentivar as Empresas Exportadoras portuguesas a definirem uma estratégia de comunicação que as permita actuar nos mercados estrangeiros e beneficiando do domínio das respectivas Línguas e Culturas, ao mesmo tempo que permita suportar a criação e a manutenção de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Objectivos Específicos:

Caracterizar a área científica da Política de Língua / Planeamento Linguístico / Política de Línguas Estrangeiras.

Identificar e caracterizar as necessidades em Línguas e Culturas estrangeiras das empresas exportadoras portuguesas

Identificar e descrever instrumentos de acção, de preferência já testados em outros países, constituindo um modelo de adaptação à realidade portuguesa.

Identificar e caracterizar outros instrumentos importantes para a prossecução de uma política de provisão de competências em Línguas e

Culturas Estrangeiras sintonizada com as necessidades das empresas exportadoras portuguesas.

Desenhar um funcionamento concertado dos instrumentos de provisão de Línguas e Culturas Estrangeiras numa Política de Línguas Estrangeiras.

### **Limites da pesquisa**

Existem limites claros desta pesquisa, sendo o primeiro, sem dúvida determinante de muitos outros, a reduzidíssima sensibilidade à importância do papel das Línguas e das Culturas nas comunicações de exportação.

Uma das consequências desta ausência de sensibilidade é depararmos constantemente com uma enorme resistência, sobretudo nos organismos do estado, recusando adoptar parcerias, veicular inquéritos, mediar contactos ou sequer a partilhar informações, mesmo quando tais actividades não representavam qualquer custo e são mesmo competências fulcrais desses organismos.

De igual forma, as associações empresariais – com excepção da AEP - apresentaram-se sempre alheias e desinteressadas, chegando mesmo ao cúmulo de propor o pagamento de uma quantia avultada para divulgar este tipo de informação junto dos seus associados<sup>2</sup>, assumindo uma perversão completa do seu papel, uma vez que as empresas associadas pagam as suas quotas imaginando que a sua contribuição assegure o desenvolvimento de actividades como esta (entre outras).

Tal como foi referido, esta ausência de sensibilidade repercute-se com evidência nas empresas, e um dos casos destas repercussões pode ser

---

<sup>2</sup> Foi o caso da AIP, em 2001.

encontrada na Análise às Necessidades de Formação, realizada em 2001, e que obteve um nível de respostas abaixo do esperado.

Pensamos poder voltar a realizar um estudo semelhante, no futuro, podendo beneficiar do resultado do esforço acumulado pelas diversas iniciativas de sensibilização que foram sendo realizadas ao longo destes seis anos, e, dessa forma, obter dados que permitam uma comparação, não apenas com outros países europeus, mas com a situação encontrada em 2001.

O tempo é igualmente outra das limitações importantes a ter em conta. Não o tempo que realmente existiu para desenvolver esta pesquisa - exactamente aquele que restava das obrigações docentes e administrativas - mas o normal decorrer do tempo que, felizmente, tem vindo a alterar a situação, abrindo portas e consciências.

Tal como foi anteriormente referido, esta investigação foi sendo realizada ao longo de seis anos, podendo assim beneficiar de algum grau de comparação com os resultados de estudos anteriores.

O primeiro dos estudos, a referida Análise de Necessidades, foi iniciado em 2000 vindo a terminar em 2001. Graças a ele, foi sendo construída uma base de contactos, de boas vontades e, sobretudo, de boas práticas.

No entanto, é um exemplo claro de como o observador altera a realidade observada. Neste caso, porém, a esperança reside mesmo no desenvolvimento dessa alteração e, tratando-se, como à frente se explicitará, de uma pesquisa de desenvolvimento, essa mudança constitui uma parte importante do próprio objectivo da pesquisa.

## **Plano da pesquisa**

A pesquisa que agora se apresenta foi dividida em três partes:

Na primeira parte é feita a revisão da literatura, tendo em conta especialmente dois pólos, o primeiro, centrado em torno da gestão e o segundo, na área científica da Política de Língua e do Planeamento Linguístico.

É também nesta primeira parte que se apresenta a Metodologia seguida ao longo da pesquisa.

Na segunda parte são caracterizadas as etapas fundamentais da investigação, nomeadamente, a análise de necessidades em Línguas e Culturas das PME exportadoras portuguesas, a descrição de um modelo a partir da aplicação do Modelo Europeu de Hagen, apresentando a consequente proposta da sua implementação em Portugal e, finalmente, a terceira parte, as conclusões, onde se elabora o plano da Política de Línguas Estrangeiras. Foi ainda elaborado um CD com diversos anexos.

Sumariamente, passamos a descrever os capítulos que as integram da seguinte forma:

Capítulo I – Aborda-se a literatura e outros indícios provenientes da área da economia, da gestão e, de uma forma genérica do sector empresarial que relevam a importância das Línguas e Culturas para a efectivação de negócios além fronteiras. Apesar de se tentar focar preferencialmente documentos portugueses, também se apresentam exemplos de outros países.

Capítulo II – É dedicado à caracterização da área científica da Política de Línguas Estrangeiras, partindo da área da Política de Língua e do Planeamento Linguístico e abordando a sua relação com a área da Linguística Aplicada.

Capítulo III – Apresenta-se a Metodologia da pesquisa, caracterizando as opções definidas em razão da natureza dos problemas e dos objectos de estudo.

Capítulo IV – Neste capítulo, o primeiro da Segunda Parte, apresenta-se a Análise das Necessidades de Formação das PME exportadoras portuguesas, resultado de um inquérito de nível nacional e enquadrado num estudo desenvolvido paralelamente em 3 outros países europeus: Grã-Bretanha, Irlanda e Polónia, e ainda um outro inquérito, subsequente, de natureza mais qualitativa, contando ainda com diversas entrevistas e estudos de caso.

Capítulo V – Apresenta-se aqui o modelo de um instrumento de acção, o Programa de Apoio às Comunicações de Exportação (PROACE), baseado no Modelo Europeu de Hagen, caracterizando-o pormenorizadamente, como um dos principais instrumentos para a implementação de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Capítulo VI – Abrindo a Terceira Parte, descreve outros instrumentos de Planeamento Linguístico que, aliados ao PROACE, permitem a elaboração e a implementação de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Capítulo VII – Conclusões gerais, limites da pesquisa e recomendações.

Anexos – Na forma de um CD, anexam-se diversos documentos, a saber:

Questionários de Inquérito - formulário enviado às PME exportadoras, no âmbito do Projecto REFLECT, e também o questionário da entrevista telefónica semi-aberta realizada no âmbito do Projecto INTERCOMM.

Questionários de Validação - formulários enviados ao Painel de Validação, no âmbito do Projecto PROTOCOL II, para validarem três produtos diferentes: A viabilidade da implementação do PROACE, a eficácia do respectivo sítio na Internet e ainda do questionário de Pré-Auditoria.

Questionário de Pré-Auditoria - formulário elaborado para a Internet, para facilitar e otimizar o tempo da entrevista na empresa.

Fichas de Estudos de Caso - 13 Fichas de Estudos de Caso realizados em igual número de PME exportadoras, durante os anos de 2000 a 2004.

Entrevistas, em registo áudio:

Dr. José Herculano Laranjeiro, testemunho de uma longa experiência de trabalho no ICEP e na COSEC.

Dr. Jacobo Pérez-Soba, da Câmara de Comércio de Madrid, testemunhando a sua experiência na implementação, em Espanha, do Modelo Europeu de Hagen.

Entrevistas em registo vídeo:

Testemunhos de seis gestores de PME exportadoras portuguesas, e ainda com Henk Thomassen, ex-director da Philips portuguesa, sobre alguns aspectos da cultura de negócios em Portugal.

Inclui-se igualmente nos anexos o Sítio na Internet do Seminário Internacional: “Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia”, organizado no Porto, em Outubro de 2004, com a colaboração da AEP, incluindo as comunicações então apresentadas. Este sítio foi elaborado pelo autor, responsável igualmente pela organização do Seminário.

Finalmente, apresenta-se também um breve Guia da Cultura Portuguesa de Negócios, elaborado igualmente pelo autor, para figurar num conjunto (em suporte CD) onde figurava informação semelhante sobre a Grã-Bretanha, Irlanda e Islândia.

### ***Bibliografia Citada***

Swaan, A. d. (2001). *Words of the World - The Global Language System*. Cambridge: Polity Press.

Tuin, D., & Westhoff, G. (1997). The Task Force of the Dutch National Action Programme as an Instrument for Developing and Implementing Foreign-Language Policy. In T. Bongaerts & K. d. Bot (Eds.), *Perspectives on Foreign-Language Policy : Studies in Honour of Theo van Els* (pp. 21-34). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.

## **PRIMEIRA PARTE**

### **Enquadramento Teórico**

## **CAPÍTULO I**

### **Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação**

No discurso dos exportadores portugueses estão claramente consagrados alguns dos princípios que confirmam e acentuam a importância das línguas e culturas nas trocas comerciais transnacionais.

O uso da língua do cliente, por exemplo, é referido pela maioria (81,1%) das PMEs exportadoras portuguesas contactadas no âmbito de um inquérito às Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras realizado em 2000, (Hagen & Salomão, 2003), e cujos resultados são apresentados e analisados em pormenor no Capítulo IV.

Outro dado corroborativo, igualmente eloquente, é a lista dos 10 “Erros mais frequentes dos novos exportadores”, (AEP, 2000), elaborada pela AEP/Câmara do Comércio. Alguns destes “10 erros” referem explicitamente necessidades linguísticas e culturais, tais como: “Não produzir brochuras, materiais técnicos, instruções e garantias nas línguas locais” ou ainda “Falta de vontade em modificar os produtos, de modo a satisfazerem normas ou preferências culturais de outros países”.

Como se vê, a distância, entre a aceitação teórica destes princípios e a sua efectiva implementação na prática das empresas, é assinalável.

Também a sensibilidade das associações empresariais é extremamente diminuta, e ainda menor é a dos organismos públicos com responsabilidades no desenvolvimento das exportações ou no apoio às PME.

Na verdade, a experiência leva-nos a considerar que a sensibilidade a esta questão varia de forma proporcional segundo dois eixos:

Eixo 1 - A proximidade da prática da exportação. Ou seja, quanto mais envolvido nas actividades de exportação, mais claramente identifica a importância do conhecimento da língua e cultura do cliente.

Eixo 2 – A proximidade do cliente final. Quanto mais próximo do mercado de retalho, maior a sensibilidade, tendo ainda uma variável importante: a marca própria, que é potenciadora dessa sensibilidade, uma vez que implica a criação de material de comunicação de vários tipos, desde gráfico (embalagens, cores, etc.) a textual, (manuais, folhetos, etc.), materiais que imediatamente colocam o exportador num contexto de grande atenção às características da cultura e da língua do mercado em questão.

Antes, porém, de abordarmos a realidade portuguesa, o que será feito um pouco mais à frente neste mesmo capítulo, será interessante traçar uma breve panorâmica internacional, tendo em conta, a título de focalização, as palavras do dirigente empresarial, Max De Pree<sup>3</sup>, que apontava “a falta de respeito pela língua” como um dos sinais de entropia (degeneração da empresa) (Pree, 1990:102) e que “a boa comunicação significa um respeito pelos indivíduos” (Pree, 1990:94).

É que estamos perante uma daquelas situações, que parecem muito óbvias e que ganham facilmente uma concordância unânime: “Claro que saber línguas estrangeiras é fundamental para uma empresa poder exportar”, dizem todos os exportadores por nós contactados, sem mesmo pestanejar. “Pelo menos o inglês”, acrescentaram muitos. E a cultura do cliente? “Fundamental, sem dúvida”.

Porém, ao mesmo tempo que se aceita com tanta facilidade a sua importância, constata-se uma ausência de enquadramentos oficiais, a subsequente ausência de acção, de planeamento, de apoio a iniciativas (e sua

---

<sup>3</sup> Dirigente da Herman Miller, Inc., famoso pela introdução de diversas práticas inovadoras de gestão.

disseminação), que produzam os elementos necessários, como estudos, cursos ou guias, para dar apenas alguns exemplos.

De resto, em Portugal, assiste-se a essa mesma forma de relação com a língua oficial. Não há quem não a defenda e a não tenha na mais alta das considerações, sendo virtualmente infundável uma eventual lista de citações de políticos de todos os quadrantes, autores, académicos, etc. realçando a importância da Língua Portuguesa, do seu papel no mundo, etc. E no entanto, conhecem-se os problemas do Instituto Camões, o funcionamento e as condições das chamadas Escolas Portuguesas, os próprios resultados da aprendizagem da língua materna, no sistema de ensino oficial, apenas para citar alguns, mas gravíssimos exemplos.

Quando falamos de Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação – e é precisamente disso que queremos falar – estamos de alguma forma a mapear um novo território. Uma área que intuitivamente não é difícil de identificar na confluência dos conceitos de Línguas de Negócio e Culturas de Negócio, a aplicação dos conhecimentos linguísticos e culturais às situações de comunicação próprias da exportação.

O problema destes novos territórios é que eles não são definidos por fronteiras, muito pelo contrário, a sua vitalidade não se adequa ao conceito de divisão, são definidos sim, pelo de confluência, pelo de interacção.

Assim, para apresentar o universo das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, teremos de efectuar uma viagem por um amplo território e colher imagens de vários locais, de forma a podermos criar uma visão conjuntural e panorâmica.

Por esta razão, para obter essa visão panorâmica que desejamos, convém prestar atenção aos grandes sectores que se cruzam nesta área que definimos como As Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

A questão enraíza-se em dois pólos fundamentais e quase evidentes, a educação/formação e a empresa/exportação, cada um deles representando um mundo complexo e multidisciplinar que ultrapassa, naturalmente, o domínio que, de momento, pretendemos analisar.

Propomos ainda um terceiro pólo: Investigação, de carácter genérico, pois abarca os estudos e as análises de necessidades a diversos níveis, sectoriais, regionais, etc., investigação levada a cabo com diversos objectivos,

quer de motivação comercial, encomendada por associações de empresas, etc., quer para apoiar decisões políticas, encomendadas pelo poder local ou nacional, etc., quer para aferir métodos e materiais de ensino, encomendadas estas pelas editoras e/ou instituições educativas, etc.

Nos dois outros sectores também se produz muita investigação, e pode parecer estranha a proposta de uma polaridade autónoma. No entanto, a verdade é que aqui se dá notícia da investigação realizada autonomamente em diversas situações, e se dá igualmente notícia de um acervo substancial de recursos disponíveis – e necessários – seja para beneficiar as empresas exportadoras na prossecução dos seus objectivos, seja para basear a tomada de decisões de Política de Línguas Estrangeiras.

Para além destas três polaridades, com o objectivo de apresentar mais amplamente a vitalidade e a diversidade com que as Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação são abordadas, consoante os diferentes enquadramentos, apresentaremos alguns exemplos de Programas Nacionais, terminando por ensaiar uma descrição da situação em Portugal.

Este é o percurso que propomos para tentar obter uma visão panorâmica do universo das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

No entanto, temos consciência que esta organização é tão discutível como, provavelmente, qualquer outra. Porém, é sem dúvida conveniente, uma vez que facilita a extensão, a abrangência, e logo, a panorâmica.

Recordamos que não se procuraram, aqui, definir sistemas de categorização, antes sim, a identificação de grandes polaridades à volta das quais se desenrolam um sem número de iniciativas, apresentando exemplos elucidativos da abrangência das actividades neste domínio, por este amplo e diversificado leque de enquadramentos.

## **1. Educação/Formação**

Na grande área da educação é facilmente constatável uma sólida actividade, no domínio das línguas e culturas, claramente relacionadas com as

práticas profissionais, e muito especialmente com o que tem sido referido como “Negócio”, especificação do que outros autores referem como Vocacional, de Especialidade ou ainda “Para Fins Específicos”.

A produção de “cursos”, respectivos manuais, gramáticas, currículos, etc. para as mais variadas línguas “de negócios” é extensa e diversificada, testemunhando bem a vitalidade do sector e a força da procura.

Igualmente nos deparamos com a mesma realidade quanto à ‘Cultura de Negócios’, com variadas publicações, que vão da teoria académica, aos guias práticos em exposição em qualquer escaparate de livrarias de aeroporto.

Não têm igualmente faltado iniciativas linguísticas que visam a aproximação desses materiais pedagógicos à realidade da comunicação internacional que os futuros profissionais irão encontrar.

Alguns deles criticam a forma como se vinham a organizar os conteúdos dos cursos de “línguas de negócios”:

"The traditional leisurely and purpose-free stroll through the landscape of the English language seemed no longer appropriate in the harsher realities of the marketplace." (Hutcheson & Waters, 1986:7).

Os conteúdos da aprendizagem tiveram que reconhecer mudanças importantes relativamente aos usos esperados:

"The reason for learning a language was rarely to speak it: a far more common aim [...] was to read and to write" (D. E. Ager, Clavering, & Galleymore, 1978:14).

Ou ainda mais recentemente, inscrevendo-se na polémica sobre o conceito de Inglês Internacional, propondo a organização dos conteúdos linguísticos de uma forma realista, tendo em conta os resultados esperados, em oposição à tradicional e simples utilização de documentos autênticos. (Seidlhofer, 2003).

Igualmente numerosos são os exemplos de explorações metodológicas no domínio do ensino das línguas e culturas, tendo em conta a sua função profissional, seja num ambiente escolar, seja num ambiente de formação, como as propostas de metodologia de formação “em cascata” dentro da empresa, propostas que procuram uma economia de aprendizagem, através da utilização dos conhecimentos adquiridos de forma a disseminá-los pela empresa:

"This approach takes the name of 'cascading' because it comprises of cascading the business language skills acquired (...) to 'trainees' in their organization." (Mascia, 2000).

Têm igualmente sido exploradas vertentes que não tinham tido tanta atenção, talvez por não serem críticas, quando numa abordagem generalista, mas que, no quadro das comunicações profissionais de negócios, constituem factores determinantes, como a questão das representações sociais das línguas. (Castelloti & Moore, 2002), ou a gestão do "Factor Idade" (Johnstone, 2002), ou ainda toda a questão da Comunicação Intercultural (D. Ager, Muskens, & Wright, 1993), ou mesmo a da relação entre Cultura, Proficiência, e Controlo no Ensino de Línguas Estrangeiras (Pfister & Poser, 1987).

.A vastidão deste tipo de exemplos, em tão ampla variedade de abordagens, não pode deixar qualquer dúvida relativamente à interpelação que o sector educativo tem sentido por parte das necessidades de internacionalização das economias e, especificamente, na capacidade de produzir soluções para as empresas exportadoras.

Na verdade, há muitas décadas que o sector educativo, em muitas nações, se tem preocupado em acompanhar as necessidades específicas dos exportadores, como bem ilustra a experiência da Universidade de Aston, em Birmingham, (D. E. Ager et al., 1978), cujo Language Export Centre foi objecto de um estudo minucioso a quase uma década de actividade (Graham, 1987).

Outro exemplo britânico refere claramente o propósito da adequação dos resultados do ensino às necessidades das empresas:

"Anglia Polytechnic University aims to serve the educational, economic and social needs of the region, identifying the higher education needs of the world of employment and designing effective responses to these needs, among which a greater degree of foreign language proficiency in workplaces (Fay, 1995:157).

Curiosamente, este testemunho programático é feito no contexto da reformulação dos cursos de línguas da Universidade, de acordo com um Quadro de Referência Nacional (que precedeu o Quadro Europeu Comum de Referência):

"We were able to review the Language Programme from first principles, in particular its relationship with the institution's mission statement and strategic

plan. This led to an early decision to write the new programme around the National Language Standards of the Languages Lead Body. (...) writing the programme around the National Language Standards was an obvious way of responding to this agenda. More robustly, however, Anglia "recognises no conflict between this vocational orientation and the liberal educational objective of enabling individuals to realise their educational potential in relation to every aspect of their lives" (Fay, 1995:157).

Uma outra peça fundamental deste puzzle é constituída pela certificação, avaliação e padronização – pelo menos a nível europeu – dos conteúdos linguísticos.

Regressando ao seio das instituições educativas ou formadoras, e dos modos como têm tentado responder às necessidades dos exportadores, Scullard apresenta um estudo tipológico das próprias empresas e de como se comportam enquanto compradoras de produtos de formação em línguas, dividindo-os em cinco categorias:

1 - A Estabelecida (The established) - Empresas que já têm uma longa prática, bem planeada e estabelecida, que possuem uma divisão de formação, mas, mesmo assim, compram produtos de formação a outras empresas, normalmente de línguas mais exóticas. Costumam ser grandes empresas.

2 - A Esporádica (The sporadic) - Já realizaram cursos, mas de forma intermitente. A formação surge quando aparece a necessidade (ou vagamente), seja ela em termos de utilidade e/ou de passatempo. Este tipo de formação é proveniente de várias fontes: Aberta a distância, Institutos de Língua ou Educação Formal. Nesta categoria também se podem encontrar grandes empresas.

3 - A Debutante Relativa (The Relative Newcomer) - Empresas que começaram há um ou dois anos com acções de formação. Podem ser PME ou também grandes empresas que, ou foram compradas por outras empresas estrangeiras, ou compraram uma empresa estrangeira ou, enfim, procuram expandir-se nos mercados internacionais.

4 - O Comprador pela Primeira Vez (The First-time Buyer) - Não têm qualquer experiência neste tipo de formação e procuram-na no imediato.

5 - Os Não Convencidos (Unconverted) - Não têm nem prevêm formação no futuro. São a maioria, ou estão próximo disso. (Scullard, 1992).

Para além desta tipologia, Scullard, refere ainda algumas das diferenças fundamentais entre a formação noutras áreas e a formação em línguas, nomeadamente, quanto ao número de formandos:

"With other training it is often both cost-effective and educationally effective to arrange learners in a fairly large groups of 12-20". (Scullard, 1992:23).

Na Grã-Bretanha, destacaram-se vários estudos inscrevendo-se nesta ampla iniciativa de adequação, como "*Business Studies, Languages & Overseas Trade - A Study of Education and Training*". Londres (Liston & Reeves, 1985) mas, é especialmente determinante o estudo conduzido por Stephen Hagen a nível nacional e no seio das empresas, *Languages in British Business* (Hagen, 1988a), texto que desempenhou um papel seminal do maior relevo, uma vez que se constituiu, não só como ponto de partida para as abordagens subsequentes, como constituiu a base para diversas iniciativas, tanto nacionais, como à escala da União Europeia, a nível de planeamento linguístico.

A verdade é que hoje, mesmo no seio das escolas de gestão internacional, as línguas e culturas adquiriram uma atenção preponderante. Ainda que não estejam presentes no currículo, subentende-se a aquisição dessas competências pelo estudante, muitas vezes explicitamente, como fica patente no testemunho de responsáveis da Comunidade de Escolas Europeias de Gestão sobre o seu Programa:

"Não existem aulas de línguas mas os estudantes têm de provar o conhecimento de duas línguas através de exames que são orientados por tarefas reais. Tentam assim não avaliar os conhecimentos sobre a língua mas sim as suas aptidões para realizar as tarefas com que se defrontarão na vida real." (Obenaus & Bennett, 1993:145).

Mas, de uma forma genérica, a questão básica mantém-se simples: Como adaptar o ensino das línguas à necessidade das empresas? Questão que Mével tenta responder:

"il faut apprendre à penser selon les schémas de nos interlocuteurs. Ceci veut dire connaître leur culture, leurs valeurs. Mais aussi l'environnement politique, juridique, sociologique du pays concerné. Et même d'autres facettes de la communication "non verbale", tel que la gestuelle", qu'on a tendance à négliger." (Mével, 1992).

Esta preocupação de adequação é uma constante e acaba por forçar decisões políticas e estratégicas, a nível nacional, um pouco por todo o mundo, tanto na Dinamarca, (*Orsted & Nielsen, 1993*) como na China (Hu, 2005), passando pelos Estados Unidos (*Inman, 1978*) ou pela Finlândia (Huhta, 1999).

No que respeita a este último país, a Finlândia, vale a pena determo-nos nas palavras do Relatório Prolang:

"If language programs are to serve the future needs (of) industry and business it is essential to start the diversification into more languages right from school level." (Huhta, 1999:12), afirmando-se depois aí que o Ministério da Educação finlandês: "has recognized how needs of communication change in global economy by introducing a strategy plan for language teaching and the internationalization of education." (Huhta, 1999:24).

Há assim, vários exemplos de como esta aproximação se está a realizar, desde cada manual, passando por políticas sectoriais, como as do ensino universitário (Gardner & Winslow, 1982) ou, até por políticas nacionais, como reconhece Brumfit, analisando o caso britânico:

"Enthusiasm for National Curriculum legislation varies in different parts of our field. For Modern Linguists, there appears to be an increased recognition of foreign language needs (at least for Europe), and a belief in the necessity of languages for all." (Brumfit, 1995:2) precisando depois: "Although there is no indication that the government's intentions with the National Curriculum legislation were to move towards a language policy, there is undoubtedly such a policy implicit in the changes, at least for England and Wales." (Brumfit, 1995:16).

## 2. Investigação

Tal como referido, este pólo não se apresenta como uma categoria – o que seria desprovido de sentido – mas apenas como um ponto aglutinador, extremamente conveniente para a panorâmica que se pretende traçar.

Diversos estudos têm abordado esta problemática e seria impensável tentar abarcar a sua totalidade.

Estes estudos, de diversíssimas orientações, escopos e objectivos, podem cobrir enormes regiões, como toda a Baía do Pacífico (Friedman, 2004), a Escócia, onde se conclui que “64% of the Scottish companies (...) do not have the language competence to meet their needs.” (Beedham, 2001), ou a Hungria.

Neste último, são identificados algumas premissas fundamentais:

A necessidade de proficiência em línguas estrangeiras para a exportação: “Hungarian Companies fully realise that a sound knowledge of foreign languages is indispensable for business.” (Koster & Radnai, 1997:49).

A dificuldade em identificar barreiras culturais, apesar de não se pôr em causa a sua importância: “Virtually none of the respondents could identify or recall any cross-cultural problems.” (Koster & Radnai, 1997:50).

O reconhecimento de que a dinâmica entre Línguas e Culturas no contexto da exportação constitui um todo: Comunicação. “There is much more to communication: an awareness of differences in cultures, of different ways of approaching business (see Adler, N. J. (1997) *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati: ITP)”(Koster & Radnai, 1997:50).

Já Marjatta Huhta propõe o termo “Language/Communication Skills”, para evitar abordagens próprias da Linguística ou da Teoria da Comunicação, que rotula de restritivas, invocando a concordância de outros investigadores (Louhiala-Salminen, 1995) para esta posição. (Huhta, 1999:22).

Esta ideia de uma relação intrínseca entre Língua e Cultura não é nova, não deixando, no entanto, de ser importante registar a clareza com que esta “aliança” se coloca no domínio em questão.

Nas conclusões de um estudo sobre a comunidade de negócios de Nottingham e a sua sensibilidade às questões linguísticas, refere-se:

"Our research seems to reaffirm the importance of special language courses for business people which are in effect 'package deals', including all these three elements: language awareness, language and culture." (Arijoki & Channell, 1992:58).

Não é pelo facto das Línguas e Culturas surgirem associadas que deixa de ser menos claro o papel da língua (ou da cultura) na prossecução dos negócios transnacionais.

Por exemplo, num relatório sobre as exportações da Carolina do Sul, dos Estados Unidos da América, as barreiras linguísticas são referidas como um dos maiores problemas da exportação. (Teel, 1996:5).

Outro exemplo interessante pode ser encontrado num estudo sobre as Línguas no 'e-Business', onde se detecta uma necessidade muito maior de competências linguísticas do que tecnológicas: "Among the companies contacted, 35% cited foreign language skills as missing in their organization, compared to 23% who cited ICT skills and 17% managerial skills." (Mascia, 2001:5).

Na Grã-Bretanha vários estudos comprovam claramente a relação entre as competências linguísticas e culturais e o sucesso nos negócios de exportação: "Our audits have consistently shown massive evidence of a need for language and cultural skills: 20% of businesses losing orders, 50% recognising language and intercultural issues as inhibitors to business." (Winslow, 2003)

Quando se fala do papel das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, quase imediatamente nos reportamos às comunicações de compra e venda, e especialmente à de venda. Mas o seu papel transcende largamente essa situação específica de comunicação.

Atentemos no estudo realizado entre profissionais de Marketing e de Compras de 5 países europeus, Grã-bretanha, França, Suécia, Itália e Alemanha que, entre outras, permitiu a seguinte leitura:

"Half of the marketing respondents said it caused them difficulties in dealing with the UK. Indeed for 25% per cent of all respondents, language creates a serious obstacle and a further 23 per cent experience some language difficulties in establishing close social relationships with British customers.

Among these, Italian marketers clearly have the most serious language difficulties" (Turnbull & Cunnigham, 1981:86).

Há assim um número muito grande de estudos que comprovam a importância das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, assim como relacionam indissociavelmente estas competências com o sucesso das exportações.

Se tivermos em conta os estudos realizados em países anglófonos, e que mais à frente analisaremos com maior detalhe, apesar da evidência da Língua Inglesa ser, de facto, a língua internacional de negócios, há muitos outros factores decisivos, e, sobretudo, não constitui solução para todos os problemas, como, aliás, os próprios estudos o indicam claramente. Aliás, o excesso de confiança na Língua Inglesa pode ser um problema: "One of the commonest findings is an over-reliance on English" (Interact International & LNTO, 2001).

Além de ser igualmente claro, pelo menos para a Grã-Bretanha, já desde 1979, a necessidade da criação de incentivos á aprendizagem de línguas, tanto destinados aos empregados individualmente, como às empresas:

"One point that was emphasised again and again to the Study Group was the need for incentives of one kind or another to encourage industry and its employees to acquire language skills." (BOTB & Languages, 1979:17).

### **3. Empresa/exportação**

Naturalmente, as empresas exportadoras consolidadas estão bem conscientes dos problemas linguísticos e culturais com que se defrontam, tentando dotar-se dos meios necessários para a sua solução e prevenção.

Se atentarmos num estudo da ERFA - Informal Association for the Exchange of Experiences on Foreign Languages Teaching in Industrial Firms (Erfahrungsaustauschring Fremdsprachen in der Wirtschaft), datado de 1979, verificamos que, na Alemanha, as empresas investiram mais em laboratórios de línguas do que o estado:

"Only 5-7% of schools in the Federal Republic of Germany had a language laboratory in 1979, whereas up to eight out of ten industrial concerns have one." (Freudenstein, Beneke, & Pönisch, 1981:5).

No entanto, tomado na sua generalidade, o panorama das empresas é substancialmente diferente.

Questões de dimensão da empresa, cometimento à exportação (percentagem da produção destinada a outros mercados) e ainda o pequeno número de empresas que são "exportadoras consolidadas" em relação às outras, ou, pelo menos, às que seria desejável, fazem os resultados gerais serem muito menos satisfatórios:

"Paradoxalement, c'est plutôt du côté des entreprises que la prise en compte des besoins professionnels est la plus lente. La difficulté d'associer les responsables des entreprises à la définition précise des besoins de formation constitue toujours un obstacle important à la mise en place de formations efficaces. (...) D'où les nombreux cours de langues hors temps de travail, sans objectifs professionnels donc peu motivants, qui connaissent l'érosion que l'on sait." (Leray, 1992:15).

Há um certo consenso em torno da importância estratégica da definição das necessidades das empresas, pressupondo que, após a identificação das suas necessidades em línguas e culturas, as quais são derivadas da natureza das suas relações comerciais com outros países ou do seu planeamento para mercados futuros, permitem delinear uma estratégia de comunicação:

"En réalité, il ne peut y avoir de formation linguistique efficace pour une entreprise qui n'a pas de politique linguistique fondée sur une stratégie de communication à l'extérieur." (Leray, 1992:16).

Faz assim todo o sentido que se identifiquem as necessidades, quer ao nível das empresas, quer das regiões ou sectores de actividade. Mas não podem igualmente deixar de serem abordados os resultados obtidos com a implementação das estratégias de comunicação.

Por exemplo, na Escócia, após o inquérito de 1999, em 2001, sabemos que 45% das empresas implementaram alterações relativas à sensibilidade a línguas e culturas. (Beedham, 2001)

E Robin Godfrey, director do programa Export Communications Revue (ECR), de apoio às empresas exportadoras britânicas (que trataremos com

maior detalhe mais à frente) referindo estudos realizados<sup>4</sup>, revelava que quase 75% das mais de 600 empresas britânicas que haviam recorrido à ECR consideravam ter beneficiado dela, e, para um terço, os seus negócios melhoraram objectivamente devido aos resultados da ECR.

Também em Portugal não faltam exemplos de que as empresas interpelam directamente o sector educativo para tentar obter respostas mais consentâneas com as suas necessidades, especialmente linguísticas:

"Abrir com urgência as antigas escolas industriais e comerciais - chamar-lhes outros nomes sonantes, introduzir nesses cursos inglês e informática e permitir que os jovens que entrem nessa área tenham a possibilidade, caso o desejem, de ingressar directamente no 11º ano e sigam a universidade, para áreas definidas." (Neves, 1999:82).

Por exemplo, no sector dos transportes, os níveis de habilitações literárias dos seus agentes não deixam de ser impressionantes:

"Em 1993, mais de 70% do emprego correspondia a um máximo de 4 anos de escolaridade. Menos de 1% correspondia à licenciatura. Em 1991, 71% dos dirigentes tinham 4 a 6 anos de escolaridade." (Costa, 1999:99).

O problema é definido com toda a clareza:

"Transportadores rodoviários de mercadorias pouco preparados para as exigências da internacionalização, reforçadas com os desafios colocados pela articulação intermodal (quem faz o transporte rodoviária na segunda "pernada", que ocorre no país estrangeiro de destino ou origem?; Como se garante o controlo do negócio?)."

São igualmente explicitadas as medidas correctivas:

"Sistema de apoio à internacionalização das empresas de transportes rodoviários de mercadorias, à semelhança do que se passa em Espanha,

---

<sup>4</sup> GODFREY, ROBIN. 2002. Export Communication Review Could Boost Your Bottom Line. Export Zone. 1

correndo nós o risco de, mais uma vez, emprendermos uma batalha desigual com os nossos vizinhos espanhóis." (Costa, 1999:106)

#### **4. Programas Nacionais**

Como se pode observar pela profusão de estudos e indicadores, provenientes de pólos diversificados de agenciamento, as Línguas e Culturas constituem realmente um factor essencial da internacionalização das empresas e, conseqüentemente da economia em que se inserem.

A importância das Línguas e Culturas só se pode esperar ver potenciada pela pressão das grandes transformações macro-económicas mundiais, que movem as economias numa direcção mais global, aumentando a necessidade de internacionalização quer das economias, quer das empresas, quer mesmo das forças de trabalho.

Não admira assim que os governos mais atentos tenham desenvolvido as suas políticas de forma a responderem a este desafio. Existem inúmeros exemplos espalhados pelo mundo.

Mais uma vez, não constitui objectivo deste estudo categorizar ou, de qualquer forma organizar, o panorama internacional deste tipo de programas.

Um bom exemplo matricial é constituído pelos países anglófonos, uma vez que, aparentemente, poderíamos ser levados a supor que estariam beneficiados pelo domínio do inglês, com a sua projecção de língua franca global, especialmente a nível dos negócios.

Este domínio da língua inglesa parece ser a receita geralmente aceite entre os exportadores portugueses e mesmo pelos responsáveis políticos e associativos para resolver as barreiras de comunicação nos negócios internacionais, o que aumenta a pertinência exemplar destes países.

Como veremos, os países anglófonos não se consideram em vantagem. Muito pelo contrário, podemos constatar em ambos os lados do Atlântico, uma forte e constante preocupação na provisão de línguas e culturas estrangeiras.

#### 4.1. E.U.A.

Nos E.U.A., existe desde há muito uma preocupação expressa neste domínio. Mais, é interessante verificar que naquele país, a questão das línguas e culturas estrangeiras é abordada como um tema de defesa nacional.

Aliás, será pertinente recordar, apenas a título de exemplo, que a investigação de Chomsky que originou a publicação de “As Estruturas Sintáticas” e “Aspectos da Teoria da Sintaxe”, foi subsidiada pelas forças armadas daquele país (U.S. Air Force).

Desde 1958, o programa *National Defense Education Act* (NDEA) continha uma secção dedicada às línguas estrangeiras (*Title VI*), a qual focava com determinação as línguas menos frequentemente ensinadas. Ao abrigo deste programa foram criados centros de línguas modernas, centros de recursos, bolsas, centros de investigação, de produção de materiais de ensino, etc.

Actualmente, continua activo o *Title VI*, assim como permanece uma rede de centros dedicados à investigação e ao ensino de línguas (*National Resource Centers - NRCs*), programas de Bolsas (*Foreign Language and Area Studies Fellowships - FLAS*), e programas mais alargados de investigação (*International Research and Studies - IRS*).

Além desta continuidade, foram ainda sendo lançados mais sete programas distintos mas inter-relacionados: O *Undergraduate International Studies and Foreign Language Program* (UISFL); *Language Resource Centers* (LRCs); *American Overseas Research Centers* (AORCs); *Institute for International Public Policy* (IIPP); *Technological Innovation and Cooperation for Foreign Information Access Program* (TICFIA) e, ainda, com especial incidência no domínio que estamos a desenvolver, o *Business and International Education*

*Program* (BIE) além de uma rede de *Centers for International Business Education* (CIBEs)<sup>5</sup>.

É explícita a importância da relação entre a abertura de mercados para a economia americana e a provisão de línguas estrangeiras no seu sistema educativo:

*"Because of our lack of competence in foreign languages American business stands to loose markets to foreign competition"* (Holderman, 1983).

Esta preocupação tem-se mantido, como vimos, podendo ser norteadora a posição de Richard D. Lambert: "Uma Agenda para a Mudança", expressa nos Anais da Academia Americana de Ciências Sociais e Políticas, (Lambert & American Academy of Political and Social Science., 1994), o que a aproxima das tendências verificadas na Europa, tal como aliás, posteriormente, o mesmo autor sistematiza em *Horizon Taal and Language Planning in the United States* (Lambert, 1997).

## **4.2 Reino Unido**

Também no Reino Unido encontramos esta mesma sensibilidade, mas aqui com uma abordagem mais sistematizada, com a acção mais alargada e integrada, ultrapassando as áreas referidas anteriormente no caso dos Estados Unidos, que estão sobretudo dirigidas à educação, é aqui acrescida a preocupação clara de intervir directamente no universo das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) exportadoras.

Robin Godfrey, da British Chambers of Commerce e Director do Programa ECR, afirma:

---

<sup>5</sup> Ver (U.S. Department of Education, 2005)

“UK exporters cannot afford to ignore the way they communicate with overseas customers. It is not merely about making yourself understood but acting and thinking in a way that overseas customers will respond to that counts.” (Godfrey, 2002).

É realmente este um dos pontos-chave do problema, tal como é identificado no Reino Unido: A sensibilização dos exportadores para a importância das Línguas e Culturas é determinante para o sucesso dos seus negócios além-fronteiras.

Outro ponto-chave é-nos apontado por outra autora britânica:

"From experience, I know that it is a mistake to assume that all Europeans are fluent English speakers and an even bigger mistake to believe that because a German company, for example, is happy to sell in English that it will be happy to BUY in English." (Law, 1992).

Já tínhamos visto anteriormente que existiam resultados que apontavam para uma sobrevalorização da Língua Inglesa. Podemos então concluir que, mesmo quando os interlocutores dominam uma mesma língua veicular, é necessário saber agir no contexto cultural e linguístico de cada mercado. É exactamente disso que fala a parte final, muitas vezes esquecida, da máxima: *“Think global, act local”*.

Para caracterizar a situação do Reino Unido, uma constatação ressalta de imediato: Existe uma grande diversidade de instrumentos de intervenção, para além de resultados concretos, seja em termos de investigação, seja em termos de instituições, ou em termos de sinergia entre os agentes.

Se considerarmos a classificação de Hill (citado em (Dennis E. Ager, 1997): “Political actors are generally grouped into three: interested and pressure groups, including political parties and individual politicians; major social forces such as classes or economic groups (...); and the State itself, regarded to a greater or lesser degree as autonomous”, no caso britânico podemos identificar claras contribuições de todos os sectores.

É interessante observar como, ao nível da decisão política, existe um consenso, de há muito consolidado, sobre a importância das línguas e culturas estrangeiras, nomeadamente desde o Império Britânico, então de cariz mais político, mas que legou uma ampla rede de entidades que estudam, ensinam,

desenvolvem ou simplesmente disponibilizam serviços em línguas e culturas estrangeiras.

Naturalmente, a sociedade britânica, com a vitalidade e energia que lhe é reconhecida, tem um mérito especial na amplitude e na profundidade alcançadas pelas suas iniciativas.

Um factor que claramente distingue a realidade britânica é a ECR – Export Communication Revue, que analisaremos com detalhe mais à frente, e que constitui um instrumento de intervenção nas empresas.

Esta diferença, a articulação da centragem no universo do ensino/formação com a centragem nas empresas exportadoras parece-nos fundamental.

A ECR é financiada pelo estado mas gerida pela British Chambers of Commerce (BCC), uma associação de cerca de 135 mil empresas, gestora de vários programas para a internacionalização das empresas.

No entanto, não é o único factor, nem o único instrumento junto das empresas. Diversas associações sectoriais têm também um papel de destaque, para além de associações regionais. Todas são activas no estudo de necessidades no domínio das línguas e culturas, encomendando estudos, implementando as suas conclusões, promovendo campanhas de sensibilização, etc.

Quanto às entidades do estado, desde os anos 80 que se assiste à intervenção concertada de diversos organismos, como o Department of Trade and Industry (DTI), Department for Education and Skills (DfES), UK Trade & Investment, (muitas vezes em cooperação com a BCC) e a Language National Training Organization (LNTO), para nomear apenas os mais importantes.

Do esforço conjugado destas entidades, no âmbito da estratégia nacional definida, surge uma rede de iniciativas, recursos e programas de apoio no domínio das línguas e culturas de negócios destinadas às empresas.

Assim, encontramos iniciativas de sensibilização junto dos empresários, como os prémios anuais a casos de prática exemplar (National Languages for Exports Awards), a facilitação do acesso a soluções concretas que respondem às necessidades das empresas, a promoção de estudos de necessidades, e, especialmente, a oferta de um programa de auditoria das necessidades linguísticas e culturais que conduzam à criação, quer de uma estratégia de

comunicação para a exportação (Export Communication Revue), quer de um programa sustentado para a respectiva implementação.

Derek Winslow, *Executive Director* da LNTO (Winslow, 2003), fundamenta assim a preocupação britânica:

"Our audits have consistently shown massive evidence of a need for language and cultural skills: 20% of businesses losing orders, 50% recognising language and intercultural issues as inhibitors to business".

Estabelecida a pertinência, chama a atenção para um problema importante: O desfazamento entre oferta, necessidades e procura:

"Provision (and the funding of provision) responds to demand and demand does not always reflect need." (idem)

Não menos interessante é a razão que aponta para o problema:

"At various levels, comfortable assumptions are made about the impact of English as a global language, with a consequential downgrading of the value of language skills." (Ibidem).

Outro exemplo de como, na Grã-Bretanha, existe a consciência clara da importância das línguas e culturas estrangeiras na internacionalização, não obstante a aparente vantagem da sua língua ter a penetração global que se conhece, constitui mais um exemplo importante para aqueles que consideram que a Língua Inglesa resolve todos os problemas na comunicação internacional de negócios.

Nos anos oitenta, sobretudo após a obra seminal de Stephen Hagen, *Languages in British Business* (Hagen, 1988a), Foi iniciada a busca de um modelo de identificação de necessidades, através de estudos quantitativos, qualitativos e auditorias, sendo elaboradas e mantidas estratégias a nível nacional, verificando-se a conjugação de esforços de várias entidades para abordar o problema segundo diversas vertentes, consoante as suas competências.

As vantagens da definição de estratégias nacionais são aqui facilmente identificáveis pela multiplicidade de instrumentos, produzidos por diversos agentes.

Já falámos da ECR, uma ferramenta fundamental, e falámos igualmente do sistema integrado de creditação e acreditação construído em torno dos

National Language Standards, antes da Europa instituir o Quadro Europeu Comum de Referência, influenciando por esta forma também os currículos.

Um outro instrumento que ainda não referimos é o BLIS (Business Language Information Service), uma base de dados de fornecedores de serviços de línguas e culturas.

Não surpreende que o maior grupo destes fornecedores seja composto por empresas do sector privado com a oferta de cursos de língua e serviços de tradução/interpretação. Este grupo, só no BLIS representa uma base de dados de 1100 fornecedores de serviços, aberta à consulta dos interessados. Mas existem ainda outros grupos que representam recursos igualmente importantes, como os fornecedores de brífingues de cultura específicos para exportadores, autores e editores, auditores e consultores, etc.

Graças ao BLIS, todos estes recursos estão organizados e acessíveis, gratuita e universalmente, através da Internet, ou através das organizações sectoriais ou regionais de empresários, câmaras de comércio ou organismos estatais de apoio ao comércio internacional.

Por outro lado, a imposição de critérios de qualidade e de fiscalização aos “membros” do BLIS, constitui uma acção extremamente importante no mercado de fornecimento deste tipo de serviços, aumentando a sua qualidade, eficiência e competitividade.

Por outro lado, esta variedade deve-se naturalmente às necessidades do mercado britânico, ou seja, a uma necessidade objectiva dos exportadores ingleses, sendo resultado da dimensão do mesmo, beneficiando dos respectivos factores de escala.

No entanto, não se pode subavaliar a importância do estabelecimento de uma estratégia política de âmbito nacional (National Languages Strategy) que aposta na sensibilização para a importância das Línguas e Culturas na internacionalização da economia britânica, especialmente numa estratégia explícita que decorre da necessidade de ultrapassar a dependência de mercados anglófonos.

Para não entrar numa descrição exaustiva da situação inglesa, propõe-se destacar 7 vertentes que se julgam determinantes na abordagem Britânica a este problema:

Existência de uma estratégia nacional que sintoniza os diversos organismos para objectivos claros.

Existência de uma rede de organismos, privados e públicos, que interagem para a prossecução da estratégia definida.

Disponibilização de um programa parcialmente subsidiado que ajuda as empresas a definirem a sua estratégia de comunicação.

Desenvolvimento de uma base de dados destinada às empresas e onde se encontrem fornecedores de serviços idóneos, privados e públicos, cursos de línguas, cursos de culturas, traduções e consultadoria sobre qualquer uma destas áreas.

Desenvolvimento de campanhas de sensibilização para a importância das línguas e culturas estrangeiras.

Desenvolvimento de estudos de necessidades que norteiam a tomada de decisões relativas à provisão de cursos, corrigindo quando necessário o binómio oferta - procura.

Apoio ao estabelecimento de recursos para o ensino de línguas e culturas estrangeiras, nomeadamente na investigação, na autoria de cursos, em sistemas de avaliação, e de outros destinados ao uso específico dos negócios.

#### **4.2.1. A ECR, Export Communications Review**

O primeiro programa nacional britânico ficou conhecido como LEXAS, Languages in Export Advisory Scheme, foi estabelecido em 1995, enquadrado na campanha National Languages for Export.

No ano seguinte, a infra-estrutura do programa ficou sediada em Coventry, na Association of British Chambers of Commerce, que administra o programa e assegura também a formação dos auditores. O programa é financiado pela instituição governamental Trade Partners UK, dependente do Ministério da Economia (Department of Trade and Industry).

Este programa oferecia às empresas exportadoras uma análise objectiva e imparcial sobre as suas necessidades em línguas e culturas estrangeiras, de

forma a ajudar o desenvolvimento efectivo duma estratégia de comunicação da empresa que ajudasse a penetração em mercados estratégicos.

Em 2001, o Projecto PROTOCOL, no âmbito do Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia, veio oferecer a oportunidade de analisar o modelo do programa e de o comparar com a experiência de outros países europeus, nomeadamente a França, a Holanda e a Islândia.

Deu-se assim lugar a uma profunda reformulação do programa, que veio a originar o presente modelo, a ECR, Export Communications Review, aproximando-o dos empresários, reformulando o leque de soluções, abrindo espaço às novas tecnologias e à pressão da competitividade, que muitas vezes necessita de resultados que não podem esperar por um longo curso de formação em línguas.

O processo actualmente em vigor visa as empresas com dois anos de exportação de bens ou serviços que sejam principalmente de origem britânica. As empresas com menos de 250 empregados poderão obter apoio financeiro para cobrir parte substancial do custo da auditoria.

Existem 3 tipos de auditoria, que, consoante a profundidade e extensão, poderão durar de um a três dias, assumindo-se que um exame completo da empresa terá a duração máxima de 3 dias e um custo aproximado de 1800€, dos quais, 1000 € poderão ser subsidiados, ficando o custo final em 800€.

Um processo típico de auditoria consiste em três fases, correspondendo cada uma delas a um dia na empresa:

- Uma abordagem inicial da empresa, as suas necessidades, competências e níveis linguísticos e culturais, recursos humanos e financeiros, mercados-alvo, planos de expansão, etc.
- Uma análise mais detalhada e profunda das necessidades da empresa, podendo incluir a elaboração de um plano detalhado de recomendações e soluções.
- Realização de pesquisas finais para a conclusão do relatório e a discussão dos elementos de implementação das acções e das recomendações constantes no relatório.

Recordamos que ao analisar o Programa, o seu director, Robin Godfrey, referindo estudos já realizados, revelou que quase 75% das mais de 600 empresas britânicas que haviam recorrido à ECR consideravam ter beneficiado dela, e que, para um terço, os seus negócios melhoraram objectivamente devido aos resultados da ECR. (Godfrey, 2002)

### **4.3. Outros Países Anglófonos**

A Austrália tem a sua política nacional bem definida ((AACLAME), 1990), constituindo esta um dos exemplos para a recente reflexão europeia sobre Política de Língua (Bianco, 2003).

Também na Austrália, as mudanças verificadas nos mercados e na forma como estes se globalizaram veio a determinar uma nova estratégia de reposicionamento, numa tentativa de ultrapassar o âmbito da Commonwealth e de se abrir à sua realidade geográfica envolvente – especialmente o sudeste asiático - tendo em conta as comunidades residentes, em números que conheceram uma grande ascensão nas últimas três décadas, constituindo pólos dinamizadores do comércio externo. (Djité, 1994).

Alguns outros países anglófonos abordam estes problemas enquadrados num quadro mais amplo de Política de Língua, envolvendo outras áreas, como o estatuto das línguas em presença - caso da África do Sul, (Alexander, 2003) - ou ainda como no caso canadiano, que aborda a Política de Língua no quadro mais amplo e fundamental do bilinguismo, tendo igualmente sido um dos exemplos para a recente reflexão europeia sobre Política de Língua, (Churchill, 2003). No entanto, a política canadiana, não deixa de intervir nos níveis mais específicos da adequação entre os resultados do sistema de ensino e as necessidades de internacionalização que temos vindo a referir. (Québec (Province). Direction générale du développement pédagogique. Direction des programmes & Québec (Province). Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire, 1976).

#### **4.4. E a Finlândia**

Temos assistido a uma referência tão insistente à experiência da Finlândia aplicada a tantas situações, nomeadamente nas da Tecnologia e da Educação, que não resistimos a abordá-la.

Como já vimos anteriormente, Marjatta Huhta refuta a denominação LSP (Language for Specific Purposes), por esta se não basear em análises de necessidades, não estando assim assegurada a adequação entre os conteúdos de aprendizagem e as proficiências necessárias às empresas.

Mas não se trata apenas de uma questão de adequação dos conteúdos, uma outra questão surge na sequência da maior globalização da economia – a diversidade das línguas:

"If language programs are to serve the future needs (of) industry and business it is essential to start the diversification into more languages right from school level." (Huhta, 1999:12)

Partindo destes princípios orientadores, foi delineada uma estratégia:

"The Finnish Ministry of Education has recognized how needs of communication change in global economy by introducing a strategy plan for language teaching and the internationalization of education." (Opetusministeriö, 1997). (Huhta, 1999:24).

Como vimos, tenta-se sintonizar as necessidades funcionais das empresas com os conteúdos pedagógicos. Vimos igualmente como se planeava que o elenco de línguas presentes no ensino devia ser aumentado e diversificado, igualmente em resposta às necessidades da internacionalização.

Mas há outras opções estratégicas, cobrindo campos que vão da pedagogia à rede escolar, e que são tidas em conta:

"The National Board of Education has initiated a program on the diversification and development of language teaching 1996-2000. (Opetushallitus, 1996). This plan includes almost 300 different schools and institutions, which specialize in a selected development aspect of language teaching such as teaching other subjects in foreign languages, integration of subjects or students assessment. Moreover the pilot schools are progressing in six different thematic networks, including a network for distance and multimedia

learning, oral skills, international cultural exchange and integration of foreign languages with subject studies, promoting optional language studies and teaching methodology. (Opetushallitus. 1998)." (Huhta, 1999:89).

Acentue-se que Marjatta Huhta é também um dos autores de referência da Divisão de Política de Língua do Conselho da Europa. (Huhta, 2002).

## **5. A Situação Portuguesa**

### **5.1. Breve Caracterização**

Não existe em Portugal qualquer programa de implantação nacional, regional ou sectorial de apoio a empresas exportadoras no domínio das línguas e culturas.

Não existe qualquer programa que permita às empresas a avaliação ou criação de uma estratégia de comunicação para a exportação.

Mais, não só se constata a ausência de qualquer programa nacional e subsidiado que apoie as empresas neste domínio, como também se verifica a inexistência de qualquer instituição particular que ofereça esse serviço, mesmo mediante pagamento.

Também não é conhecida qualquer tentativa de adequação, minimamente credível, das necessidades das empresas com os currículos, com a diversidade de línguas no ensino ou com metodologias.

Como alguns estudos anteriores comprovam, nomeadamente os resultantes dos Projectos SELECT, REFLECT, ou INTERCOMM, as instituições mais influentes neste domínio também não dispõem de informação ou de formação disponível sobre línguas e culturas no âmbito da exportação, nem parecem muito sensíveis à criação desse tipo de conhecimentos, seja apoiando iniciativas que identifiquem as necessidades, seja apoiando qualquer entidade que se proponha a intervir neste domínio, investigando ou oferecendo respostas às necessidades já conhecidas, desde cursos de línguas de

especialidade (negócios, exportação, etc.), cursos de natureza funcional (telefonistas, etc.), a cursos ou brifingues de culturas, específicos para negócios, visando determinados países ou regiões.

Até à presente data, o apoio existente às empresas exportadoras restringe-se ao domínio económico ou legal, oferecendo-se às empresas informação neste domínio referente aos países ou regiões, assim como informação, igualmente económica e jurídica, para a exportação.

Naturalmente, existem também diversas formas de apoio financeiro à exportação, nomeadamente fiscais, mas nenhuma incide sobre a língua ou a cultura dos mercados-alvo.

Está desta forma traçado um panorama de ausência de informação e de apoio no domínio referido. Pior, um panorama da ausência de sensibilização ao papel que as Línguas e Culturas desempenham no contexto geral da internacionalização, ou especificamente, da exportação.

No entanto, é consensual a necessidade e a importância do conhecimento da língua e da cultura do cliente ou do mercado-alvo.

Demonstrando as necessidades em línguas e culturas e a sua importância para as empresas, poderão ser apontados os resultados do inquérito realizado junto de PME exportadoras no âmbito do Projecto REFLECT e que comprovam uma sensibilidade evidente da parte dos exportadores portugueses, uma vez que sensivelmente metade dos respondentes (48,8%) declararam ter uma estratégia linguística formalmente definida, caracterizando-a da forma que a Tabela 1 explicita:

**Tabela 1 - Estratégias linguísticas por categoria**

<b>Estratégia</b>	<b>% da amostra</b>
Responde na língua do cliente	81,2%
Informação escrita sobre a empresa/vendas na língua do cliente	58,7%
Conhecimento de línguas como critério de contratação	48,4%
Usa agentes locais e/ou distribuidores	38,5%
Emprega falantes nativos dessa língua	22,5%

Uso de tradutores/intérpretes externos	12,2%
Paga aos empregados para aprenderem línguas	9,4%

Da análise da Tabela 1 pode constatar-se que 81,2% das empresas exportadoras portuguesas afirma que “responde na língua do cliente”.

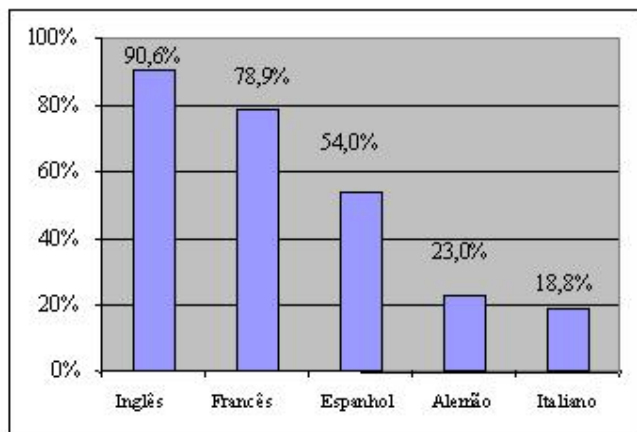
No entanto, considerando os principais mercados dos produtos portugueses (Figura 2) e conhecendo-se o peso específico das exportações para Espanha, Alemanha e outros países não francófonos ou anglófonos, existem razões para duvidar que seja realmente usada a língua do cliente.

Comparando os mercados principais com a informação da mesma fonte relativamente às línguas mais utilizadas pelas empresas, constatamos que os principais mercados portugueses usam o castelhano e o alemão, contando este último apenas com 23% dos recursos existentes nas empresas. O mesmo se passa com outras línguas igualmente pertinentes nas exportações portuguesas, como o holandês, o sueco, o árabe, etc.

Pode-se, pelo menos, concluir ser geralmente aceite que a empresa *deve* usar a língua do cliente, apesar de provavelmente não ser essa a realidade.

Não será perigoso afirmar que as empresas respondem noutra língua, mas não necessariamente na língua do cliente, tendo em consideração a escassez, ou mesmo inexistência de recursos de outras línguas europeias ou outras. A própria frequência do Alemão, relativamente baixa em relação ao efectivo volume das nossas exportações para esse país, nos leva a pensar na utilização do Inglês ou do Francês nessas comunicações.

**Figura 1 - Línguas utilizadas**



Seria natural pensar que a consagração do Inglês como língua franca dos negócios internacionais diluísse a importância das outras línguas, mas como o próprio exemplo da Grã-Bretanha demonstra, trata-se de um erro por diversas razões, a primeira das quais se prende com a cultura e a implicação desta na adaptação, ou localização, dos produtos aos mercados.

Propriamente no domínio da língua, e, para além do conhecimento de saudações e de outros pequenos actos de fala que sempre constituem excelentes oportunidades de empatia no seio das negociações, sobleva a utilização da língua para a produção da necessária literatura comercial, do rótulo ao manual e à publicidade, ou mesmo do contracto, áreas sujeitas a uma fortíssima componente cultural.

"The production of foreign-language promotional literature is perhaps the most challenging, and certainly the most subjective and therefore controversial area of commercial language work." (Simpkin & Jones, 1976:53).

Existe, assim, um claro anacronismo entre as necessidades dos exportadores, e, num contexto mais geral, da internacionalização, simbolizado pela unanimidade em torno da utilização da língua do cliente, por um lado, e, por outro, a ausência de estratégias, seja a nível nacional, partindo da economia ou da educação, seja a nível associativo, empresarial, sectorial ou regional.

Se há um panorama em que a expressão "de costas voltadas" parece ter propriedade, este poderia bem ser o seu exemplo.

Naturalmente, como em todas as batalhas, as grandes vítimas estão na frente, e a nossa frente de batalha são realmente as PME exportadoras, uma

vez que têm de ultrapassar as mesmas barreiras que todos os outros competidores internacionais, mas sem os mecanismos de apoio e os recursos de que dispõem alguns deles.

Há porém mais indicadores que obrigam a encarar a necessidade de intervenção urgente no sentido de aprofundar este contínuo estabelecido entre o exportador português, as línguas e culturas, e o cliente estrangeiro.

Se atentarmos nos resultados do estudo, junto dos gestores estrangeiros a trabalhar em Portugal, realizado pela Ad Capita International Search, P., e pela Cranfield University School of Management, a questão é real e mais profunda:

"As empresas e os negócios portugueses não são essencialmente orientados para o serviço ao cliente, de acordo com 75%, e 72% acredita que a gestão não se dedica à excelência do serviço ao cliente. Como resultado, os gestores não analisam cuidadosamente as necessidades dos seus clientes (é a opinião de 50%, com apenas 8% contra) e provavelmente não compreendem bem os mercados concorrentes (opinião de 41%, com 16% contra, e 43% neutros). Tal como seria de esperar, as boas relações com clientes são essenciais para a cultura empresarial portuguesa e esta afirmação é confirmada por 74% do grupo alvo." (Ad Capita International Search & Cranfield University School of Management, 2002:9-10).

Precisando depois:

"Apesar de uma cultura de receber calorosamente os estrangeiros, os gestores Portugueses não são bons a compreender ou a se adaptar a diferentes culturas empresariais e nem a lidar com clientes e colegas estrangeiros." (Ad Capita International Search & Cranfield University School of Management, 2002:14)

Um outro testemunho, parece confirmar que muito há a fazer na relação com o cliente: "É fundamental que os exportadores portugueses (só contabilizando aqueles que participam anualmente nas feiras realizadas nos recintos de Hannover, Frankfurt, Dusseldorf e Berlim, temos cerca de 700 empresas participantes e mais de 10.000 visitantes portugueses/ano), aproveitassem a estadia na Alemanha para mais regularmente visitarem potenciais clientes e consolidar relações existentes.

Sem pretender germanizar os agentes económicos portugueses, parece-me que a análise dos diferentes contextos culturais e empresariais, deveria levar a uma mais exaustiva procura de sucesso na Alemanha.” (R. B. Marques, 2002:71)

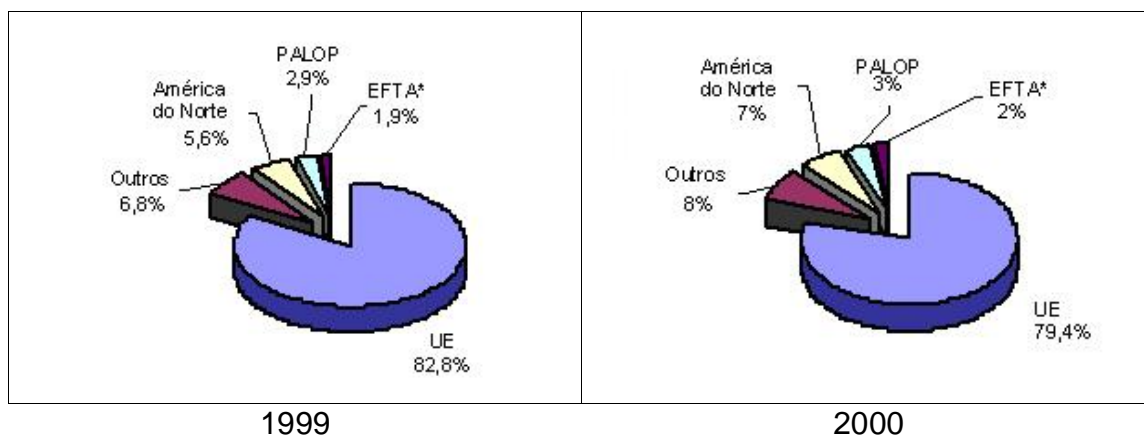
Estamos assim perante um quadro deficitário, caracterizado pela ausência de enquadramentos políticos ou programáticos, sem iniciativas para aumentar a sensibilidade às Línguas e Culturas dos clientes, num quadro marcado pelas correspondentes deficiências no universo da educação/formação.

## 5.2. Perfil da exportação portuguesa

Em 2001, a maioria das exportações portuguesas teve por destino os outros países da União Europeia (75,1% em 2001, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística): à Alemanha, com 19,1%, seguia-se, quase em paridade, a Espanha (19%) e, depois, a França (12,6%) e o Reino Unido (10,3%).

A Figura 2, traduz a mudança ocorrida num ano e indicia uma certa tendência para a diversificação das exportações portuguesas para outros países, exteriores à União Europeia.

**Figura 2 - Exportações Portuguesas**



\* EFTA – Associação Europeia de Comércio Livre

Essa tendência não parece manter-se, se tivermos em conta os mais recentes dados referentes a 2003, igualmente apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), segundo os quais as exportações portuguesas para países da UE atingiram os 80,4% do total, corrigindo para 80% em 2004.

Presentemente, os principais clientes de Portugal são parceiros da UE, destacando-se, em 2004, a Espanha (25,5%), a França (13,8%), a Alemanha (13,4%) e o Reino Unido (9,5%).

Se tivermos em conta dados referentes ao período que medeia 1999 e 2000 (Figura 2), e os dados de 2003 e 2004, poderá concluir-se que a natural diversificação de mercados se está a processar em consonância com as tendências de globalização também verificados noutros países.

Esta tendência coloca-nos perante a forte possibilidade de contactos com um leque mais alargado de línguas e culturas, situação que, naturalmente, potencia mais obstáculos ao desenvolvimento dos negócios.

No entanto, mesmo tendo em atenção os nossos principais mercados-alvo, o castelhano e o alemão representam, no seu conjunto, 38,9% com 25,5%, um quarto do total, só para o espanhol, enquanto que o inglês e o francês – as opções da escolaridade – representam 23%.

Se considerarmos que, no quadro do comércio interno, as importações de Espanha representam um valor ainda mais alto, 30%, como podemos deixar de interpretar a realidade do ensino desta língua no sistema de ensino?

Segundo o Expresso, em 2003 existiam "11 Universidades portuguesas com departamentos de espanhol, onde trabalham cerca de 70 leitores, e 8 institutos superiores com cursos nessa área. E as escolas secundárias, em especial nas zonas de maior proximidade, como é o caso do Algarve, já incluem como segunda língua o espanhol. Existem ainda 105 institutos de língua privados que mobilizam 150 professores." (Expresso, 2003:1).

Como temos vindo a referir, tem havido alguma tendência para encarar a generalização da aprendizagem do inglês como resposta para todas as necessidades da internacionalização.

Já vimos anteriormente como vários países anglófonos reagem a esse pressuposto. Mas em Portugal, a dicotomia inglês - espanhol também é referida na comunidade empresarial:

"O inglês ainda é a língua universal dos negócios mas, para nós, portugueses, a aprendizagem do castelhano pode significar a diferença entre conseguir um emprego ou ficar sem ele. Numa escala mais acima, pode mesmo querer dizer que se soubermos «hablar» aquela língua faremos bons negócios, e se não a dominarmos podemos não os conseguir." E citando Fernando Ulrich, vice-presidente do BPI, numa conferência realizada na primeira quinzena de Maio de 2003 em Lisboa, referindo-se ao castelhano: "Se dominarmos a língua deles, talvez possamos dominar alguns negócios ibéricos". (Andrade, 2003).

Temos estado a falar do universo de países que constituem 62,2% do total das nossas exportações. Mas os restantes destinos das nossas exportações, 37,8%, não são negligenciáveis.

Existem diversas declarações públicas, quer de responsáveis políticos, quer empresariais, que apontam outros mercados-alvo, considerando-os objectivos estratégicos; exemplo dos países da OPEP, no Médio Oriente, que representavam em 2003 0,7% e, 0,8% em 2004, ou ainda Marrocos, que só por si, é destino de 5% das nossas exportações nesse período.

Aponte-se igualmente, os mercados asiáticos, 2,7% em 2003, 2,9% em 2004, com a China, que é sempre apresentado como um mercado tão apetecível, tendo, porém, as nossas exportações diminuído de 0,5% em 2003, para 0,3% em 2004.

Existem em Portugal competências para satisfazer as necessidades das empresas portuguesas nas exportações para a Arábia Saudita ou a China?

Tomemos este último exemplo e vejamos o depoimento dum membro da comunidade chinesa residente em Portugal:

"Somos uma comunidade bastante fechada", reconhece Y Ping Chow, ao apontar a língua como o principal entrave à integração. (...) O comerciante preocupa-se também com a falta de escolas que ensinem mandarim aos filhos da comunidade chinesa. Por isso, Susana irá estudar numa escola portuguesa, mas, nas férias, deverá rumar a casa de uma tia, na China, para exercitar a língua dos pais." (M. Oliveira, 2004:30).

Como se pode ver, mesmo na comunidade expatriada do mercado em questão, portanto teoricamente disponíveis, não existem acessos adequados à língua da comunidade onde residem, o que dificulta a sua integração em

empresas portuguesas, nem existem acessos adequados à sua língua materna, a qual constitui um recurso fundamental para o potencial desenvolvimento de relações comerciais com a China.

Temos estado a enumerar diversos aspectos da generalidade da exportação portuguesa, na tentativa de lhe traçar um perfil. Este não poderia ficar completo sem tentar perceber o pólo fundamental que é a empresa.

De acordo com uma publicação da Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em 2000, 83,1% das empresas portuguesas tinham de 0 a 9 trabalhadores, 14,4% dispunham de 10 a 49 trabalhadores, 1,5% de 50 a 100 trabalhadores e apenas 1% conta com mais de 100 trabalhadores. (Ministério da Segurança Social e do Trabalho, 2000:30).

Um dos factores fundamentais a ter em conta é então a dimensão da empresa. Esse factor é identificado nas PME de todo o mundo:

"Most small and many medium firms regard the setting up of even minimal in-house language resources as something quite beyond their scope and budget." (Simpkin & Jones, 1976:97).

Um outro aspecto caracterizador pode ser encontrado na análise da forma como as empresas portuguesas abordam a exportação:

"Ainda que muitas empresas portuguesas sejam exportadoras, fazem-no muitas vezes recorrendo à produção em massa de produtos indiferenciados. Ou seja, os aumentos de produtividade foram alcançados sobretudo através de acréscimos de escala operacional, e ainda das políticas de desvalorização competitiva do então escudo português." (Freitas, 2005:87).

### **5.3. A questão da internacionalização**

A internacionalização da economia e das empresas portuguesas e, naturalmente, o crescimento das exportações nacionais tem sido sempre referido entre os principais objectivos económicos portugueses, como se pode

verificar no Programa de Estabilidade e Crescimento, (Governo Português, 2003), e tem constituído tema central desde então.

O esforço de internacionalização tem assegurado um ponto consensual entre sucessivos Governos e parceiros económicos, sendo por todos considerado de importância fundamental. Naturalmente, o desejo de incrementar as exportações regista o mesmo amplo consenso.

Esta temática tem igualmente sido referida profusamente na imprensa pelos mais variados comentadores económicos, surgindo diversas referências à necessidade de mudança do modelo económico português, nomeadamente a constatação do esgotamento de um modelo caracterizado pelo aproveitamento de mão de obra barata, sublinhando-se em muitos casos a sua inviabilidade num mercado global em concorrência com outros países ou regiões, como o Sudeste Asiático, ou, num futuro cada vez mais presente, com os novos países da União Europeia, e com aqueles outros países do Leste da Europa, alguns já em negociações de adesão.

A educação e a formação têm sido insistentemente referidas como factores determinantes para o desenvolvimento e a competitividade da economia portuguesa. Um exemplo elucidativo pode ser encontrado no Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal - 2000 (Banco de Portugal, 2001).

Naturalmente, as Línguas e Culturas constituem apenas uma parcela dessas necessidades educativas. Mas, não é por isso que deixa de merecer a nossa atenção.

Também a AEP considera que o Estado Português não tem conseguido garantir a existência de capital humano suficiente para a iniciativa privada, o que tem afectado significativamente a produtividade (Associação Empresarial de Portugal, 2001).

Igualmente, a Associação das PME - Pequenas e Médias Empresas de Portugal, refere que: "Os problemas das PME passam também pela mão-de-obra. Portugal forma hoje um reduzido número de quadros intermédios. Não há trabalhadores jovens com formação intermédia. E isto é um grave problema para a nossa indústria e para o nosso comércio." (Cunha, 1999b:12).

Numa análise à eficiência na educação (e saúde) realizada em 2002, é descrito o seguinte quadro:

“In 1999, only 21 percent of the population aged between 25 and 64 had attained a level higher than lower secondary education, compared to a country mean of 64 percent. Portugal was clearly behind other countries with similar GDPs per head, like Spain or Greece, and at a level very similar to poorer countries, like Turkey and Mexico. (Aubyn, 2002:36).

Entre as sugestões deste estudo, podem ler-se as seguintes sugestões:

“Careful examination and reassessment of teaching standards in secondary school, namely in key knowledge areas, e.g. the languages, sciences and mathematics.” Acrescentando ainda uma sugestão para o desenvolvimento de um programa de aprendizagem ao longo da vida. (Aubyn, 2002:49).

Como se pode ver, as línguas não só constituem uma área-chave, como uma das que necessita de atenção especial.

Por outro lado, são conhecidos os graves problemas relacionados com a eficiência dos gastos na educação, já desde 1999, após a publicação do relatório homónimo do FMI. (Aubyn, 2002:; Clements, 1999).

No entanto, em Portugal, o retorno que beneficia o aluno pelo seu investimento em educação é mais alto do que na maioria dos países europeus:

“Portugal exhibits a considerably large return, of about 11%, as the other countries' average is about 8%. (These figures should be interpreted as the average increase in earnings related to the attainment of an extra year of schooling.) The difference between the Portuguese case and that of other countries is probably related to the low levels of human capital of the Portuguese workforce, making skills a particular scarce and thus valuable good. (Pereira & Martins, 2002:4-5).

Apesar do incentivo material, continuam a ser detectadas as carências já anteriormente referidas.

Porém, no mesmo estudo, é identificado um outro problema que tem a ver com a formação:

“The private returns to some currently offered types of vocational schooling are very low.” (Pereira & Martins, 2002:30).

Não faltam referências às questões da formação, a começar pela incidência preferencial do investimento na formação dos trabalhadores activos, e não nos desempregados: “Portugal is the only (OECD) country with a larger

share of training expenditure on the employed than on the unemployed. (Traça, 2002:31) O autor do estudo vai mais longe na caracterização das políticas do mercado de trabalho: "Ineffective job placement role; low level of vocational training for the unemployed, with perversely large role for training of the employed. (Traça, 2002:32).

Mais, nas Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME, são levantadas outras graves questões da formação:

"É fundamental ser possível o enquadramento de iniciativas de acções de Formação Profissional levadas a cabo por grupos de indivíduos (dez, a quinze, por exemplo) que demonstrem necessidades específicas e reais de Formação." (Amaral, 1999:29).

Apresenta-se igualmente a necessidade de integração das instituições educativas superiores com a comunidade, incluindo a empresarial:

"A autonomia das Universidades deve ser aprofundada, implicando um modelo de gestão que represente o tecido regional onde a Universidade Pública se encontra inserida, incluindo Autarquias e Instituições Empresariais ou outras entidades representativas." (Amaral, 1999:33).

Do ponto de vista das PME, a formação tem uma carta de encargos clara para responder às necessidades das empresas, necessidades que correspondem – se quisermos ler nas entrelinhas – às soluções dos problemas identificados na prática. Ei-las explicitadas:

"Facilidade no Acesso à formação dos trabalhadores, quadros e dirigentes, não apenas no quadro de projectos de investimento, mas no decurso de iniciativas espontâneas que decorrem da constante evolução do mercado e das próprias expectativas de cada pessoa.

Definição de regras de apoio à formação que permitam a formação de e para pequenos grupos, na empresa, fugindo aos estereótipos e às modalidades típicas das grandes empresas.

Desburocratização e fim das regras leoninas que presidem à atribuição dos apoios à formação, dado que as actuais regras só beneficiam as grandes empresas, cujos volumosos planos de formação, justificam a influência devida

para acompanhar os processos complexos para a obtenção de apoio e execução dos planos de formação nesta área." (Cunha, 1999a:56).

Se, nestas palavras ,parece detectar-se uma crítica implícita onde as maiores empresas parecem formatar os programas de apoio à formação, o autor é explícito:

"Outros programas, como o programa REDE do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), concebidos em nome das pequenas empresas, são infelizmente executados para e por alguns grandes interesses." (Cunha, 1999b:13).

Como será fácil de compreender, não constitui objectivo deste estudo a análise dos problemas na formação, nem outros que temos vindo a aflorar. Queremos apenas identificá-los, de forma a que, no seu conjunto, produzam uma imagem panorâmica.

Olhando agora para outras áreas da internacionalização, nomeadamente para os programas oficiais existentes, as notícias não são melhores, se tivermos em conta, por exemplo, o testemunho do responsável das Conservas Ramirez:

"Os industriais fazem muitas vezes o seu serviço mas não são acompanhados nesse esforço pela Administração e diria mesmo que a internacionalização do nosso sector está acorrentada por falta de dinamismo da Administração portuguesa", concretizando depois: "O ICEP tem de mudar muito, como tem de mudar a diplomacia portuguesa. O Sr. Bush quando quer vender aviões à China, vai ele à China vender os Boeings" (Ramirez, 2002:97-98).

Se tivermos em conta a radiografia feita pelo famoso estudo do McKinsey Global Institute a pedido do Governo Português, o qual, centrando-se no problema da competitividade, identifica três razões que determinam o problema: concorrência desleal, especialmente no mercado paralelo, deficiências do sector público, a eterna burocracia, e, finalmente, a rigidez do mercado laboral. Como não podia deixar de ser, também refere os problemas educativos, inscrevendo-os como um dos exemplos de deficiência do sector público.

Acrescenta, contudo, a importância de tomar a iniciativa e de contrariar esta tendência:

“These problems are particularly relevant because the country has reached a stage in which it risks getting “stuck in the middle” with wages that are too high for it to compete against Asia and Eastern Europe in the manufacture of low-value-added products, and with products that don’t offer sufficient value for it to compete against more advanced economies.” (Pietracci, Carioca, & Diniz, 2004).

Parecemos estar, assim, numa espécie de encruzilhada, apesar deste aparentemente amplo e duradouro consenso. Até ao momento, os programas de apoio à internacionalização nunca tiveram em conta o problema das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, o que implica um vazio na investigação e na disponibilização de informação cultural, ou de apoio linguístico e cultural aos exportadores portugueses.

Este vazio é especialmente perturbador uma vez que, tal como se viu anteriormente, os principais mercados externos portugueses não usam a Língua Portuguesa, e a língua dos principais mercados de exportação não é o inglês ou o francês.

## **6. Conclusão**

Reconhecendo o papel central do processo de globalização que vivemos presentemente, o conhecimento das línguas e das culturas dos povos com quem se mantêm laços, nomeadamente económicos, assumem uma importância estratégica e constituem recursos imprescindíveis e consequentemente valiosos.

Neste capítulo vimos como um leque alargado de especialistas destaca o papel das Línguas e Culturas nas comunicações de exportação e como existe uma preocupação transversal a muitos países, no sentido de adequar as necessidades da internacionalização das suas economias à provisão do sistema educativo.

Foram igualmente descritas diversas formas como os governos de vários países desenvolveram incentivos, quer ao estudo de certas línguas e culturas, quer a instrumentos para adequar os conteúdos às necessidades.

Esboçou-se também um panorama alargado de indicadores claros da importância estratégica das Línguas e das Culturas no quadro da internacionalização ou da globalização.

Os países anglófonos mereceram um certo detalhe, principalmente para demonstrar como é errada a ideia de que a língua Inglesa basta para fazer negócios em qualquer ponto do mundo.

Aliás, isto comprova-se pelo cuidado que os países anglófonos colocam na provisão de línguas estrangeiras, abatendo uma ideia que é um mito falacioso.

Desde há muito relacionada com a localização, a frase: "Think global, act local" direcciona um caminho. Ou como Christel Law afirma: (it is) "an even bigger mistake to believe that because a German company, for example, is happy to sell in English that it will be happy to BUY in English." (Law, 1992:177).

Também em outros países, a questão da provisão de línguas e culturas estrangeiras tem sido abordada, sendo sugestiva a Conferência organizada por Theo van Els: "Borders Open, Mouths Shut?", na Holanda, (citada em (Tuin & Westhoff, 1997:21), que veio a determinar uma mudança profunda do ensino de línguas no sistema educativo holandês.

Foi também descrito, brevemente, o caso da Finlândia, sempre tão citado, e a forma como, naquele país se adequa a provisão às necessidades, estruturando uma Política de Línguas Estrangeiras.

Como se referiu, a realidade portuguesa no domínio das Línguas e das Culturas nas Comunicações de Exportação é caracterizada por uma grande falta de sensibilidade para esta questão e pela inexistência de incentivos, ou apoios, a boas práticas.

Aliás, existem indícios de forte inadequação da provisão em Línguas e Culturas a todos os níveis: conteúdos, metodologias, distribuição, elenco de línguas, etc.

Parece igualmente seguro afirmar que, tendo em conta as características das empresas portuguesas, o estudo das Línguas e Culturas e o

estabelecimento de uma estratégia de comunicação podem ser o pólo dinamizador para uma exportação mais planeada e para a criação de um maior valor acrescentado nos próprios produtos.

## 7. Bibliografia Citada

- (AACLAME), A. A. C. o. L. a. M. E. (1990). *The National Policy on Languages: December 1987-March 1990* (Report to the Minister for Employment, Education and Training): Advisory Council on Languages and Multicultural Education.
- Ad Capita International Search, P., & Cranfield University School of Management, I. (2002). *Pode a Gestão Portuguesa Competir?* Lisboa e Londres: Ad Capita International Search, Portugal e Cranfield University School of Management, Inglaterra,.
- AEP. (2000, 2003). *Os erros mais usuais dos novos exportadores*, [Sítio na Internet]. Available: <http://www.aeportugal.pt/areas/internacionalizacao/BaseErrosInter.asp?Menu=2> [2001, 11 de Maio de 2001].
- Ager, D., Muskens, G., & Wright, S. (Eds.). (1993). *Language Education for Intercultural Communication*. Avon: Multilingual Matters Ltd.
- Ager, D. E. (1997). *Language Policy in Britain and France: The Processes of Policy*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- Ager, D. E., Clavering, E., & Galleymore, J. (1978). *Foreign Languages in Industry, Commerce and Education - The Aston Experience* (1 ed.). Birmingham: Aston Modern Languages Club, Department of Modern Languages University of Aston in Birmingham.
- Alexander, N. (2003). *Language education policy, national and sub-national identities in South Africa*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/AlexanderEN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/AlexanderEN.pdf?L=E) [2004, 12/18].
- Amaral, P. F. d. (1999). Formação Profissional e Educação. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de*

- Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME (pp. 24-34). Braga: PME Portugal.
- Andrade, V. (2003, 17 de Maio de 2003). Não se esqueçam do espanhol. *Expresso*, pp. 1.
- Arijoki, C., & Channell, J. (1992). *Awareness of Language and Languages: an investigation of the Business Community in the Nottingham Area*. Nottingham: University of Nottingham.
- Associação Empresarial de Portugal. (2001). *Uma Nova Ambição para Portugal. Repensar o Estado, Dinamizar a Iniciativa Privada, Mobilizar a Sociedade Civil*: Associação Empresarial de Portugal.
- Aubyn, M. S. (2002, 24 e 25 de Maio). *Evaluating Efficiency in the Portuguese Health Nd Education Sectors*. Paper presented at the Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Banco de Portugal. (2001). *Relatório do Conselho de Administração - 2000*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Beedham, B. (2001). *The Language Capability of Scottish Companies*. Glenrothes, UK: Glenco Export Centre Manager.
- Bianco, J. L. (2003). *Language policy: an Australian perspective*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/LoBiancoEn.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/LoBiancoEn.pdf) [2004, 12/08].
- BOTB, & Languages, S. G. o. F. (1979). *Foreign Languages for Overseas Trade*. Londres: BOTB.
- Brumfit, C. (1995). *Language Education in the National Curriculum*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castelloti, V., & Moore, D. (2002). *Social representations of languages and teaching*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf) [2004, 12/18].
- Churchill, S. (2003). *Language Education, Canadian Civic Identity and the Identities of Canadians*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy

Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf) [2004, 12/18].

Clements, B. (1999). The Efficiency of Education Expenditure in Portugal: FMI.

Costa, O. (1999). Por uma Política Nacional de Mercadorias e Logística da Distribuição - Reflexões e Propostas. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 95-110). Braga: PME Portugal.

Cunha, J. R. d. (1999a). Apoio às PME - O 3º Quadro Comunitário de Apoio. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 41-59). Braga: PME Portugal.

Cunha, J. R. d. (1999b). Por uma Política Integrada para as PME. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 8-14). Braga: PME Portugal.

Djité, P. G. (1994). *From Language Policy to Language Planning - An Overview of Languages Other Than English in Australia Education* (1 ed.): National Languages and Literacy Institute of Australia LTD.

Expresso. (2003, 17 de Maio de 2003). Espanhol passa francês no ensino. *Expresso*, pp. 1.

Fay, M. (1995, September, 1995). *Articulating University Credits with National Vocational Qualifications: Work in Progress*. Paper presented at the The Fifth National Institution-Wide Language Programmes Conference, Nottingham Trent University.

Freitas, M. V. d. (2005). Investimento e Gestão Empresarial. In G. L. Cardoso (Ed.), *20 Ideias para 2020 - Inovar Portugal* (pp. 83-99). Porto: Campo das Letras - Editores, S. A.

Freudenstein, R., Beneke, J., & Pönisch, H. (Eds.). (1981). *Languages Incorporated*. Oxford: Pergamon Press.

Friedman, P. K. (2004). Language and language-in-education planning in the Pacific Basin. *Language Policy*, 3(1), 85-87.

- Gardner, P. H., & Winslow, J. D. (1982). Language Needs in Higher Education - Identifying the needs of students on courses in Public Sector Higher Education containing a significant foreign language element. ? : SCHML - Standing Conference of Heads of Modern Languages in Polytechnics and other Colleges.
- Godfrey, R. (2002, Winter 2002). Export Communications Review Could Boost Your Bottom Line. *Export Zone*, 1.
- Governo Português. (2003). *Programa de Estabilidade e Crescimento*. Lisboa: Governo Português.
- Graham, C. (1987). Industry and Foreign Languages - A study of the Aston language-export centre. London (?): Department of Education and Science.
- Hagen, S. (Ed.). (1988). *Languages in British Business*. Newcastle: Newcastle upon Tyne Polytechnic Products Ltd.
- Hagen, S., & Salomão, R. (Eds.). (2003). *Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Holderman, J. B. (1983). *Critical Needs in International Education: Recommendations for Action*. Washington: National Advisory Board on International Education Programs.
- Hu, G. (2005). English Language Education in China: Policies, Progress, and Problems. *Language Policy*, 4(1), 5-24.
- Huhta, M. (1999). Language/Communication Skills in Industry and Business - Report for Prolang/Finland. Järvenpää: Finnish National Board of Education.
- Huhta, M. (2002). *Tools For Planning Language Training*, [web]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/HuhtaEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/HuhtaEN.pdf) [2004, 12/18].
- Hutcheson, T., & Waters, A. (1986). *English for Specific Purposes: Learning-centred Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Inman, M. (1978). *Language in Education: Theory and Practice*. Arlington USA: Center for Applied Linguistics.

- InterAct International / Languages NTO. (2001). *Yorkshire Forward - Languages Skills Capacity Audit, Survey of Demand, Demand Report*. Newcastle: InterAct International / Languages NTO.
- Johnstone, R. (2002). *Addressing 'the age factor': some implications for languages policy*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/JohnstoneEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/JohnstoneEN.pdf) [2004, 12/08].
- Koster, C. J., & Radnai, Z. (1997). *Foreign Languages in Hungarian Business: The Pécs Language Survey*. Pécs - Amsterdam: University Press Pécs.
- Lambert, R. D. (1997). Horizon Taal and Language Planning in the United States. In T. Bongaerts & K. d. Bot (Eds.), *Perspectives on Foreign-Language Policy : Studies in Honour of Theo van Els* (pp. 79-87). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.
- Lambert, R. D., & American Academy of Political and Social Science. (1994). *Foreign language policy : an agenda for change* (Vol. 532). Thousand Oaks, [Calif.]: Sage Publications.
- Law, C. (1992). Trends in business relations. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 176-184). Nottingham: Praetorius Limited.
- Leray, J.-F. (1992). Langues et Economie. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 13-17). Nottingham: Praetorius Limited.
- Liston, D., & Reeves, N. (1985). *Business Studies, Languages & Overseas Trade - A Study of Education and Training*. Londres: Macdonald & Evans and the Institute of Export.
- Louhiala-Salminen, L. (1995). *Drop me a fax, will you? A Study of Written Business Communication*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Marques, R. B. (2002). O Desafio Luso-Alemão: na procura de estratégias de transformação. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 61-72). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

- Mascia, R. (2000, Agosto 2000). *Language & Culture for Business*, [web pdf]. University of Luton. Available: [www.lcb.org.uk](http://www.lcb.org.uk) [2003, 11 de Maio de 2003].
- Mascia, R. (2001). *Languages for e-Business (Le-B)*, [pdf 50 Páginas]. University of Luton. Available: [www.lcb.org.uk11](http://www.lcb.org.uk11) [de Junho de 2001].
- Mével, N. (1992). Comment adapter l'enseignement des langues aux besoins des entreprises? In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivotal du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 147-155). Nottingham: Praetorius Limited.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho. (2000). *Quadros de Pessoal 2000*, [Internet]. Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Available: <http://www.deep.msst.gov.pt/estatistica/gerais/qp2000pub.pdf> [2004, 27 de Setembro].
- Neves, J. G. (1999). Nada nem Ninguém Pode Viver Só - Por um novo enquadramento para a indústria portuguesa. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 81-84). Braga: PME Portugal.
- Obenaus, W., & Bennett, J. (1993). *Taking up the Linguistic Challenge of tomorrow's Europe: The CEMS programme*. Paper presented at the New Challenges in Europe.
- Oliveira, M. (2004). Comunidade chinesa quintuplicou em 10 anos. *Público*, pp. 1, 30.
- Orsted, J., & Nielsen, J. C. (1993). *Business Language Education in Denmark*. Paper presented at the New Challenges in Europe.
- Pereira, P. T., & Martins, P. S. (2002, 24 e 25 de Maio). *Education and Earnings in Portugal*. Paper presented at the Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Pfister, G. G., & Poser, Y. (1987). *Culture, Proficiency, and Control in FL Teaching*. Londres: University Press of America.
- Pietracci, B., Carioca, M. J., & Diniz, R. P. (2004). *Making Portugal competitive*, [web]. McKinsey Global Institute. Available:

- [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1428&L2=7&L3=8](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1428&L2=7&L3=8) [2005, 5 de Maio].
- Pree, M. d. (1990). *Liderar é uma Arte* (E. Saló, Trans.). Lisboa: Difusão Cultural.
- Québec (Province). Direction générale du développement pédagogique. Direction des programmes, & Québec (Province). Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire. (1976). *General education, business and vocational education : authorized textbooks for English-language instruction* (Vol. 1976/1977-). Québec: Service général des communications Ministère de l'éducation.
- Ramirez, M. G. (2002). A internacionalização da Conservas Ramirez - Produtos de Portugal. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 93-99). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Scullard, S. (1992). *The Provision of Foreign Language Training to Industry*. Londres: Further Education Unit (FEU).
- Seidlhofer, B. (2003). *A concept of international English and related issues: from 'real English' to 'realistic English'?*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Available: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/SeidlhoferEN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/SeidlhoferEN.pdf?L=E) [2004, 12/08].
- Simpkin, R., & Jones, R. (1976). *Business and the Language Barrier*. Londres: Business Books Limited.
- Teel, S. J. (1996). South Carolina export survey. *Business and Economic Review*, 43(1), 3-6.
- Traça, D. (2002, 24 e 25 de Maio). *Labor Markets in Portugal: Recent Performance and Challenges for Development in the European Context*. Paper presented at the Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Turnbull, P. W., & Cunnigham, M. T. (Eds.). (1981). *International Marketing & Purchasing - A Survey among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries* (1 ed.). Hong Kong (?): The Macmillan Press Ltd.

- Tuin, D., & Westhoff, G. (1997). The Task Force of the Dutch National Action Programme as an Instrument for Developing and Implementing Foreign-Language Policy. In T. Bongaerts & K. d. Bot (Eds.), *Perspectives on Foreign-Language Policy : Studies in Honour of Theo van Els* (pp. 21-34). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.
- U.S. Department of Education, O. o. P. E. (2005). *Title VI Programs: Building a U.S. International Education Infrastructure*, [Website]. U.S. Department of Education, Office of Postsecondary Education. Available: <http://www.ed.gov/about/offices/list/ope/iegps/title-six.html> [2005, 11 de Setembro de 2005].
- Winslow, D. (2003, Summer). Languages NTO Chief Executive Signs Off. *Business Language*, 8.

## **CAPÍTULO II**

### **Da Política de Línguas Estrangeiras à Linguística Aplicada**

O presente estudo inscreve-se num sub domínio da área científica da Política de Língua e Planeamento Linguístico (PLPL).

Esta é uma área estabelecida na literatura desde o princípio dos anos 50 do século XX. Estes dois conceitos, Política de Língua e Planeamento Linguístico, têm por vezes aparecido como sinónimos, mas foi ficando relativamente definido que se entendia Política como os desígnios ou os resultados do Planeamento. Mais à frente iremos debruçarmo-nos sobre as definições da disciplina.

A inscrição desta área de estudo na área mais abrangente da Linguística Aplicada é muito mais polémica, sendo especialmente derivada da discussão em torno da Linguística Aplicada, como, aliás, é frequente nas vertentes aplicadas de qualquer ciência.

Questões relacionadas com as metodologias e os objectos próprios das ciências aplicadas e, muito especialmente, a sua coerência ou coesão, estão no cerne das diversas polémicas.

As ciências aplicadas, movidas pela interpelação da realidade - os problemas concretos - são conduzidas, muito naturalmente, a um posicionamento eclético e transdisciplinar, favorecendo a crítica de que lhes falta coerência nos métodos e clareza na definição do objecto.

O percurso que nos propomos fazer tem o seu início na tentativa de definição do domínio científico da PLPL, passando, depois, pela definição do sub domínio da Política de Línguas Estrangeiras. Finalmente, explora a relação deste domínio com a Linguística Aplicada.

## **1. Política de Língua e Planeamento Linguístico**

No seu trabalho, *Language Planning and Social Change*, (R. Cooper, 2006) apresenta uma proposta organizadora da área científica de Planeamento Linguístico.

Esta proposta tem tido uma aceitação generalizada junto de diversos autores, que a adoptam, inclusivamente acrescentando-lhe novas propostas, como é o presente caso, ou usando-a como base para uma articulação com outras propostas.

No percurso de investigação que agora se apresenta, tal proposta tem uma importância especial, pois, como se verá mais à frente, é na organização de sub domínios apresentada por este autor que, pela primeira vez se apresenta um quadro teórico que inclui, apesar de não expressamente, a Política de Línguas Estrangeiras no domínio mais vasto da PLPL.

Assim, iniciaremos esta abordagem por uma breve descrição da evolução da PLPL ao longo da história, passando depois a uma tentativa de clarificação na definição da disciplina, assim como dos seus conceitos basilares.

### **1.1. A evolução**

Certos autores, como (Kaplan & Baldauf Jr., 1997), enquadram historicamente as actividades de planeamento linguístico, chamando a atenção para o facto das actividades de PLPL serem tão antigas quanto a própria história, uma vez que estão intimamente relacionadas com a forma como se usam as línguas.

Na verdade, desde que existe história, que se verificam registos de movimentações geográficas, sociais, militares e políticas que implicam uma dimensão linguística, podendo até, em algumas ocasiões, ser esta dimensão a determinar alterações sociais ou políticas.

Convocando rapidamente a nossa memória sobre a evolução histórica, surgem facilmente situações em que um povo conquista outro, ou mesmo o estabelecimento de impérios em que vários povos são dominados por um único sistema. Alterações dramáticas de ordem natural que provocam a movimentação de populações, convulsões políticas e sociais com uma dimensão linguística determinante.

A administração do poder, nas suas várias formas através dos séculos, sempre se afirmou através de um suporte linguístico, cuja escolha, na maior parte dos casos, corresponde a um acto político deliberado.

Igualmente, desde tempos imemoriais, se procedem a trocas, comerciais e outras, entre comunidades de línguas diferentes. Não pode deixar de se ter em conta, que a comunicação entre as partes teria necessariamente de ser uma das preocupações dos mercadores da antiguidade, permitindo-nos afirmar, sem receio de erro, que o planeamento e a definição de estratégias que assegurem a intercompreensão, são uma constante indissociável dos negócios além fronteiras.

Este ponto é realmente importante. Não se trata apenas de compreender o trajecto da reflexão e investigação científica sobre esta problemática, é fundamental enquadrar o Planeamento Linguístico e a Política de Língua (PLPL) no panorama mais vasto das actividades humanas, compreendê-lo como um núcleo de actividades que têm acompanhado a história humana e que irão continuar a desempenhar um papel de relevo na organização das suas sociedades.

Apesar de Kaplan e Baldauf Jr. chamarem a atenção para o facto das línguas acompanharem os impérios, não mencionaram Elio Antonio de Nebrija, ((Nebrija, 1946) o filólogo e latinista espanhol do século XV, autor da inovadora Gramática Castelhana.

Conta a história que, ao entregar a sua Gramática a Isabel a Católica, lhe explicou que era preciso fixar a língua, pois ela seria "a companheira do Império".

Em Portugal o exemplo de Nebrija foi seguido por Fernão de Oliveira e João de Barros, preocupados igualmente em fixar a língua portuguesa, reforçando o seu estatuto, numa altura em que o latim dominava ainda os usos oficiais.

Mas note-se, a intenção era propriamente a de substituir o latim na sua utilização doméstica, como explicita Fernão de Oliveira: “não trabalhemos em língua estrangeira, mas apuremos tanto a nossa com boas doutrinas, que possamos ensinar a muitas outras gentes e sempre seremos delas louvados e amados porque a semelhança é causa do amor e mais em as línguas” (F. d. Oliveira, 1975:45).

Este é um exemplo bem claro para nós, portugueses, ao enquadrar as questões de PLPL historicamente, uma vez que constitui um caso de discussão e actuação política claramente enraizada na área desta disciplina e reconhecida na história da expansão portuguesa e europeia.

Apesar de ser apenas um exemplo, permite-nos abordar as questões de PLPL compreendidas no seu enquadramento de uma continuidade histórica, possibilitando igualmente observar a sua recorrência em múltiplas etapas da evolução das sociedades humanas.

Um outro aspecto, igualmente importante, é o facto da amplitude das actividades ligadas ao domínio de PLPL ser extremamente amplo.

Assim, apesar de ser mais visível a vertente “macro” destas actividades, ou seja, as que se relacionam com as decisões políticas de governos ou, mais genericamente, do poder instituído, e que têm como objectivo, e objecto, grandes áreas (normalmente multiplicadoras) como a educação, a legislação, etc. existem igualmente outras áreas – “micro” – onde as actividades, apesar de não menos importantes, reflectem igualmente as preocupações da disciplina.

Opções pessoais dos professores de língua, por exemplo, ao adoptarem uma perspectiva ou um conteúdo em detrimento de outros, - isto, por um qualquer grupo de razões -, constituem claramente uma opção de planeamento e até, eventualmente, de política de língua.

Mesmo outro tipo de actividades, veja-se os autores anteriormente referidos, como as escolhas de livros a figurar numa montra de loja, ou de opções como as que figuram nos livros de estilo dos meios de comunicação social, ou, de estratégias definidas no âmbito de uma empresa exportadora e que têm como objectivo assegurar a comunicação num determinado mercado estrangeiro, são também manifestações da reflexão e intervenção de PLPL.

Regressando ao enquadramento científico e disciplinar deste domínio, compreendendo a sua amplitude, quer diacrónica, quer da extensa variedade de manifestações em sincronia, vamos tentar compreender melhor a história da disciplina, muito recente, tendo em conta a antiguidade da problemática.

De uma forma geral, todos os autores concordam em situar a génese desta temática científica a partir de 1950, tal como vimos anteriormente em Cooper, mas também em Kaplan & Baldauf Jr., em (Wright, 2004) e, mais recentemente, em (Ricento, 2006).

Adoptando uma perspectiva mais narrativa, as origens da disciplina são relacionadas com conceitos positivistas e, muito especialmente, com os do nacionalismo.

Cooper, na obra já mencionada, refere o exemplo da Academia Francesa, prosequidora da Política de Língua de Richelieu, com o objectivo de implementar aquele romance, numa altura em que o latim dominava ainda a maior parte não só dos actos oficiais, como ainda, por exemplo, a educação.

O objectivo era, principalmente, transformar a língua francesa numa ferramenta padrão para todos os cidadãos, surgindo como utensílio reforçado de uma unificação política, em tempos de crise de autoridade real, mas também para funcionar numa instância simbólica, consubstanciando a ideia de que a língua é uma das manifestações da nação.

Muito mais tarde, quando as questões da nacionalidade se colocam com maior pertinência, tal como Sue Wright (2004) recorda, esta mesma ideia surge recorrente em diversos autores, seja no âmbito da independência das colónias americanas e de outros movimentos do século XVIII, seja na sequência do romantismo alemão, já no século XIX e até ao século XX.

Para aquela autora, esta “Primeira Fase” da história da PLPL tem o seu epílogo com a primeira geração de académicos que implementa a disciplina, baseando-se no estudo de realidades resultantes do final da Segunda Guerra Mundial, de criação de novos países a partir de tratados entre as potências coloniais, as quais não tiveram tanto em conta as comunidades, como as coordenadas geográficas.

Também (Ricento, 2000) e (Kaplan & Baldauf Jr., 1997), entre outros, propõem a organização do percurso histórico da disciplina em fases

semelhantes às de Sue Wright, estabelecendo um consenso alargado nesta matéria.

Joshua Fishman, um dos mais conceituados autores dessa época e, de certa forma mentor de Cooper, referiu-se com clareza à situação de profunda mudança política, económica, social e sociolinguística nos países recentemente descolonizados e, por essas mesmas razões, com expectativas de trabalho extraordinariamente interessantes, tal como afirma: “*an indispensable and truly intriguing array of field-work locations for a new breed of sociolinguists*”.

Constata-se que os autores daquela época, como Fishman, Joan Rubin, Björn Jernudd, Jyotirindra Das Gupta, Wilfred Whiteley ou Einar Haugen, entre outros, partilhavam um certo optimismo positivista de que os problemas com as línguas podiam ser resolvidos, assim como, naturalmente, partilhavam a confiança na eficácia do planeamento para a solução destes problemas.

Naturalmente, a segunda fase surgiu em reacção aos resultados e aos pressupostos desta geração de académicos.

Estes primeiros trabalhos foram acusados de terem uma forma de neocolonialismo subjacente às suas propostas, sendo apontados como uma continuidade da preponderância das potências ocidentais nos países recentemente descolonizados.

Não surpreende que esta crítica tenha provocado uma revisão aprofundada das metodologias usadas na disciplina, acabando por contribuir para uma nova orientação, cuja questionação se iniciou já entre os académicos deste grupo, como em (Rubin & Jernudd, 1971).

Por outro lado, novas disciplinas, como Estudos de Género, Estudos da Negritude (*Black Studies*), Estudos Culturais ou Estudos de Desenvolvimento, ao aparecerem nos currículos, foram consolidando temáticas, metodologias e abordagens que tiveram uma grande influência em vários campos de estudo, nomeadamente no de PLPL.

Assim, a temática da modernização linguística, tal como a da “construção de nações” foi diminuindo nas preocupações dos investigadores de PLPL, cedendo o lugar central à dimensão sócio-cultural, económica e política das línguas em contacto.

Ainda segundo Sue Wright, os temas centrais desta fase da investigação organizam-se em torno de questões como vantagem/desvantagem, estatuto e acesso.

É importante recordar que se verificam nessa altura migrações massivas, determinadas, quer por diversos factores políticos, económicos, sociais, quer por desastres naturais.

Mais, neste contexto verificava-se nas populações deslocadas uma atitude diferente em relação à língua e cultura de origem, parecendo generalizado o desejo de manter a sua língua e cultura e recusando uma assimilação mais ou menos completa, ao contrário do que acontecera anteriormente.

Um grupo muito activo de investigadores, como Jim Tollefson, Joe Lo Bianco, Michae Clyne, Tom Ricento, Colin Baker, Jim Cummins, David Corson, Nancy Hornberger, Nancy Dorian, Li Wei, etc. preocupou-se com as problemáticas do bilinguismo/multilinguismo entre grupos de migrantes, com especial enfoque na educação, propondo alterações substanciais nas políticas governamentais de inclusão.

Constituem reflexos importantes desta nova perspectiva a revisão política feita por países como o Canadá e a Austrália, que procuraram um enquadramento mais plural para as suas populações neste domínio.

Finalmente, a terceira fase é caracterizada por aquela autora em função de um cenário que se inicia com a guerra-fria e que é, sobretudo, determinado pelo acentuado processo de globalização que assistimos até ao presente, cujo traço principal parece ser o da transferência da tónica no estado-nação para organismos inter ou transnacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), iniciando um processo que, na prática, impõe algumas limitações à soberania dos estados.

Igualmente, no plano económico, se pode observar a mesma situação, com o fortalecimento da importância do Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) ou a Organização Mundial do Comércio (OMC), por exemplo.

No caso português, esta tendência foi ainda muito mais acentuada, especialmente nas limitações à soberania, pelo processo de integração na Comunidade Económica Europeia (CEE), agora União Europeia (EU).

Outro aspecto importante tem a ver com um acentuado aumento de oportunidades de contacto entre línguas e culturas, principalmente relacionadas com a facilidade e frequência de transportes, e também com o progresso e a facilitação das comunicações, nomeadamente através do fax, do telefone e, presentemente, da Internet.

Este cenário constitui igualmente a base da extraordinária expansão, a nível planetário, do uso da língua inglesa, expansão a que se assiste desde o final da segunda guerra mundial, mas fortemente acentuada após a guerra-fria.

No campo académico, a expansão anglófona foi acompanhada por tomadas de posição de vários investigadores de PLPL, a qual alguns consideravam de “imperialismo linguístico”, como (Phillipson, 1992) e já antes por (Tollefson, 1991), ambos seguidos por vários investigadores, como (Pennycook, 1994) ou (Canagarajah, 1999).

Esta linha de investigação, denominada ‘crítica’, segue, por sua vez, o pensamento de autores da Escola de Frankfurt, como Jürgen Habermas, ou o trabalho do sociólogo francês Pierre Bourdieu.

Uma outra linha de investigação que, de várias formas se pode relacionar com a globalização, tem a ver com as línguas minoritárias e enquadra-se no binómio global/local, binómio de óbvias grandes repercussões, mas cujos resultados, apesar de registados nas suas múltiplas ocorrências, ainda não são totalmente claros quanto ao conjunto da sua influência.

Acompanhando a transformação do conceito de estado-nação, entre muitas outras tendências, surgem, cada vez com maior força, as aspirações a situações especiais de cidadania de múltiplas minorias que, apoiadas por aquele questionamento, querem ver a sua identidade consagrada, com especial destaque para as suas línguas. Neste domínio, são substantivos os trabalhos desenvolvidos por vários linguistas no seio da UNESCO, da EU e, mesmo, na ONU.

Uma outra linha de investigação que caracteriza, ainda segundo a mesma autora, esta terceira fase, e que está igualmente relacionada com o presente fenómeno de globalização e também com a situação das línguas minoritárias, tem a ver com o risco de extinção de algumas línguas, hoje com pequenos números de falantes e tendo estas tendência a diminuir.

Não se pode dizer que estas situações estejam, pela primeira vez, a suscitar a atenção dos linguistas, no entanto, anteriormente, a abordagem tendia a ter como prioridade o registo e fixação dessas línguas para a posteridade, muitas vezes enquadrada em investigações sobre a universalidade do fenómeno linguístico, ou na busca da Gramática Universal.

Agora, pelo contrário, os trabalhos tentam estabelecer estratégias de preservação da língua, ao mesmo tempo que se tenta consolidar os direitos linguísticos.

Esta linha de investigação, denominada 'ecolinguística', tem conhecido um desenvolvimento assinalável, sendo possível destacar os trabalhos de (Fill, 2001), ou de (Goatly, 2001).

Como se pode ver, esta última fase tem-se igualmente caracterizado pela multiplicação dos objectos de estudo, facto que, para alguns analistas, como referimos, pode pôr em causa a homogeneidade da disciplina.

Estudos organizados em torno de questões como o género, por exemplo, e, sobretudo no caso que aqui nos traz, a questão da provisão de línguas estrangeiras ou, ainda, da economia, segundo diversas perspectivas, sejam elas as vantagens económicas inerentes à aprendizagem de uma língua, na óptica do aprendente, como em François Grin (Grin, 2006) ou do valor económico da própria língua como em Abram de Swaan (Swaan, 2001), ou ainda da importância da provisão de línguas estrangeiras para a economia, como em Stephen Hagen (Hagen, 1992).

Tal como vimos, a evolução da disciplina acompanhou as características e as problemáticas próprias das sociedades, tentando encontrar respostas para as preocupações que marcaram as diferentes épocas.

Esta evolução, acompanhando os problemas reais das sociedades, procurando as respostas possíveis, debatendo e criticando soluções, é, naturalmente familiar às ciências aplicadas, especialmente aquelas que se ocupam de algo tão humano como as línguas naturais.

Considerando que a época em que vivemos, o início do século XXI, apresenta realidades dinâmicas e vigorosas, como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a acessibilidade às comunicações, à informação, ao transporte de bens e pessoas, a uma efectiva e crescente mobilidade pessoal, e mesmo social, será certamente de esperar que tais realidades

continuem a impor um elevado ritmo de interpelação às ciências, mantendo ou aumentando a necessidade de encontrar soluções que acompanhem a natureza de problemas multidisciplinares, transversais, enfim, tal como Edgar Morin enuncia, complexos (Morin, 2003).

O caso que aqui nos traz, as línguas, os seus usos, o seu inter relacionamento, não pode deixar de se situar na confluência de todas as dinâmicas atrás mencionadas. Sendo igualmente previsível, dada a observação do presente e do passado recente, que se esteja no dealbar de grandes e profundas transformações na evolução dos sistemas linguísticos tal como os conhecemos, tanto no seu conjunto, como em qualquer caso específico.

Assim, dada a evolução da disciplina que brevemente acompanhámos, com a sua tentativa de adaptação a diferentes problemáticas ou a diferentes aspectos do mesmo problema, e tendo em conta as expectativas previsíveis do futuro próximo, ressalta claramente a importância da definição do âmbito e do objecto, assim como das metodologias próprias da disciplina. Esse é o cimento que garante a existência de um edifício comum, para cuja construção (e compreensão) contribui o estudo de cada caso.

É essa definição que tentaremos esboçar de seguida.

## **1.2. A definição**

Na obra atrás referida de Cooper, é-nos proposto um percurso para a definição deste domínio científico, a começar pelo próprio termo: Planeamento Linguístico.

Assim, segundo este autor, uma das primeiras referências a esta área situa-se em 1950, embora propondo uma denominação diferente: *language engineering* (Miller, 1950). Não é contudo a única proposta divergente da actual nomenclatura. Pouco depois, surge uma nova denominação: *Glottopolitics* (Hall Jr., 1951), outra e outra se seguiriam: *language development* (Noss, 1967), *language regulation* (Gorman., 1973) e, mais recentemente, *language management* (Jernudd & Neustupný, 1986).

Para a literatura da área, o termo Planeamento Linguístico é proposto por Einar Haugen (Einar Haugen, 1959), apesar deste autor referir que Uriel Weinreich havia já proposto este mesmo termo num seminário na *Columbia University* em 1957 (Einar Haugen, 1965).

A evolução acabou por consagrar o termo Planeamento Linguístico, em inglês *Language Planning*, assim como *Language Policy* ou Política de Língua, em Português.

Curiosamente, em Portugal já se afirmou o termo (e a área) de Política de Língua, como, por exemplo, na publicação *Uma Política de Língua para o Português* (Mateus, 2002). Também esta denominação e a sua problemática foram adoptadas no debate público assinalado na imprensa por diversas ocasiões e em inúmeros registos.

No entanto, é importante assinalar que o termo Planeamento Linguístico e, sobretudo, a diferença e a interacção entre os conceitos de Planeamento e de Política têm sido muito menos evidentes, parecendo mesmo não existir, sobretudo a nível mais alargado, a consciência de que as Políticas se consubstanciam num leque de múltiplas actividades, processos, métodos, agentes, etc. e que o seu Planeamento constitui a prossecução das Políticas.

Uma contribuição excelente, na clarificação destes dois conceitos, e da íntima relação entre os dois, é feita por Djité (1994:64), partindo de uma proposta anterior de Haugen (1983:275). Apresenta-se de seguida, na Fig. 3, o referido quadro de Djité.

**Figura 3 - Quadro teórico de Djité (1994:64)**

	Policy making	Planning Implementation
Level	Norm	Function
Society (Status Planning)	(1) selection (decision procedures) a. identification of a problem b. allocation of norm	(3) implementation (educational spread/language-in-education) a. corrective procedures b. evaluation
Language (Corpus Planning)	(2) codification (standardisation procedures) a. graphisation b. grammatication c. lexication	(4) elaboration (functional development) a. terminological modernisation b. stylistic development

Naturalmente, a esta formulação estão subjacentes conceitos organizadores, como os de “Status Planning” ou “Corpus Planning”, um e outro correspondendo às actividades próprias deste domínio científico.

Igualmente, quando atrás acompanhámos Sue Wright na evolução da disciplina e na sua caracterização em três fases distintas, estas actividades constituem realmente a base da direcção da investigação feita neste domínio científico e, muito naturalmente, constituem um objecto facilmente identificável e analisável para chegarmos a uma definição de áreas – ou sub domínios – que são próprias do Planeamento Linguístico e que igualmente o caracterizam.

Regressando a Cooper, após enumerar 12 definições de Planeamento Linguístico propostas por diversos autores, propõe a discussão dessas definições de acordo com a forma como abordam os termos sublinhados da famosa questão: “Who plans what for whom and how?”.

Como é óbvio, trata-se de um questionamento, aliás largamente usado desde então por diversos autores, para definir os objectos e as metodologias próprias do Planeamento Linguístico, de forma a chegar a uma definição que possa abranger a variedade extrema de pesquisas.

A definição proposta por este autor, a 13<sup>a</sup>, depois de feita a análise das definições anteriores e das questões que se encontram na investigação corrente, segundo a identificação dos agentes do planeamento, teremos, como temas, o seu objecto, os seus destinatários e os seus processos.

“Language planning refers to deliberate efforts to influence the behaviour of others with respect to the acquisition, structure, or functional allocation of their language codes.” (R. L. Cooper, 1989:45)

No entanto, tão importante como esta definição geral do domínio científico de PLPL, é a proposta de Cooper para uma definição tipológica dos sub domínios da área, três, a saber: “*Status Planning, Corpus Planning e Acquisition Planning*”.

A concepção do domínio do Planeamento Linguístico, abrangendo as áreas de *Status Planning* e *Corpus Planning*, havia sido já proposto por Heinz Kloss (Heinz Kloss, 1969), cerca de vinte anos antes e, aparentemente, consagrava dois campos de trabalho relativamente claros.

*Corpus Planning* é brevemente descrito por Cooper como referente a actividades, como por exemplo, a proposta de novos termos, as reformas ortográficas, etc., ou seja, as diferentes actividades de modernização ou de adequação às novas realidades que se colocam a uma língua, ou, como Einar Haugen (Einar Haugen, 1967) define: “*the normative work of language academies and committees, all forms of what is commonly known as language cultivation (...) and all proposals for language reform or standardization*”.

Pode dizer-se que este tipo de actividades de PLPL é aquele que há mais tempo se regista, e dele demos exemplos anteriormente.

*Status Planning*, tem como objecto, tal como Kloss o concebia, o reconhecimento oficial do governo do estatuto de uma língua em relação a outras.

Entretanto, este tema foi conhecendo posteriores alargamentos no sentido mais lato da definição de línguas, ou de variedades, para determinadas funções, existindo mesmo quem, como (Gorman, 1973) defendesse a designação “Language Allocation”, em vez de “Status Planning”, definindo o seu objecto como “*authoritative decisions to maintain, extend or restrict the range of uses (functional ranges) of a language in particular settings.*”

A verdade é que *Status Planning* se manteve e se popularizou, tornando-se um objecto mais alargado do que aquele que inicialmente foi concebido.

Também aqui, não faltam exemplos históricos de decisões deste tipo, tal, como, por exemplo, a famosa posição de Lutero, defendendo a tradução da bíblia nas diferentes línguas maternas – e não apenas o uso do latim, decisão que há apenas algumas dezenas de anos atrás se veio a implementar na Igreja Católica. Foi uma evolução que levou cerca de cinco séculos a consolidar-se.

No entanto, se repararmos bem, existe, na prática, uma certa dificuldade em destrinçar, com exactidão, a fronteira entre estas duas áreas de intervenção. Tomando o exemplo, já referido, da Gramática de Nebrija, a fixação do castelhano, não só constituiu um esforço destinado a consolidar a língua vernácula, falada por todos, dotando-a dos elementos necessários à sua padronização, embora, pelas mesmas razões, tivesse o objectivo de alterar a distribuição de funções sociais das línguas então presentes no reino, nomeadamente a de substituir o latim nos actos oficiais.

É exactamente o que salienta (J. Fishman, 1983), ao referir que as distinções entre *Corpus Planning* e *Status Planning* são mais claras na teoria do que na prática.

Finalmente, temos a terceira área proposta por Cooper, *Acquisition Planning*, área que é defendida pelo seu proponente, tendo em conta a constatação da importância do ensino de línguas como instrumento de PLPL e baseando-se em duas ordens de objectivos frequentes em PLPL:

*Language Spread* – ou seja, o aumento de utilizadores de uma determinada língua, marcando a diferença com o aumento de usos, próprio do *Status Planning*.

As alterações de forma ou de funções de uma determinada língua, objecto do *Corpus Planning* e do *Status Planning* respectivamente, são influenciadas pelo número de falantes dessa língua. Os novos usos atribuídos a uma língua podem atrair novos falantes, os quais a podem influenciar, nomeadamente por fenómenos próprios de línguas em contacto.

Apesar desta visão tripartida - *Corpus Planning*, *Status Planning* e *Acquisition Planning* - se ter gradualmente generalizado, naturalmente, outras perspectivas se apresentaram, defendendo a acentuação de outro tópico, por exemplo, com Herbert Christ (Christ, 1997), que coloca as questões de aquisição como componente de um outro quadro analítico: *Language in Education*.

Como veremos mais à frente, estas diferenças de enquadramento são fulcrais na discussão da filiação da Política de Línguas Estrangeiras no âmbito mais geral da PLPL, e mesmo, como esta mudança de topicalização na perspectiva escolhida, aproxima, ou distancia, esta disciplina da área da Linguística Aplicada.

Neste momento continuaremos a tarefa de descrever as orientações gerais que têm definido o objecto e as metodologias da investigação no domínio científico da PLPL

Muito recentemente, esta mesma questão fundamental, de definição de objectos de estudo e de metodologias, foi abordada de uma forma integradora por Thomas Ricento (Ricento, 2006:29), que propôs um quadro classificativo em que procura abranger as múltiplas tipologias e perspectivas dos trabalhos de PLPL.

Segundo o referido autor, este quadro, que apresentamos na Figura 4, representa uma integração de diversos estudos anteriores: (R. L. Cooper, 1989), (C.A. Ferguson, 1968), (E. Haugen, 1983), (Hornberger, 1994), (H. Kloss, 1968), (Nahir, 1984), (Neustupný, 1974), (Rabin, 1971) e (Stewart, 1968).

Figura 4 - Quadro Integrativo de Ricento (2006: 29)

Types	<i>Policy planning approach</i> (on form)	<i>Cultivation planning approach</i> (on function)
Status planning (about uses of language)	<b>Officialization</b> <b>Nationalization</b> <b>Standardization of status</b> <b>Proscription</b>	<b>Revival</b> <b>Maintenance</b> <b>Spread</b> <b>Interlingual communication – international, intranational</b>
Acquisition planning (about users of language)	<b>Group</b> <b>Education/School</b> <b>Literary</b> <b>Religious</b> <b>Mass media</b> <b>Work</b>	<b>Reacquisition</b> <b>Maintenance</b> <b>Shift</b> <b>Foreign language/second language/literacy</b>
	<b>Selection</b> Language's formal role in society <i>Extra-linguistic aims</i>	<b>Implementation</b> Language's functional role in society <i>Extra-linguistic aims</i>
Corpus planning (about language)	<b>Standardization of corpus</b> <b>Standardization of auxiliary code</b>  <b>Graphization</b>	<b>Modernization</b> (new functions) <b>Lexical</b> <b>Stylistic</b>  <b>Renovation</b> (new forms, old functions) <b>Purification</b> <b>Reform</b> <b>Stylistic simplification</b> <b>Terminology unification</b>
	<b>Codification</b> Language's form <i>Linguistic aims</i>	<b>Elaboration</b> Language's functions <i>Semi-linguistic aims</i>

Não podemos deixar de salientar que Ricento coloca claramente a questão das Línguas Estrangeiras, reflectindo a abordagem anteriormente

proposta por Cooper, como um dos objectos de investigação – e acção - da PLPL.

Este facto é especialmente relevante, uma vez que esta proposta tenta sintetizar as linhas de força organizadoras mais geralmente aceites pela comunidade e pela obra dos investigadores deste domínio científico, além de que se trata de uma publicação de 2006, reflectindo assim uma perspectiva actual, tendo vindo a ser sedimentada até ao presente.

No entanto, constata-se que esta tentativa – como qualquer outra - não deixa de levantar questões. Desde logo, a decisão de incluir o “*Language Spread*” no pano de fundo do *Status Planning*.

De facto, se abordarmos esta questão num âmbito nacional, ou, pelo contrário, num âmbito internacional, a proximidade com as questões de estatuto alteram-se tão profundamente que podem pôr em causa a objectividade desta decisão de Ricento.

No entanto, relativamente às Línguas Estrangeiras, elas estão claramente enquadradas na categoria de *Acquisition Planning*, classificando-as também no que denomina de *Cultivation planning approach (on function)*, em oposição a *Policy planning approach (on form)*.

Apesar do conceito original de *Cultivation* estar relacionado com a Escola de Praga, (Prague School, 1973), o autor refere ter seguido as definições de J. V. Neustupný (Neustupný, 1974).

Mas regressemos aos nossos propósitos de uma descrição mais geral.

Como em tantas outras disciplinas, a discussão não se centra apenas na definição do seu objecto e de metodologias próprias, neste caso, da PLPL.

Questões como a própria possibilidade de planear uma língua, ou aspectos dela, são levantados por diversos investigadores, como, por exemplo, (Djité, 1994), que põe inclusivamente em causa se se pode realmente planear algum aspecto da vida das línguas ou que parte delas virá a ser possível planear.

Por outro lado, e é sempre importante reconhecê-lo, independentemente da PLPL, tenham ou não lugar actividades de planeamento, exista ou não uma estratégia política, as mudanças nas línguas e nas relações entre elas acontecem, acompanhando as mudanças da realidade dos seus utilizadores.

## **2. Política de Línguas Estrangeiras**

Tal como vimos anteriormente, o objecto da PLPL e, por isso, os métodos adoptados, têm estado profundamente ligados à ideia de estado-nação, como espaço onde se desenrolam as actividades de PLPL e mesmo a sua concepção.

Vimos, de resto, como, na evolução da disciplina, esse tema tem sido fulcral. Mais, vimos também como a influência do factor globalização, determinou uma mudança substancial de rumo na disciplina. Esta mudança deve-se, sem dúvida, ao reequacionamento da realidade do estado-nação, que deixou de se constituir como o espaço único e fundamental onde se enquadravam a esmagadora maioria dos fenómenos abordados pela PLPL.

Na verdade, a partir do momento que se consolidava a presente tensão entre o global e o local, assistiu-se à acentuação, a nível local, de diversas realidades internas, que deixaram de ser consideradas ameaçadoras para uma identidade nacional, antes elementos que a construíam.

Por outro lado, forçadas ao “concerto das nações”, quer pela economia, quer pela política, quer pelas movimentações sociais, as comunidades vêem-se integradas em redes de comunicação transnacional, onde as línguas ganham outra dimensão, a dimensão global.

Neste novo enquadramento, pautado por realidades transnacionais, como a União Europeia, por exemplo, a questão da existência de competências em línguas estrangeiras é crucial e condiciona as possibilidades de cada país em aceder a modelos económicos caracterizados pela qualificação da mais valia dos seus produtos, logo, produtores de maior bem-estar e desenvolvimento das suas comunidades.

Esta preocupação consubstancia-se, entre nós, por exemplo, na recente medida do governo em aumentar a aprendizagem do inglês no sistema de ensino, implementando-o, agora, logo no nível básico do sistema educativo, procurando dotar o país de competências de comunicação naquela que é tida como a língua internacional dos tempos actuais, não uma língua franca

regional, de maior ou menor dimensão, ou transregional como o português já foi, mas agora a uma nova escala global.

Esta nova situação, que se tem vindo a desenvolver com maior celeridade desde o fim da guerra-fria, não tem escapado aos investigadores de PLPL, apesar de se verificar muito mais preocupação pela vertente da solução de problemas, do que pela da sua estruturação teórica, ou pela da clarificação do seu objecto e metodologias no enquadramento mais geral na disciplina de PLPL.

Como já vimos anteriormente, a questão da provisão de línguas estrangeiras foi, pela primeira vez, integrada no quadro da PLPL por (R. Cooper, 2006), no âmbito da proposta de uma terceira área da disciplina: *Acquisition Planning*.

No entanto, há investigadores que não aceitam esta nova área, como por exemplo Kaplan e Baldauf Jr. (Kaplan & Baldauf Jr., 1997:121).

“Cooper (1988) calls language-in-education planning 'acquisition planning', arguing that it is a third category to corpus and status planning, rather than the major activity of 'Implementation (educational spread)' (...) this is an important distinction. The notion of 'acquisition planning' suggests an independent process. While that may reflect what often occurs in practice, the failure to embed language-in-education planning with the wider corpus planning/status planning framework is a major cause of the failure of independently implemented 'acquisition plans'.”

Kaplan e Baldauf Jr. invocam (E. Haugen, 1983) e o seu modelo revisto e corrigido, que apresentamos de seguida na Fig. 5, para defenderem que a aquisição é simplesmente uma actividade de implementação própria do *Status Planning*.

Como é claro, esta abordagem mantém-se na linha, digamos, mais clássica, de abordagem do objecto desta disciplina, sempre tendo em conta o âmbito do estado-nação, as suas comunidades constituintes e respectivas línguas, mas, sem considerar, de forma teoricamente integrada, as interações que se desenrolam, em torno de uma língua nacional, mas fora do estado-nação de origem, ou, dentro do estado-nação, mas tendo como objecto línguas que não têm representação na comunidade do aprendente, ou seja, as línguas ditas estrangeiras.

Figura 5 - Modelo de Haugen, segundo Kaplan e Baldauf Jr.

	<i>Form (policy planning)</i>	<i>Function (language cultivation)</i>
Society (status planning)	1. Selection (decision procedures) a. problem identification b. allocation of norms	3. Implementation (educational spread) a. correction procedures b. evaluation
Language (corpus planning)	2. Codification (standardisation procedures) a. graphisation b. grammatication c. lexication	4. Elaboration (functional development) a. terminological modernisation b. stylistic development c. internationalisation

Como podemos ver na figura 5, esta construção concebe apenas, ou questões de estatuto, ou de *corpus*. No que respeita às línguas estrangeiras, o planeador preocupa-se com o seu estatuto, usando o utensílio privilegiado da educação.

Mas curiosamente, esclarecem: "Because the education sector rarely has the outreach or the available resources to impact any sector other than the schools, it is unwise (though it is frequently the case) to assign the entire implementation activity to the schools."

E, um pouco mais à frente, acrescentam o seguinte:

"Language-in-education, being a sub-set of national language planning, is also part of human resource development planning. Thus, the education sector needs to understand what languages are desirable in the repertoire of speakers in the community and for what purposes those languages will be used. It may be possible, for example, that a nation intends to expand its commercial ties with a particular country or region and, over the long term, the nation may decide that it has need of a substantial pool of individuals who are competent in the language(s) of the new commercial partner(s). The nation may look to the education sector to produce that pool of individuals. Not only does the education sector need to know what languages are becoming desirable, but it is also necessary to know how soon the demand for speakers is likely to occur and over how long a period of time that demand is likely to continue. Such

information can most conveniently be collected through in-depth interviews with leaders in the commercial sector and in those agencies of government charged with the development of commercial relationships.”(Kaplan & Baldauf Jr., 1997:127)

Como se pode constatar, estes autores explicitam a necessidade de uma comunidade definir quais as línguas de maior interesse (predominantemente económico), estranhando-se, no entanto, que defendam dever competir ao sector da educação a definição da Política de Línguas Estrangeiras.

Na verdade, os próprios autores reduzem muito o papel do sector educativo, reconhecendo as suas limitações neste domínio:

“It is possible that this is the point at which there needs to be a major articulation between language-in-education planning and more general language planning. Government is in a position to provide motivational structures that the education sector simply cannot provide”.(Kaplan & Baldauf Jr., 1997:126)

Como podemos ver, os mesmos autores que não aceitam ser a aquisição um enfoque de política e planeamento linguístico, acabam por reconhecer que, existe um âmbito mais abrangente – o da Política de Línguas Estrangeiras.

Co-existem assim inconsistências inaceitáveis:

a) Apesar de reconhecer que o sector da educação não tem poder para produzir alterações a não ser nas escolas, colocam o mesmo sector da educação a determinar a política linguística em sectores e gerindo processos que claramente o transcendem, desde o diagnóstico à definição dos objectivos políticos, ou até à intervenção junto das empresas..

b) Apesar de se centrarem na educação, invocam, na implementação da política, a necessidade de outros utensílios de intervenção, próprios de um governo.

Ora, se, a montante, nos parece claramente excessivo imputar à educação a responsabilidade de desenvolver utensílios de diagnóstico e órgãos para uma decisão estratégica económica, já a constatação, a jusante, da necessidade de um leque de instrumentos, que intervenham não apenas nas escolas, mas especialmente nas empresas, reconhecidamente não apenas

educativos, vem demonstrar as fraquezas deste modelo e o seu desajustamento da realidade.

Esta divergência situa-se, de facto, no cerne das questões que aqui tentamos discutir e compreender melhor.

Na verdade, não se trata de um problema novo, muito pelo contrário. Pelas datas de publicação já mencionadas podemos perceber que a questão se prolonga há vários anos. Mas, tendo em conta que as obras aqui referenciadas tratam de abordagens metodológicas, ou seja, que para além destas propostas de organização da problemática própria da disciplina, não faltam exemplos de estudos sobre a provisão de línguas estrangeiras em determinada região, ou país, então, realmente, já não se trata de reconhecer que estamos perante um problema que se coloca há décadas, mas de assumir que é necessário “acomodar” na orgânica disciplinar e, conseqüentemente teórica, os inúmeros trabalhos de campo que se têm vindo a realizar.

Por outro lado, esta crítica, representa exemplarmente o condicionalismo desta área, como aliás, outras de ciência aplicada, vocacionadas para se orientarem pela importância e premência dos problemas - a cujas soluções se dedicam -, não tendo deixado tanto espaço, nem para a teorização, nem para a intercomunicação entre investigadores de diferentes campos, nem, enfim, para o estudo das realidades e para a proposta de possíveis soluções.

É assim que, na sequência das lacunas detectadas na obra de Robert B. Kaplan e Richard B. Baldauf Jr., anteriormente referidas, se baseia o percurso de fundamentação teórica da Política de Línguas Estrangeiras.

"Language-in-education planning is substantially different from language planning. As has already been noted, language planning broadly is a function of government, since it must penetrate many sectors of society. Language-in-education planning, on the contrary, affects only one sector of the society - the education sector." (Kaplan & Baldauf Jr., 1997:122)

Partindo destas razões apresentadas com intenção contrária, podemos afirmar que a Política de Línguas Estrangeiras é um subdomínio do Planeamento Linguístico, pois constitui, de forma alargada, responsabilidade da governação, além de pretender implementar-se em vários sectores da sociedade, e não apenas no da educação.

A Política de Línguas Estrangeiras não depende pois, do planeamento educativo, muito pelo contrário, condiciona-o no que diz respeito ao ensino/aprendizagem das línguas e culturas estrangeiras.

### ***3. Da Política de Língua e Planeamento Linguístico à Linguística Aplicada***

As questões colocadas ao Planeamento Linguístico por Djité: “The Fallacy of Language Planning as a Rational Activity” (Djité, 1994), são, no fundo, semelhantes às questões postas no domínio da Linguística Aplicada, sendo, por sua vez, semelhantes a muitas outras ciências aplicadas. Existe, de facto, uma clara familiaridade entre as dúvidas colocadas.

Estando, na sua origem, intimamente ligada à problemática do ensino das línguas, particularmente do Inglês como língua estrangeira, a Linguística Aplicada tem crescido como área de investigação científica, aumentando consideravelmente o seu escopo ao longo dos anos.

Acompanhando a sua consolidação, estiveram sempre as mais acesas discussões sobre a sua natureza, o seu objectivo e os seus métodos.

Porém, não deixa de ser realidade, objectiva e factual, a existência de inúmeros departamentos académicos, cursos, revistas de especialidade e também de uma associação internacional: Association Internationale de Linguistique Appliquée, AILA, que congrega associações homónimas de 34 países, associações internacionais profissionais, como os Professores de Línguas Estrangeiras e os Tradutores, além de membros individuais de países onde não exista uma Associação de Linguística Aplicada (como Portugal).

Antes da recente reestruturação, que acabou com o sistema de Comissões, em 2005, a AILA geria as seguintes Comissões Científicas:

Adult Language Learning

Child Language

Communication in the Professions  
Contrastive Linguistics and Error Analysis  
Discourse Analysis  
Educational Technology and Language Learning  
Foreign Language Teaching Methodology and Teacher Education  
Forensic Linguistics  
Immersion Education  
Interpreting and Translating  
Language and Ecology  
Language and Education in Multilingual Settings  
Language and Gender  
Language and the Media  
Language Contact and Language Change  
Language for Special Purposes  
Language Planning  
Learner Autonomy in Language Learning  
Lexicography and Lexicology  
Literacy  
Mother Tongue Education  
Psycholinguistics  
Rhetoric and Stylistics  
Second Language Acquisition  
Sign Language

Como se pode ver, o âmbito da Linguística Aplicada estende-se a diversas áreas – como o PLPL – e abarca muito mais do que o ensino da língua. Tal como a referida Associação define:

“Applied Linguistics is an interdisciplinary field of research and practice dealing with practical problems of language and communication that can be identified, analysed or solved by applying available theories, methods and results of Linguistics or by developing new theoretical and methodological frameworks in Linguistics to work on these problems. Applied Linguistics differs from Linguistics in general mainly with respect to its explicit orientation towards

practical, everyday problems related to language and communication.” (AILA, 2006).

O que não é unanimemente aceite, se tivermos em conta Henry G. Widdowson, uma das mais proeminentes figuras da Linguística Aplicada, recentemente jubilado, que se tem destacado ao longo dos anos pelos seus artigos críticos sobre a disciplina, analisando-a uma vez mais, num dos seus mais recentes artigos, (Spolsky, 2005), apresenta a seguinte definição:

"But if, every now and then, and on reflection, one feels the need to be rather more specific about what applied linguistics is all about, then one might be led to the conclusion that, if our field is to have any distinctive character, it must surely rest on the claim that it is a particular mode of enquiry that is not only not essentially interdisciplinary but not essentially disciplinary at all, because it does not deal with abstractions per se and with what data can be adduced as evidence for them. Rather, it takes an approach that is the reverse of this in that it explores how the problems that folk experience with language in real-world domains might be clarified, reformulated, made more amenable to solution by reference to the abstract representations of language that linguistics (hyphenated and otherwise) has to offer." (Spolsky, 2005:25).

Pelo que se constata, a natureza interdisciplinar da linguística aplicada é posta em causa, uma vez que Widdowson questiona a interdisciplinaridade em si. Mas refere igualmente a sua natureza não disciplinar, obviamente relativa à Linguística.

Porém, para além da polémica, como se depreende pela leitura da lista de Comissões, a Linguística Aplicada cobre um campo extremamente alargado de diálogo com um número vasto de outras disciplinas.

Igualmente inegável é o facto de ter produzido, ao longo das últimas seis décadas, um número considerável de estudos e de propostas que têm levado a uma melhor compreensão dos usos e dos utilizadores das línguas, facto que é atestado pela sua continuada vitalidade e pela vitalidade das novas áreas de investigação que tem dinamizado.

Em Portugal, a Linguística Aplicada, enquanto nomeação de uma área de investigação, não tem sido popular. A ideia simplista de que os anglófonos denominam dessa forma a didáctica das línguas estrangeiras parece ter-se enraizado, sem se actualizar face ao enorme aumento da abrangência da

disciplina, da sua difusão por todo o mundo e da sua preocupação com muitas áreas que não passam exclusivamente pela aprendizagem das línguas.

Não compete a esta investigação definir ou justificar a Linguística Aplicada, assim como não parece muito produtivo discutir se a Sociolinguística é um seu sub domínio ou, pelo contrário, uma emanção (hifenizada) da Linguística.

Tal como Cooper afirma:

“In practice, whether language problem solvers or language behaviour modifiers view themselves as applied linguists or as language planners or, far more likely, as teachers, school administrators, missionaries, politicians, or cardinals they are likely to compound their potions and elixirs from whatever powder and herbs they can find, whether from a cabinet labelled “language sciences,” “miscellaneous social sciences,” or “traditional remedies. “ (R. Cooper, 2006:44).

Ferguson, estreitando os laços com as Ciências da Linguagem, define Linguística Aplicada como: “The application of any of the insights, methods, or findings of linguistic science to practical language problems.” (Charles A. Ferguson, 1966:50).

Porém, a questão é que a solução dos “problemas práticos” implica normalmente uma conjugação de saberes que ultrapassa a área das Ciências da Linguagem.

Para Fishman, a disciplina de PLPL situa-se claramente na Sociologia da Língua, constituindo um seu subtópico e denominando-a de “Sociologia Aplicada da Linguagem”. (J. A. Fishman, 1971:173).

No entanto, posteriormente reconhece que a sociolinguística terá falhado em trabalhar adequadamente com ideias da Sociologia, defendendo a necessidade de voltar a colocar o ‘socio’ na Sociolinguística. (J. Fishman, 1991:127)

Muito recentemente, Spolsky refere:

“The successful solution of language-related problems depend on the blending of linguistic knowledge with knowledge derived from other fields, and so in time leads to the formation of hyphenated fields, as Voegelin (Voegelin, n.d.) named them.” (Spolsky, 2005:28).

Precisando depois as relações de sobreposição que considera verificar-se na PLPL:

“Language policy fits into applied linguistics, not just because of the practical implications of language management, but also because the study of its two other components, language practice and language beliefs or ideology, requires looking at language in use and studying its users. True, the first of those areas is also covered by sociolinguistics and the ethnography of speaking (Hymes, 1974), and the second is dealt with by social psychology. However, to exclude them from language policy means leaving out two of the major domains in which language policy is embodied and by which language management is constrained.” (Spolsky, 2005:30)

Apesar das diferentes polémicas, discutindo a própria identidade da Linguística Aplicada, discutindo a filiação do domínio da PLPL, da própria Sociolinguística e do relacionamento de todos eles com a Linguística, não deixa de ser clara a identidade do domínio científico da Política de Língua e do Planeamento Linguístico, assim como a da Política de Línguas Estrangeiras.

Situa-se num plano científico de intenso diálogo com a realidade e, especialmente da pressão da ‘resolução de problemas’, o que, como em muitos outros casos, motiva um intenso diálogo com outras áreas da ciência.

Tal como Cooper apresenta na sua metáfora da poção, atrás citada, as características do problema determinam, em grande parte, a natureza de cada componente das soluções, constituindo estas uma realidade construída e complexa, mas de certa forma inscrevendo-se numa certa lógica casuística.

No domínio da PLPL e, especialmente no da Política de Línguas Estrangeiras é muito clara a existência de um número muito grande de estudos e iniciativas, exactamente na sequência da forte interpelação da realidade, tal como temos vindo a referir, ao mesmo tempo que existe um número relativamente pequeno de trabalhos científicos teóricos ou metodológicos.

É assim fundamental a discussão sobre estes princípios basilares da investigação científica, de forma a que possamos consolidar práticas solidamente baseadas na reflexão.

No entanto, não parece fazer sentido que a acção seja tolhida por um fundamentalismo disciplinar. Face aos problemas, perante a interpelação do

real, as soluções só podem ser construídas através da negociação com os saberes interlocutores.

#### **4. Conclusão**

É muito interessante observar como, também na área académica, a globalização vem determinar uma alteração qualitativa e quantitativa dos objectos de estudo.

No domínio da Política de Língua e Planeamento Linguístico, observou-se um crescente relevo dado às questões centradas num âmbito transnacional, em contraste com uma anterior centragem no estado-nação.

Pode concluir-se, em termos genéricos que as línguas estão a percorrer um trilho de independência em relação aos estados-nação que as geraram, especialmente as grandes línguas de comunicação global, onde o português nitidamente se inclui.

Autores como Abraham de Swaan afirmam mesmo que, não só as línguas, mas igualmente as sociedades se têm vindo a emancipar dos laços estritamente nacionais e estabelecendo progressivamente relacionamentos além fronteiras. Segundo este autor, é necessário “reconceptualize 'society', not as coextensive with the nation-state, but as an entity that transcends national and state borders and by now covers the entire globe.” (Swaan, 2001:19).

Assim, é apenas natural que o crescente aumento da frequência, natureza e volume dos contactos transnacionais tenham reforçado a importância da aprendizagem de línguas estrangeiras, entre outros objectos de estudo igualmente relacionados.

Como vimos, a questão da aquisição, referida neste Capítulo, faz sobressair a grande diferença de enfoque resultante da globalização: o ensino de uma língua (estrangeira) em que essa língua é abordada como recurso de um país estrangeiro (e não o do país de origem da língua).

Um exemplo prático desta situação é o facto do castelhano ser uma língua que constitui uma mais-valia para a economia portuguesa e que vem

trazer ao estado português (e não apenas ao estado espanhol, como tradicionalmente) uma pressão para despoletar os mecanismos necessários à provisão daquelas competências. Saber falar castelhano tem um valor mensurável em euros.

De igual forma, para muitos espanhóis, nomeadamente das regiões de fronteira, falar português tem idêntico valor, assim como para os hispanófonos dos países do Mercosul.

Por diversas razões, diversos países decidem cativar recursos consideráveis no ensino/aprendizagem de línguas de outros países.

Esta alteração veio determinar, por exemplo, que as fronteiras entre “Status Planning” e “Acquisition Planning” sejam algo dúbias, especialmente se analisamos a mesma língua – digamos o Português – quando abordada segundo a óptica do Instituto Camões ou, em oposição, segundo a do Ministério da Educação da Argentina.

As questões de estatuto das línguas deixaram de se poder analisar estritamente num qualquer espaço nacional. Elas também se jogam num espaço internacional ou mesmo global.

Relativamente à Linguística Aplicada, sem contribuir para a sua eterna, complexa, delicada e longuíssima problemática, há que reconhecer, antes de mais, a inexistência da sua tradição em Portugal, infelizmente.

Provavelmente, esta situação terá ficado a dever-se a uma aparente – mas errónea – percepção de identidade entre esta disciplina e a Didáctica de Línguas Estrangeiras (DLE).

Ajudaram à criação desta percepção duas contingências: Primeiro, o facto do ensino/aprendizagem das línguas estrangeiras, muito especialmente o Inglês, ter constituído grande parte das preocupações da disciplina, num primeiro momento.

A segunda, igualmente presa a um momento histórico, parecia indicar uma fracção entre o mundo anglófono – com a Linguística Aplicada – e o mundo francófono – com a Didáctica das Línguas Estrangeiras.

Como se espera ter demonstrado, a Linguística Aplicada tem um âmbito muito mais abrangente do que a DLE. Essa diferença é de sobremaneira realçada com domínios de estudo como a PLPL.

Centrados, como estamos, numa pesquisa no âmbito da Política de Línguas Estrangeiras, a questão da Linguística Aplicada poder coincidir com a DLE, parece absurda.

Outra conclusão importante é que, também neste domínio, a influência da globalização vem determinar uma deslocação de uma abordagem focada no sistema educativo (Language in Education), para uma focagem de intervenção mais alargada, sem deixar de incluir o sistema educativo, mas abrangendo outros sectores da sociedade, nomeadamente os agentes económicos.

Finalmente, importa realçar a importância da Política de Línguas Estrangeiras e o seu relevo crescente como sub domínio de investigação.

#### 4. Bibliografia Citada

- AILA, A. I. d. L. A. (2006). *Association Internationale de Linguistique Appliquée*. Association Internationale de Linguistique Appliquée [2006, 11 de Maio].
- Canagarajah, S. (1999). *Resisting Linguistic Imperialism in English Language Teaching*: Oxford University Press.
- Christ, H. (1997). Language Attitudes and Educational Policy. In R. Wodak & D. Corson (Eds.), *Encyclopedia of Language and Education* (Vol. 1, pp. 1-11). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Cooper, R. L. (1989). *Language Planning and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cooper, R. L. (1989). *Language Planning and Social Change*. New York: Cambridge University Press.
- Djité, P. G. (1994). *From Language Policy to Language Planning - An Overview of Languages Other Than English in Australia Education* (1 ed.): National Languages and Literacy Institute of Australia LTD.
- Ferguson, C. A. (1966). Applied linguistics. In R. G. Mead (Ed.), *Language Teaching: broader contexts* (pp. 50-58). Menasha: The Northeast Conference on the Teaching of Foreign Languages.
- Ferguson, C. A. (1968). Language Development. In J. Fishman & C. A. Ferguson & J. Das Gupta (Eds.), *Language Problems of Developing Nations* (pp. 27-35). New York: John Wiley & Sons.
- Fill, A. (2001). Ecolinguistics: state of the art 1998. In A. Fill & P. Mühlhäusler (Eds.), *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. London: Continuum.
- Fishman, J. (1983). Modeling Rationales in Corpus Planning: Modernity and Tradition in Images of the Good Corpus. In J. Cobarrubias & J. A. Fishman (Eds.), *Progress in Language Planning: International Perspectives* (pp. 15-33). Berlin: Mouton Publishers.
- Fishman, J. (1991). Putting the 'socio' back into the sociolinguistic enterprise. *International Journal of the Sociology of Language*(92), 127-138.

- Fishman, J. A. (1971). The sociology of language: an interdisciplinary social science approach to language in society. In J. A. Fishman (Ed.), *Advances in the Sociology of Language* (Vol. 1, pp. 217-404). The Hague: Mouton.
- Goatly, A. (2001). Green Grammar and Grammatical Metaphor. In A. Fill & P. Mühlhäusler (Eds.), *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. London: Continuum.
- Gorman, T. P. (1973). Language allocation and language planning in a developing nation. In J. Rubin & R. Shuy (Eds.), *Language Planning: current issues and research* (pp. 72-82). Washington: Georgetown University Press.
- Gorman., T. (1973). Language allocation and language planning in a developing nation. In J. Rubin & R. Shuy (Eds.), *Language Planning: current issues and research* (pp. 72-82.). Washington: George Town University Press.
- Grin, F. (2006). Economic Considerations in Language Policy. In T. Ricento (Ed.), *An Introduction to Language Policy - Theory and Method* (pp. 77-94). Oxford, UK: Blacwell Publishing Ltd.
- Hagen, S. (1992). *The foreign language needs of British business: a CTC resonse*. Londres: City Technology Colleges Trust Limited.
- Hall Jr., R. A. (1951). American Linguistics, 1925-1950. *Archivum Linguisticum*, 4(I, II), 1-16, 41-43.
- Haugen, E. (1959). Planning for a standard language in modern Norway. *Anthropological Linguistics*, 1(3), 8-21.
- Haugen, E. (1965). Construction and reconstruction in language planning: Ivar Aasen's grammar. *Word*, 21(2), 188-207.
- Haugen, E. (1967, 1969). *Language planning, theory and practice*. Paper presented at the Xe.Congres Internationale des Linguistes, Bucareste.
- Haugen, E. (1983). The Implementation of Corpus Planning: Theory and Practice. In J. Cobarrubias & J. A. Fishman (Eds.), *Progress in Language Planning: International Perspectives* (31 ed.). The Hague: Mouton.
- Hornberger, N. H. (1994). Literacy and Language Planning. *Language and Education*, 8, 75-86.

- Jernudd, B. H., & Neustupný, J. V. (1986, Maio 1986). *Language planning: for whom?* Paper presented at the International Colloquium on Language Planning, Ottawa, Canada.
- Kaplan, R. B., & Baldauf Jr., R. B. (1997). *Language Planning - from practice to theory*. Clevedon, UK: Multilingual Matters Ltd.
- Kloss, H. (1968). Notes concerning a language-nation typology. In J. Fishman & C. A. Ferguson & J. Das Gupta (Eds.), *Language Problems of Developing Nations* (pp. 69-85). New York: John Wiley & Sons.
- Kloss, H. (1969). *Research Possibilities on Group Bilingualism: a report*. Quebec: International Center for Research on Bilingualism.
- Mateus, M. H. M. (Ed.). (2002). *Uma Política de Língua para o Português*. Lisboa: Edições Colibri.
- Miller, G. A. (1950). Language engineering. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 720-725.
- Morin, E. (2003). *Introdução ao Pensamento Complexo* (D. Matos, Trans. 4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Nahir, M. (1984). Language planning goals: A classification. *Language Problems and Language Planning*, 8, 294-327.
- Nebrija, A. d. (1946). *Gramática Castellana*. Madrid.
- Neustupný, J. V. (1974). Basic types of treatment of language problems. In J. Fishman (Ed.), *Advances in Language Planning* (pp. 37-48). The Hague: Mouton.
- Noss, R. (1967). Language Policy and Higher Education, *Higher Education and Development in Southeast Asia* (Vol. 3 Part 2). Paris: UNESCO and the International Association of Universities.
- Oliveira, F. d. (1975). *A Gramática da Linguagem Portuguesa*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Pennycook, A. (1994). *The Cultural Politics of English as an International Language*. Harlow: Longman.
- Phillipson, R. (1992). *Linguistic Imperialism*: Oxford University Press.
- Prague School. (1973). General principles for the cultivation of good language. In J. Rubin & R. Shuy (Eds.), *Language Planning: Current Issues and Research*. Washington, DC: Georgetown University Press.

- Rabin, C. (1971). A tentative classification of language planning aims. In J. Rubin & B. Jernudd (Eds.), *Can language be planned? Sociolinguistic theory and practice for developing nations* (pp. 277-279). Honolulu: East-West Center  
University of Hawaii Press.
- Ricento, T. (2000). Historical and theoretical perspectives in language policy and planning. *Journal of Sociolinguistics*, 4(2), 196-213.
- Ricento, T. (Ed.). (2006). *An Introduction to Language Policy - Theory and Method*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Rubin, J., & Jernudd, B. (Eds.). (1971). *Can Language Be Planned?* : University of Hawaii.
- Spolsky, B. (2005). Is Language Policy Applied Linguistics? In P. Bruthiaux & D. Atkinson & W. G. Eggington & W. Grabe & V. Ramanathan (Eds.), *Directions in Applied Linguistics - Essays in Honor of Robert B. Kaplan* (pp. 26-36). Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Stewart, W. (1968). A sociolinguistic typology for describing national multilingualism. In J. Fishman (Ed.), *Readings in the sociology of language* (pp. 531-545). The Hague: Mouton.
- Swaan, A. d. (2001). *Words of the World - The Global Language System*. Cambridge: Polity Press.
- Tollefson, J. W. (1991). *Planning Language, Planning Inequality - Language Policy in the Community*. London: Longman.
- Voegelin, C. F. (n.d.). On the probability of autonomous linguistics converging with hyphenated linguistics. Philadelphia: Unpublished manuscript.
- Wright, S. (2004). *Language Policy and Language Planning - From Nationalism to Globalisation*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodologia**

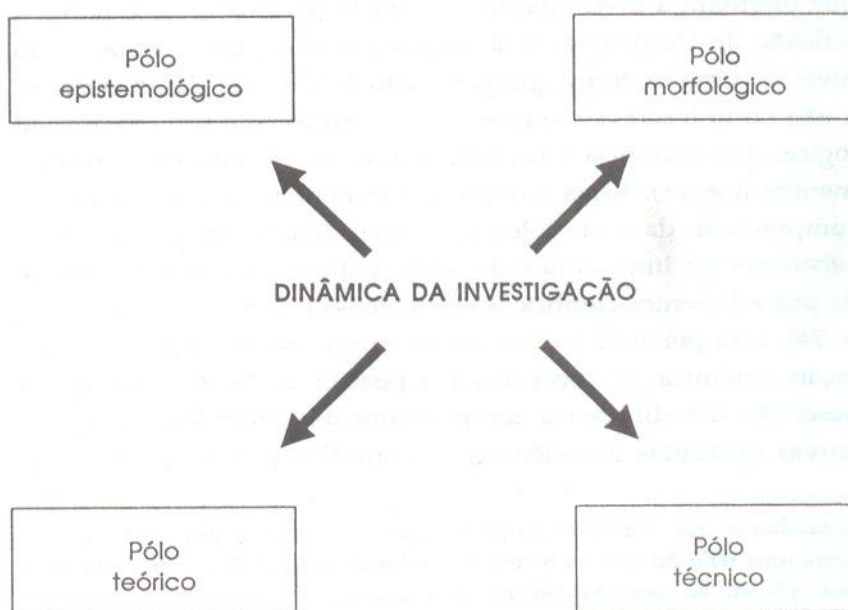
As opções metodológicas desta pesquisa foram eminentemente ecléticas. Foi com naturalidade que esse ecletismo se veio a impor, devido à variedade de abordagens a um universo, que, já de si, se apresentava claramente multifacetado.

Por outro lado, existem, para lá dos problemas inerentes à distinção (demasiado?) clara entre metodologias e entre métodos, inúmeras razões para tentar produzir convergências que tragam acréscimos de benefícios. Algumas dessas razões são mesmo impostas pela realidade. O que, tendo em conta a essência iterativa de qualquer investigação, não pode constituir motivo de surpresa.

No caso presente, tratando-se de uma pesquisa de desenvolvimento, esperava-se naturalmente que seguisse um processo próximo do percurso clássico da resolução de problemas: análise do objecto, conceptualização e modelização do objecto, elaboração de estratégias alternativas, tentativa de implementação, avaliação, adaptação, avaliação e proposta.

A caracterização da Metodologia seguida nesta investigação segue o modelo topológico proposto por Bruyne, Herman e Schoutheete (Bruyne, Herman, & Schoutheete, 1975:149) e representado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo topológico da prática metodológica, segundo De Bruyne



Segundo este modelo, a caracterização é feita através da definição de cada um dos quatro pólos, que no seu todo, definem a dinâmica da investigação. Esta opção pareceu-nos ser suficientemente poderosa, de forma a poder garantir a clareza e a justeza das opções e, mesmo, a natureza científica da presente pesquisa. Passemos então à caracterização dos pólos:

### **1. Pólo Epistemológico**

Considerado pelos autores deste modelo como o “motor de pesquisa do investigador” (Bruyne et al., 1975) é, segundo Herman (1983:5), neste pólo, que se determina “a construção do objecto científico e a delimitação da problemática da investigação”.

A primeira clarificação encontra-se ao nível da concepção da pesquisa, não como algo definível num de dois paradigmas, o qualitativo ou o quantitativo, tal como é apresentado por Hermano Carmo e Manuela Malheiro

Ferreira (Carmo & Ferreira, 1998), mas, pelo contrário, situando-se num *continuum* entre estas duas metodologias, tal como é proposto por alguns autores como Erickson (1986), Gauthier (1987), ou Miles & Huberman (1984).

Se tivermos em conta a perspectiva de Frederick Erickson (1986:120) que procura definir o paradigma interpretativo (em oposição ao positivista, monotético) partindo do que é o seu sentido primeiro, situado não no plano dos procedimentos ou das técnicas, mas sim no do próprio objecto da análise e dos postulados a ele ligados.

Assim, o objecto de estudo, no paradigma interpretativo, é formulado em termos de acção que abrange “o comportamento físico e ainda os significados que lhe atribuem o actor e aqueles que interagem com ele. O objecto da investigação social interpretativa é a acção e não o comportamento” (Erickson, 1986:127).

Tendo em conta que a acção decorre no tempo e que, para a sua compreensão, é necessária uma observação consentânea com estas características, esta posição parece idêntica à posição expressa por Adalberto Dias de Carvalho:

“O objecto da ciência da educação (e não será apenas o da ciência da educação...) é um objecto *construído*, ou melhor, um *objecto em construção*. Não será nunca um objecto totalmente delineado, a descobrir ou já descoberto. A expressão objecto-projecto é assim a que mais correctamente se adequa à identificação antropossocioteleológica das finalidades e o estatuto epistemológico do objecto, sempre inacabado, da ciência da educação.” (Carvalho, 1996:129).

Tal como o autor afirma, o “objecto-projecto” não é exclusivo das ciências da educação, e traduz, em termos ontológicos, uma opção dualista, tal como Lessard-Hébert entre outros a define:

“Do ponto de vista da filosofia, existem três principais posturas ontológicas: uma postura *materialista*, que só reconhece como realidade o mundo material, uma postura *dualista*, segundo a qual a realidade do mundo é simultaneamente material e espiritual, e uma postura *espiritualista* que só confere o estatuto de realidade ao mundo do espírito.” (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2005:41).

Naturalmente que, tal como os autores referem, a última postura apenas se coadunaria com uma corrente científica que admitisse a observação de fenómenos empíricos.

Ressalta porém a distinção entre a investigação positivista e a sua correspondente postura ontológica materialista, ao mesmo tempo que se compreende a natureza dualista própria da investigação interpretativa.

Esta dualidade do objecto vem somar-se a uma outra dualidade própria do postulado da interpretação, tal qual é definida por Lessard-Hébert (Lessard-Hébert et al., 2005:40) como um duplo princípio de causalidade:

“Ao nível geral, os seres humanos constroem um conhecimento da natureza e dos outros humanos graças a este processo de interpretação e, a um nível especificamente social, essas interpretações de nível geral conduzem os seres humanos a empreender determinadas acções.”

Eis o que vem confluir nas diferenças apontadas por Erikson na natureza da causa:

“Deste modo, a natureza da causa na sociedade dos homens torna-se muito diferente da natureza da causa nos mundos físico e biológico.” (Erickson, 1986:127).

Teremos estes pontos em consideração, nomeadamente os seguintes:

A concepção de um *continuum*, e não de uma dicotomia entre paradigmas, em que a pesquisa se coloca, ou se distribui.

A natureza dinâmica do objecto de estudo, não apenas numa linha temporal, mas igualmente numa linha entre o factual e o sentido que lhe é atribuído.

A compreensão da causalidade numa dimensão diferente daquela que se espera no mundo natural.

Fundamenta-se assim o posicionamento desta pesquisa num *continuum* que se coloca mais perto das metodologias qualitativas, apesar de se aproximar pontualmente da metodologia quantitativa, quando trata de identificar necessidades e caracterizar públicos.

Por outro lado, a natureza interpretativa e, participativa do observador, acentua-se no decorrer temporal do objecto-projecto científico, o qual ainda não terminou, nem é previsto o seu fim.

Finalmente, destacam-se as relações de causalidade, não determinísticas, provenientes das interpretações que se apresentam.

## **2. Pólo Teórico**

Segundo Poupart (Poupart, 1981:46) que concebe a metodologia qualitativa como fundamentalmente indutiva, “o campo de estudo não é pré-estruturado nem operacionalizado de antemão. O investigador deve-se submeter às condições particulares do terreno e estar atento a dimensões que se possam revelar importantes.”

Esta posição, talvez um pouco radical, tem um contraponto mais abrangente em Erickson (1986:140) que afirma:

“Os métodos de investigação no campo são por vezes considerados radicalmente indutivos, mas essa concepção é falsa. É certo que, no início do trabalho de campo, O investigador não possui categorias de observação específicas predeterminadas. No entanto, é também verdade que, quando chega ao campo, o investigador tem já em mente um quadro conceptual e objectivos de pesquisa. No trabalho de campo, a indução e a dedução encontram-se em diálogo constante.”

Considerando as diversas abordagens possíveis, para não referir as que não nos pareceram possíveis, mas se afirmavam sedutoras, parecia existir um certo impasse na escolha do modelo teórico mais adequado à prossecução do nosso objectivo.

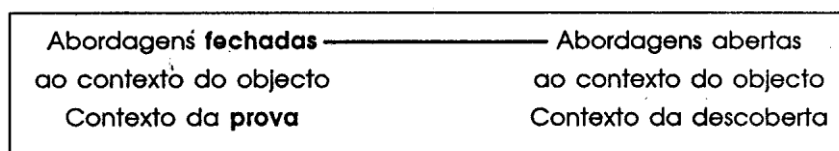
O percurso foi então sendo feito, dando razão ao provérbio que sugere que, os caminhos se fazem caminhando, como se uma instância lógica se manifestasse mesmo contra a nossa vontade.

Assim, foi tomando força a ideia proposta por Evertson & Green (1986:127), também de um *continuum* no que respeita aos contextos teóricos

e à tomada em consideração do contexto do objecto, ao contrário da opinião de Erickson, anteriormente citado, que apesar de defender um *continuum* entre os paradigmas qualitativo e o quantitativo, já não aceita a abordagem de um *continuum*, no contexto do objecto.

Sobretudo, a ideia proposta por Lessard-Hébert (Lessard-Hébert et al., 2005:105) de associar a este *continuum* a relação entre uma concepção mais fechada ao contexto do objecto da pesquisa (“exclusives”) definida como “um contexto de prova”, enquanto às abordagens mais abertas ao contexto deste objecto (“inclusives”) se associaria “um contexto de descoberta”, conforme se poderá observar na Figura 7, retirada dos mesmos autores:

**Figura 7- *Continuum* das abordagens relativas ao contexto teórico e à tomada em consideração do contexto do objecto**



A realidade desta investigação apresentou-se sempre em formas com caracterização muito híbridas, não havendo aqui excepção.

Por um lado, seria possível e tentadora, pela sua maior simplicidade, a opção por um contexto de prova em que se isolasse uma qualquer vertente da temática aqui abordada, tomando a sua caracterização em qualquer dos países onde foi implementada e comparando aquela com a sua aplicação em Portugal, procurando comprovação.

No entanto, por outro lado, sempre nos pareceu mais aliciante um percurso pautado por maior abertura ao contexto, não só quanto ao escopo do objecto de investigação – o modelo de planeamento linguístico no seu todo – como também nas virtualidades que esse percurso acarretaria no enriquecimento da pesquisa, malgrado o maior esforço, mas, naturalmente, com a esperança de maior proveito.

Assim, a investigação inicia-se com a colecção de material extenso e diverso, partindo de inquéritos às necessidades das PME portuguesas,

passando por estudos de caso e por trabalho de campo na implementação de partes do modelo em Portugal, de outras no Reino Unido, entrevistas mais (e menos) estruturadas feitas a várias entidades (dos gestores de PME a decisores institucionais, e também a entidades implementadoras noutros países, como em Espanha, na Islândia, etc.) e ainda um manancial de documentação vária, que nos pareceu substancial.

Tal como Erikson (1986:149) refere, apenas se pode falar de dados da investigação após a sua análise. Esta primeira recolha constituiu uma base sobre a qual, após a incidência do trabalho de análise, se procedeu – digamos – à eleição dos dados pertinentes para a investigação propriamente ditas.

Miles & Huberman (1984:23) propõem um modelo interactivo de análise que considerámos valioso e que adoptámos. Consiste este modelo em três fases fundamentais:

Redução dos dados

Apresentação dos dados

Interpretação/verificação das conclusões

Assim, pouco a pouco, foram sendo retidos os dados que nos pareceram serem pertinentes, e que apresentamos na Segunda Parte desta dissertação,.

### **3. Pólo Morfológico**

A organização da presente dissertação reflecte de forma relativamente fiel a evolução da investigação ao longo do tempo. Primeiro, a análise de necessidades em Línguas e Culturas das PME exportadoras portuguesas, depois, uma descrição do Modelo Europeu dos programas de apoio às PME exportadoras na identificação e implementação de estratégias de comunicação, e, finalmente, a apresentação de um modelo português, a

implementar, baseado no instrumento descrito anteriormente, que se afirma central para a Política de Línguas Estrangeiras e, conseqüentemente, instrumento central do Planeamento Linguístico que se propõe.

Tratando-se de uma pesquisa de desenvolvimento, o seu percurso segue um processo próximo do percurso clássico da resolução de problemas: análise do objecto, conceptualização e modelização do objecto, elaboração de estratégias alternativas, tentativa de implementação, avaliação, adaptação, avaliação e proposta.

Porém, uma das realidades caracterizadoras desta pesquisa em particular foi o facto do objecto em causa não existir ainda, não sendo, por isso, observável.

Pior, a sua existência não dependia da vontade do investigador.

Mais, esta própria pesquisa constitui um factor - que se espera determinante - para uma efectiva implementação.

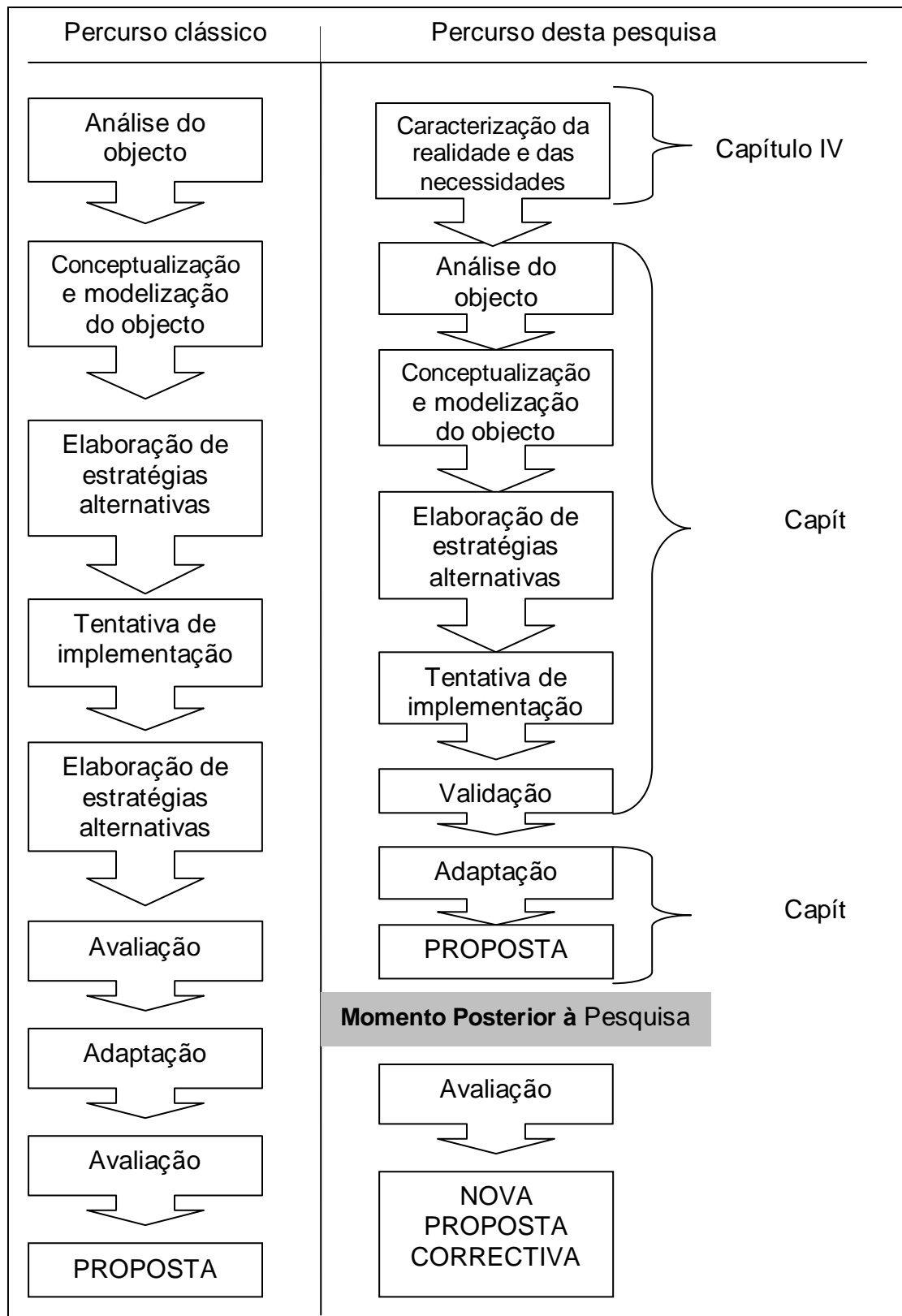
Tendo em conta esta especificidade, foram necessárias algumas adaptações ao referido percurso clássico, adaptações apresentadas na Figura 8 e que passamos de seguida a explicar.

Constatando-se lacunas, quer de informação propriamente dita sobre a realidade portuguesa, quer de sensibilidade para com o papel das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, afigurou-se então imprescindível iniciar o nosso percurso de pesquisa por este primeiro momento de caracterização da realidade e de identificação das necessidades das empresas portuguesas no domínio em estudo.

Esta necessidade deve-se a dois factores que consideramos fundamentais: Primeiro, por se verificar uma extrema – e desconcertante – ausência de estudos deste tipo em Portugal. Não existindo estudos da realidade, onde se baseiam as etapas de criação de políticas, currículos, ou manuais?

Segundo, esta opção parecia ser aconselhável por uma questão metodológica. Na verdade, se as opções tidas para esta pesquisa se inscrevem de uma forma geral no paradigma qualitativo, neste capítulo, estão muito mais próximas da família quantitativa, registando-se um deslocamento no *continuum* epistemológico, tal como atrás o enunciámos.

Figura 8- Comparação de Percursos



Este momento de investigação correspondia aos objectivos do Projecto REFLECT, parcialmente subsidiado pelo Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia e pela Universidade Aberta. Foram também usados os resultados da pesquisa realizada no âmbito do Projecto INTERCOMM, também ele parcialmente subsidiado pelo Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia e pela Universidade Aberta. Tais resultados permitiram proceder à triangulação da informação obtida através de inquérito.

A análise do instrumento em questão, aqui referente à ECR - *Export Communication Revue*, tal como é actualmente praticada na Grã-Bretanha, é naturalmente considerado o ponto de partida da pesquisa propriamente dita.

No entanto, tendo em conta que este tem sido já o ponto de partida para a fixação de um modelo europeu, que tem sido implementado ou ensaiado em diversos países europeus, incluindo um estudo prospectivo em Portugal, parece lógico que o respectivo tratamento seja feito a partir da constatação da efectiva modelização e sendo, naturalmente abordada no mesmo capítulo.

O capítulo seguinte, o V, abrange quatro passos do percurso que se referiu anteriormente. O primeiro, correspondendo à elaboração de estratégias alternativas, representa a organização da primeira proposta de implementação do modelo caracterizado no início do estudo, mas agora transformado pelos resultados obtidos quando da interpelação da realidade portuguesa, caracterizada, como já vimos, no capítulo anterior.

O resultado desta adaptação, naturalmente, constituía os fundamentos de uma proposta de implementação, a qual, pela natureza deste tipo de propostas, ou seja, por não envolver apenas a vontade do investigador, ou um limitado número de recursos envolvendo, por exemplo, apenas a instituição que constitui a sede desta pesquisa, não foi possível passar à fase de implementação.

No entanto, enquanto proposta de implementação, foi avaliada por aqueles que a poderiam realmente implementar (IAPMEI, ICEP, AEP), e, também por aqueles que poderiam beneficiar dela : as PME exportadoras, sem esquecer instituições de formação e ainda outras instituições associativas.

Este conjunto de iniciativas constituíram os objectivos da pesquisa realizada no âmbito do Projecto PROTOCOL II, igualmente subsidiado parcialmente pelo Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia e pela Universidade Aberta.

Estas etapas da pesquisa estão reunidas no Capítulo V.

Posteriormente, e na sequência dos resultados, indicadores, documentos e experiências anteriormente recolhidos, foi realizada uma adaptação conducente a uma nova proposta, desta vez mais abrangente, porque pretende alcançar o plano da Política de Línguas Estrangeiras..

Finalmente, o último capítulo, surge dedicado às conclusões, limitações e recomendações.

Tal como a concebemos, esta pesquisa constitui uma parte inicial de um processo cíclico de estudos, constituindo o ponto de partida para uma nova fase, já não integrada nesta pesquisa, mas que se espera poder vir a realizar-se no futuro e que contará já com a implementação do instrumento descrito no Capítulo V, podendo, assim, aproximar-se do percurso clássico descrito na Figura 8.

Como se pode constatar, este percurso de investigação foi realizado ao longo de vários anos, abrangendo vários projectos com apoio financeiro europeu e uma considerável quantidade de recursos e energias. No entanto, poderá eventualmente perguntar-se porquê parar aqui? Realmente, pode parecer discutível parar a pesquisa no momento anterior à confrontação com a realidade, afinal, o verdadeiro e derradeiro teste.

A resposta parece relativamente simples: Tem a ver principalmente com questões de tempo e de estratégia.

Relativamente às questões de tempo, se é verdade que o desenrolar desta pesquisa correria realmente o perigo de vir a eternizar-se, alongando-se demasiado pelo tempo, não é esse o maior constrangimento temporal. Constatou-se ser a própria evolução da realidade que assim o parece aconselhar.

Como se poderá verificar, o maior problema que se enfrenta é a ausência de sensibilidade para a importância das línguas e culturas para as comunicações de exportação, ou seja, numa forma directamente relacionada

com os exportadores, a importância das línguas e culturas para a realização de negócios no estrangeiro.

Como de seguida será referido, para que exista um momento de implementação, terá de se verificar uma confluência de vários factores que criem a vontade política necessária para o fazer.

A sede dessa vontade e dessa acção não está na investigação nem na Universidade que a alberga. Pelo contrário, depende – e não apenas temporalmente – de uma sucessão de factores e de todo um processo cuja ordem não é aleatória. Ou seja, existe uma realidade sequencial a que estamos submetidos, e que tem de ser respeitada.

Quanto às questões de estratégia, estas relacionam-se com a criação das condições necessárias para ser tomada a decisão de implementação. Estas condições, uma vez mais, têm a ver com a “maturidade” da sensibilização das empresas, associações e organismos sobre este tema.

Esta maturidade alcança-se através de um processo cumulativo de resultados probatórios da importância das línguas e culturas para as comunicações de exportação. Este processo vai desenvolvendo uma forma de “massa crítica” e constitui um elemento fundamental para que seja tomada a decisão de implementação.

Por outro lado, como se verá mais à frente, o processo de Avaliação –> Adaptação -> Proposta Correctiva, é um processo que se repetirá ao longo do tempo, constituindo, no fundo, uma garantia de qualidade do próprio processo que se defende ser necessário implementar. Assim sendo, não pode, nele próprio, constituir razão para que não sejam validados os passos anteriores e, muito menos, razão para que não seja perspectivada um projecção temporal de futuro onde existam momentos cíclicos de avaliação e de correcção.

Podemos então afirmar que o momento fulcral deste processo contínuo e cíclico, é exactamente este, o de Avaliação –> Adaptação -> Proposta Correctiva, marcando esta o nascimento de um novo ciclo.

#### 4. Pólo Técnico

Foram utilizados diferentes formas de recolha de dados, essencialmente determinadas por objectivos diferenciados.

Uma parte desta pesquisa necessitava claramente de uma abordagem quantitativa, uma vez que se tornava necessário realizar uma auscultação às PME exportadoras portuguesas, realizando desta forma uma análise de necessidades de formação.

Foi assim realizado um inquérito nacional com uma amostra obtida através de três técnicas diferentes:

Primeiro, foi enviado, por correio, um questionário para 2000 empresas exportadoras constantes na base de dados do ICEP, acessível na Internet e que não referiam endereço de correio electrónico.

Segundo, foi enviada uma mensagem de correio electrónico para 5000 empresas, igualmente constantes na base de dados referida, endereçando um convite à visita, na Internet, ao sítio português do Projecto e a preencher um formulário (na altura em <http://www.cented.univ-ab.pt/reflect>).

Terceiro, foi enviada uma mensagem electrónica para as mesmas 5000 empresas com um questionário em formato *Word* em anexo e pedindo para este ser preenchido e devolvido por correio electrónico.

Foram assim contactadas cerca de 7000 empresas identificadas pelo ICEP como exportadoras.

No total, foram recebidas apenas 213 respostas aceitáveis, 116 através do correio, 48 através do formulário presente na Internet e 49 através de questionários *Word* em anexo a mensagens electrónicas. A amostra é composta por uma esmagadora maioria de PME (93,6% das respostas, o que, *grosso modo*, corresponde à relação de PME no todo empresarial português), todas com uma orientação internacional.

O questionário foi usado em três outros países europeus, além de Portugal: Grã-Bretanha, Irlanda e Polónia.

Antes do inquérito, o questionário teve um processo de validação em cada um dos países, tendo nesse âmbito sido validado por PME, académicos

e instituições associativas ou entidades oficiais, como, em Portugal, a AEP, o IAPMEI e o ICEP.

Passados dois anos da efectivação do inquérito, considerou-se interessante realizar um número de entrevistas que constituísse quase um grupo de controlo, permitindo a triangulação de resultados.

Estas entrevistas, realizadas segundo um questionário previamente estruturado e enviado antecipadamente para as empresas constituía uma espécie de compromisso entre o primeiro momento, que aparecia claramente quantitativo, e um outro momento que, apesar de permitir a quantificação de respostas e a sua análise contrastada com o inquérito inicial, permitia, pela forma como as entrevistas foram conduzidas, produzir informação já numa abordagem qualitativa.

Após este primeiro momento, a atenção concentrou-se no principal instrumento de acção: A Auditoria Linguística às Comunicações de Exportação, na sua caracterização e modelização.

Nesse capítulo, o IV, foram igualmente utilizadas diversas técnicas de recolha, com predominância para a análise documental. Foram igualmente usadas algumas outras técnicas, com parcial destaque para a entrevista aberta, algumas registadas em áudio e outras em vídeo, para além de técnicas de recolha próprias do trabalho de campo e da observação participante activa, tal como Jean-Pierre Pourtois e Huguette Desmet a descrevem (Pourtois & Desmet, 1988:123).

No capítulo seguinte, procura-se construir um modelo abrangente de Política de Línguas Estrangeiras que não só inclui o instrumento descrito no capítulo anterior, mas que é construído à sua volta, abrangendo, no entanto outros instrumentos.

De natureza mais prospectiva e ainda mais baseada na observação participante activa, a análise documental continua igualmente a desempenhar um papel básico em todos os momentos da pesquisa.

## 5. Bibliografia Citada

- Bruyne, P. D., HERMAN, J., & Schoutheete, M. D. (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Vendôme: P.U.F.
- Carvalho, A. D. d. (1996). *Epistemologia das Ciências da Educação* (4 ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In W. M. C. (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119-161). Nova Iorque: Macmillan.
- Evertson, C., & Green, J. L. (1986). Observation as inquiry and method. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 162-213). Nova Iorque: Macmillan.
- Gauthier, F. (1987). *La validité d'une recherche portant sur des pratiques éducatives*. Montréal: Faculdade de Educação Permanente, Universidade de Montréal.
- Herman, J. (1983). *Les langages de la sociologie*. Paris: P.U.F.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: toward a shared craft. *Educational researcher*, 20-30.
- Poupart, J. (1981). La méthodologie qualitative en sciences humaines: une approche à redécouvrir. *Apprentissage et socialisation*, 4(1), 41-47.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1988). *Épistemologie et instrumentation en sciences humaines*. Bruxelles: Pierre Mardaga.

## **SEGUNDA PARTE**

### **O Caso Português**

## **Introdução**

Nos primeiros dois capítulos desta pesquisa tentámos demonstrar, primeiro, como as práticas das empresas, no decorrer das suas actividades de exportação, têm aumentado as suas necessidades em competências específicas em Línguas e Culturas Estrangeiras. Segundo, como essa realidade, determinou um esforço político de enquadramento da provisão de competências em Língua e Culturas Estrangeiras no plano mais geral das estratégias de internacionalização das economias. Terceiro, o enquadramento da abordagem a este universo através dos quadros teórico e metodológico próprios da Política de Línguas Estrangeiras, da Política de Língua e Planeamento Linguístico.

Temos, assim, como Objectivo Central a descoberta de um instrumento de acção, preferencialmente activo junto das empresas exportadoras, mas que permita, ao mesmo tempo, através da sua acção, desenvolver o maior número possível de resultados, não só junto das empresas, mas num leque mais alargado de sectores, como os da educação/formação, constituindo-se numa base fundamental para a formação de uma Política de Línguas Estrangeiras e ao mesmo tempo um dos seus instrumentos.

Como vimos, desde o início, qualquer abordagem só será possível tendo em conta a realidade portuguesa das necessidades e das práticas no domínio em que nos propomos intervir: As Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

É assim incontornável a necessidade de iniciar a pesquisa pela realização de um estudo junto das empresas exportadoras portuguesas que nos caracterize a realidade e, igualmente produza uma análise das suas necessidades.

É esse o primeiro Capítulo desta segunda parte.

Com base nesses resultados poderemos então partir para a definição do instrumento de acção que melhor responda às realidades encontradas, e esse é o objectivo do capítulo seguinte, o Capítulo V.

Com base nos resultados dos estudos realizados e descritos nos capítulos anteriormente descritos, poderemos passar da caracterização do caso português, análise de necessidades e instrumentação, passando para uma visão mais ampla da Política, já numa Terceira Parte.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análise das Necessidades em Línguas e Culturas nas PME Exportadoras Portuguesas**

#### ***Introdução***

Tendo como objectivo um melhor conhecimento das Comunicações de Exportação vividas pelos exportadores portugueses e, especialmente, a identificação das suas necessidades em Línguas e Culturas Estrangeiras, tornava-se necessário realizar um inquérito nacional.

Considerando as dificuldades, e o orçamento, necessários a tal iniciativa, uma das formas que poderiam garantir a sua efectivação era a de procurar integrá-la numa investigação a nível europeu, que permitisse um apoio orçamental da Comissão Europeia, ganhando ainda a vantagem de poder considerar os resultados num plano mais vasto e transnacional.

O Professor Stephen Hagen, Director do Projecto então produzido - Projecto REFLECT - liderou uma parceria de quatro países, Grã-Bretanha, Irlanda, Polónia e Portugal que realizaram inquéritos junto das empresas exportadoras de cada um dos países participantes.

Em Portugal, a Professora Maria Emília Ricardo Marques dirigiu a investigação a nível nacional.

Apresentamos, a seguir, os resultados desta pesquisa. Primeiro, os resultados nacionais, depois, uma análise dos resultados totais, logo abrangendo os quatro países.

Antes, porém, parece-nos fundamental caracterizar o estudo, e o Projecto, nos seus aspectos fundamentais, dando especial atenção à metodologia utilizada.

## **O Projecto REFLECT**

### **1.1. Contexto e objectivos**

O ambiente internacional de negócios está em rápida mudança e as empresas têm cada vez mais de negociar em novos mercados estrangeiros. Isto é especialmente verdadeiro para as nações que não dispõem de um grande mercado interno à sua disposição. Mais, aplica-se tanto às grandes como às pequenas e médias empresas.

Para uma nação pequena melhorar o seu PNB terá forçosamente que comerciar para além das suas fronteiras. As pequenas empresas estão particularmente em risco, pois, se desejarem crescer, terão de entrar no mundo da exportação. Seja a um nível macro ou micro, o negociar para além das fronteiras significa desenvolver estratégias para ultrapassar barreiras linguísticas e culturais.

O Projecto REFLECT - *Análise das Necessidades de Formação em Línguas e Culturas* foi criado para investigar a medida e o impacto das barreiras linguísticas e culturais no comércio externo. Foram inquiridas milhares de PME, envolvidas em acções de exportação, na Irlanda, Polónia, Portugal e Reino Unido. Veremos, mais tarde, os principais resultados dos inquéritos realizados a nível nacional.

O Projecto REFLECT teve início em Dezembro de 2000 e encerrou os seus trabalhos em Novembro de 2002.

Os objectivos gerais do Projecto REFLECT foram, tanto a identificação e a quantificação do uso, como as necessidades das competências linguísticas e culturais numa amostra de empresas europeias em relações comerciais com países estrangeiros.

Os objectivos específicos foram a identificação e a medição de deficiências e/ou a inexistência de conhecimentos no seio das empresas e que pudessem impedi-las de exportar com sucesso para mercados internacionais.

O Projecto desenvolveu um sítio na Internet que poderia constituir um guia para as empresas encontrarem as soluções linguísticas mais indicadas para as suas necessidades de formação. Este guia, acessível gratuitamente, denominou-se Easytrader, tendo sido igualmente editado num CD-ROM de distribuição gratuita.

Foram realizados inquéritos paralelos na Grã-Bretanha, Irlanda, Polónia, e Portugal. A informação resultante desses estudos está disponível na Internet em cada uma dessas línguas, encontrando-se organizada de acordo com as necessidades próprias das empresas de cada país. Toda essa informação, assim como todos os relatórios nacionais e europeus e posteriores actualizações estão acessíveis em: <http://www.reflectproject.com>.

Em Portugal, a amostra para este inquérito foi criada a partir da base de dados do ICEP, disponível na Internet.

O inquérito Português foi realizado pelo investigador principal Ricardo Salomão, sob a direcção da Prof<sup>a</sup>. Maria Emília Ricardo Marques.

Ao estudar sistematicamente as capacidades e as necessidades em línguas e culturas das PME na Grã-Bretanha, Irlanda, Polónia e Portugal, o Projecto REFLECT pretendia:

Promover as competências linguísticas e culturais em empresas e indivíduos, de forma a aumentar a sua competitividade e mobilidade.

Estabelecer um método funcional que permitisse a comparação internacional, em futuras investigações que se debruçassem sobre os progressos neste domínio.

Segundo os objectivos do Projecto, os inquéritos REFLECT na Inglaterra, Irlanda, Polónia e Portugal abordaram e mediram os seguintes aspectos:

Uso de competências linguísticas pelas empresas: alcance e frequência da sua utilização;

Existência de competências linguísticas nas empresas: níveis de competência;

Coincidência entre competências linguísticas e mercados de exportação;

Barreiras aos negócios, ou negócios perdidos, devido a deficientes competências linguísticas ou a escassos conhecimentos culturais;

Demonstração de planeamento ou estratégias linguísticas;

Identificação das estratégias relativas à tradução e interpretação;

Níveis de formação já realizada em línguas ou planeadas para o futuro;

Intenções futuras quanto a mercados de exportação.

## **1.2. Síntese de estudos anteriores**

São escassos os estudos que incidem sobre o uso de línguas para efeitos do comércio internacional no seio do tecido empresarial português.

Os únicos estudos/pesquisas conhecidos que contemplaram questões do foro linguístico e/ou cultural no contexto das empresas portuguesas, foram conduzidos pela Universidade Aberta e levados a cabo no ano de 1993, integrados no Projecto Europeu FORMINTER (Lingua Project 92-10/0370/F-III). Embora não tenham sido publicados, as suas conclusões figuram, sempre que tal se justifique, no presente estudo.

As pesquisas estabelecidas em empresas e entidades governamentais, revelaram igualmente a inexistência de estudos publicados no campo das auditorias linguísticas, das estratégias de comunicação ou de problemáticas afins no universo empresarial português.

Sublinhe-se, porém, que, conforme se pode constatar através da leitura dos relatórios respectivos, se registou uma mudança de atitude ao longo dos trabalhos desta pesquisa.

Decorrente do princípio da disseminação da importância das componentes linguística e cultural nos contactos próprios da exportação constituir um dos objectivos do Projecto, a realização do inquérito e consequentes contactos teve, desde logo, um efeito positivo: A língua e a cultura foram, reconhecidamente, um factor mais valorizado após os contactos do Projecto, quer pelas entidades oficiais quer pelas empresas/associações comerciais.

### **1.3. Panorama do uso de línguas estrangeiras em Portugal**

De acordo com o estudo “Les Européens et les Langues”, efectuado pelo *Eurobarometer*, (*Eurobarometer 54 Special*, 2001), cem por cento das respostas refere que utiliza o Português como língua mãe – aspecto ilustrativo do panorama sociolinguístico do país. No que respeita às línguas estrangeiras, o Inglês é o mais utilizado em Portugal, (assinalado por 36%), logo seguido do Francês (14%). Relativamente ao sistema de ensino, o Inglês é a língua estrangeira escolhida pela maioria dos alunos (88,7% em 1998<sup>6</sup>) e, nos casos em que é necessária a escolha de uma segunda língua – no 7º ano de escolaridade -, 80,2% opta pelo Francês.

Existia, porém, outro aspecto, que se impunha conhecer: A existência de professores de alemão e espanhol e a possibilidade de acesso à aprendizagem destas línguas no âmbito do currículo escolar Português. Neste campo, no entanto, não dispomos, de dados respeitantes ao número de professores disponíveis, nem de classes realmente em curso, pese embora o conhecimento de que a esmagadora maioria das escolas do ensino oficial não oferece alternativas ao estudo das línguas Inglesa e Francesa. Esta situação, inevitavelmente, limita a acessibilidade das empresas a competências noutras línguas que não o Inglês e o Francês.

---

<sup>6</sup> Todos os dados incluídos neste estudo (excepto quando referido) foram facultados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

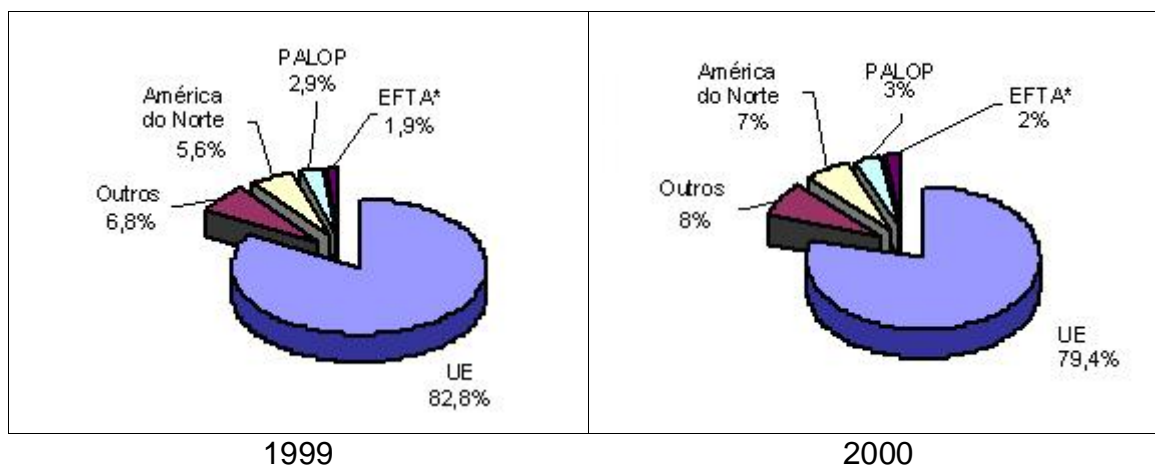
## 1.4. O contexto nacional

A maioria das exportações portuguesas tem por destino os outros países da União Europeia (79,4% em 2000, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística): à Alemanha, com 24,1%, segue-se a Espanha (23,1%) e, depois, a França (15,1%) e o Reino Unido (12,9%)<sup>7</sup>.

A Figura 9, traduz a mudança ocorrida num ano e indicia uma certa tendência para a diversificação das exportações portuguesas para outros países, exteriores à União Europeia.

Não existe, porém, uma relação directa entre os mercados de exportação e as línguas mais utilizadas, provavelmente devido ao facto do Inglês se ter constituído numa língua franca de negócios. Por outro lado, os mercados de língua Espanhola são aparentemente mais acessíveis para os exportadores portugueses devido à proximidade das duas línguas.

Figura 9 - Exportações Portuguesas



<sup>7</sup> Estes dados reportam-se ao ano 2000.

\* EFTA – Associação Europeia de Comércio Livre

## **1.5. O perfil da amostra e a metodologia**

O inquérito decorreu entre os meses de Novembro de 2001 e Fevereiro de 2002.

A amostra do presente estudo foi obtida através de três técnicas diferentes:

Primeiro, foi enviado por correio um questionário para cerca de 2000 empresas exportadoras constantes na base de dados do ICEP (acessível na Internet) e que não referiam endereço de correio electrónico.

Segundo, foi enviada uma mensagem de correio electrónico para 5000 empresas, igualmente constantes na base de dados referida, convidando-as a visitar o Sítio Português do Projecto na Internet e a preencher um formulário (na altura em <http://www.cented.univ-ab.pt/reflect>).

Terceiro, foi enviada uma mensagem electrónica para as mesmas 5000 empresas, com um questionário em formato *Word* em anexo, e pedindo para este ser preenchido e devolvido por correio electrónico.

Foram recebidas 213 respostas aceitáveis, 116 através do correio, 48 através do formulário presente na Internet e 49 através de questionários em formato *Word* em anexo a mensagens electrónicas.

A amostra é composta por uma esmagadora maioria de PME (93,6% das respostas), de orientação internacional, o que corresponde sensivelmente à proporção de PME no todo empresarial português.

## **1.6. O perfil das empresas respondentes**

Relativamente à caracterização das empresas que responderam ao inquérito segundo o número dos seus trabalhadores, tal como se pode ver na

Tabela 2, existe um deslocamento do perfil destas empresas da média geral portuguesa. Obviamente, as empresas respondentes têm mais trabalhadores do que a média geral, o que é coerente com os requisitos da exportação.

**Tabela 2- Número de Trabalhadores (% em relação à amostra)**

<b>Universo</b>	<b>Portugal (n=213)</b>
Não Responde	1,4%
Menos de 10 trabalhadores	10,8%
10 - <50 trabalhadores	41,8%
50 - <100 trabalhadores	24,4%
100 - <250 trabalhadores	14,6%
250 - <500 trabalhadores	5,2%
500+ trabalhadores	1,9%

Na Tabela 3 podemos verificar um fenómeno deveras curioso: Mais de metade das empresas não revela o valor dos seus resultados. Completamente diferente do que se verificou nos outros países, acrescente-se, esta relutância em revelar lucros ganha maior relevo uma vez que eles – teoricamente – são declarados ao estado.

**Tabela 3 - Resultado em milhões de Euros (% em relação à amostra)**

<b>Universo</b>	<b>Portugal (n=213)</b>
Não responde	52,6%
< 2 mEURO	41,8%
2 - <5 mEURO	2,8%
5 - <10 mEURO	1,4%
10 - <20 mEURO	0,9%
> 20 mEURO	0,5%

Na Tabela 4 podemos constatar que a maioria das empresas respondentes exporta mais de metade da sua produção total.

**Tabela 4 - Exportações (% em relação à amostra)**

<b>Universo</b>	<b>Portugal (n=213)</b>
Não responde	6,6%
0% de Exportações	3,3%
Menos de 10% de Exportações	7,5%

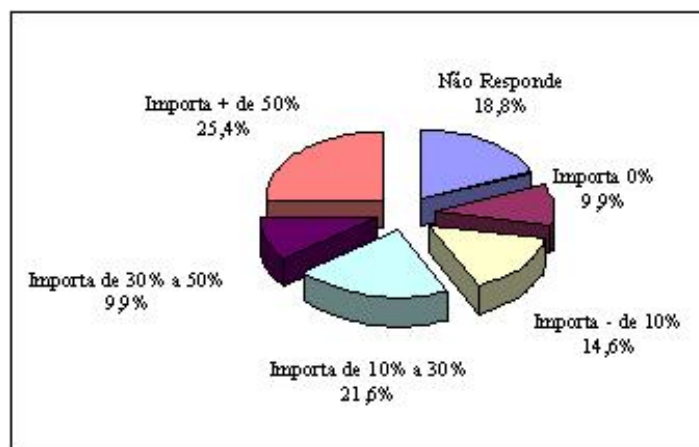
10 - <30% de Exportações	15,5%
30 - <50% de Exportações	12,2%
50%+ de Exportações	54,9%

A maior parte das empresas que responderam ao inquérito estão em sectores de “Engenharia” e “Outras Manufacturas”, num total de 47% da amostra, seguidas pela indústria têxtil (25,4%) e pela indústria de produção de produtos alimentares e bebidas (10,8%). A maioria dos inquiridos emprega entre dez a cem trabalhadores (66,2%).

A maioria das empresas (87,8%) são independentes e parte das restantes 12,2%, são subsidiárias de outras empresas portuguesas.

Mais de metade das respostas (54,9%), indicaram que as suas exportações são responsáveis por mais de 50% do total de lucros obtidos. Quanto à importância dos bens importados para a produção, esta pode considerar-se equilibrada, tal como se pode constatar na Figura 10:

Figura 10 - Importações (n=213)

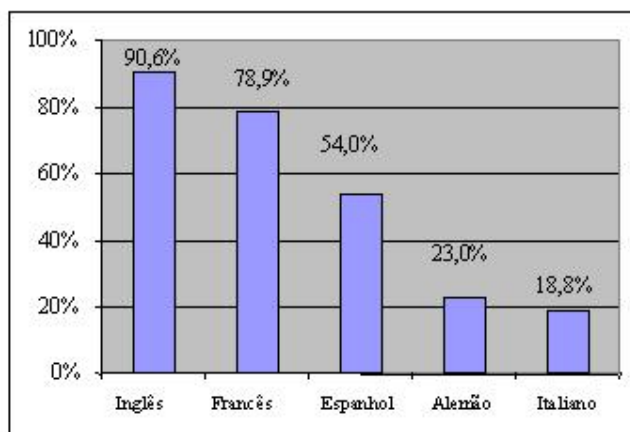


### 1.7. Quais as línguas estrangeiras mais utilizadas?

Sem surpresa, o Inglês revelou-se a língua mais utilizada pelas empresas exportadoras portuguesas que assim responderam ao inquérito num total de 90% da amostra. Logo de seguida encontra-se o Francês (78,9%) e em

terceiro lugar o Espanhol (54%). O Alemão (23%) e o Italiano (18,8%) são igualmente utilizados por um número significativo de empresas.

Figura 11 - Línguas utilizadas (n=213 – respostas múltiplas)



Estes dados são corroborados em *Spanish Elucidate Study*, (Hagen, 1999), o que indica Portugal como o primeiro mercado de exportações para as empresas da “*Espanha Central*” (34%).

Um outro estudo, levado a cabo em 1993, dirigido ao sector das Obras Públicas, (M. E. R. Marques, 1993), referencia a presença das mesmas três línguas, embora com percentagens distintas.

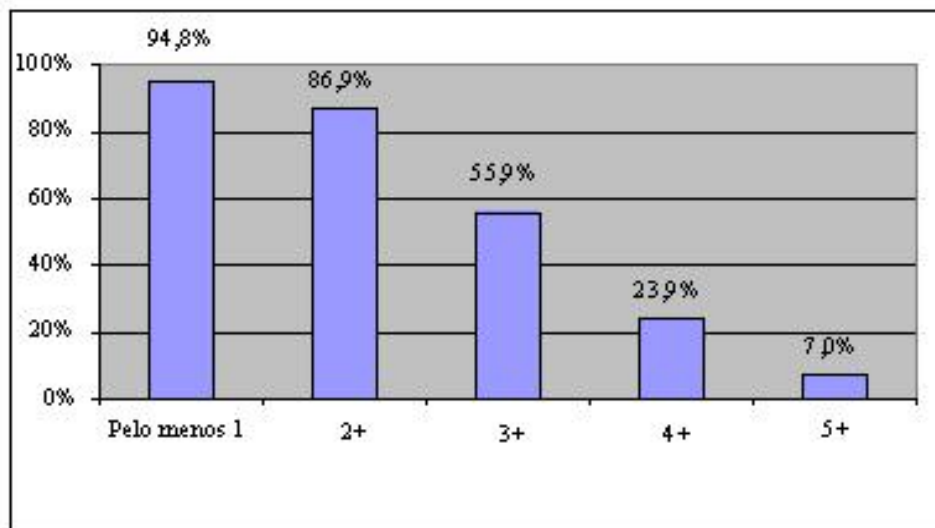
Se tivermos em conta os resultados apresentados na Figura 11, ao analisarmos a Figura 12, poderemos constatar que muitas das empresas Portuguesas exportadoras utilizam regularmente duas línguas estrangeiras, sendo que a maioria utiliza três (Inglês, Francês e Espanhol).

Apesar destes resultados sugerirem capacidades linguísticas significativas nas empresas, estes números podem levar a conclusões erradas uma vez que não se procedeu a nenhum teste das suas competências, nem estas foram verificadas por uma entidade independente. Da mesma forma, deve ser encarado o facto de muitas destas empresas afirmarem que têm um ou mais funcionários cujas competências linguísticas se situam num nível avançado.

Igualmente comparando com os resultados obtidos nos outros países participantes no inquérito, estes números não encontram paralelo.

No entanto, o facto de mais de metade das empresas da amostra manifestarem competências em três línguas é, apesar de tudo, muito promissor. Parecendo constituir mais um exemplo ilustrativo da influência do processo de globalização.

Figura 12 - Número de línguas disponíveis por empresa (n=213 – respostas múltiplas)



O perfil dos trabalhadores com competências linguísticas (84% da amostra) indica que, nas PME, estes ocupam maioritariamente três tipos de postos de trabalho: Secretariado ou Administrativo (41,7%), Marketing (21,8%) e Gestão (17%) – como se pode ver na Tabela 4.

O grau de competência linguística destes trabalhadores é ilustrado na Figura 12, onde se pode ver que existe um número considerável de indivíduos com avançado nível de conhecimento de uma ou mais línguas. Tal pode dever-se a uma política de contratações clara e exigente quanto a conhecimentos linguísticos – tal como se pode verificar, mais adiante neste estudo, na Tabela 7, onde se verifica que cerca de metade das empresas (48,4%) que responderam ao inquérito afirmaram usar o “*conhecimento de línguas como critério de contratação*”.

É interessante constatar que as funções de secretariado assim como as administrativas aparecem muito destacadas no quadro das funções em que o conhecimento de línguas é utilizado. Isto pode ser um sinal do impacto da

globalização nas empresas, forçando o perfil do empregado administrativo e de secretariado a necessitar agora de ter competências em línguas estrangeiras.

Aparentemente, as competências linguísticas já não são a marca distintiva dos gestores do departamento de exportação, como eram ainda há bem pouco tempo, se tivermos em conta um relatório britânico de 1979:

“The need for languages is not confined to any one type of management (...) a Report published by the London Chamber of Commerce and Industry (...) indicates that within industry and commerce, managerial and sales staff are the most regular users of foreign language competence.” (BOTB & Languages, 1979:8)

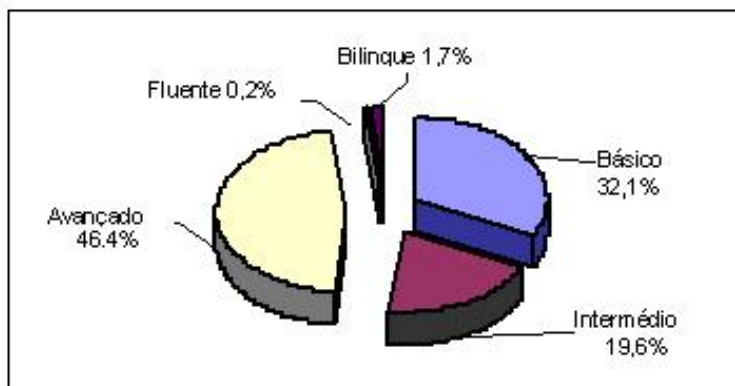
Parece natural que este desenvolvimento das capacidades linguísticas, assim como a sua disseminação por diversas funções dentro da empresa tenha a ver com o facto das empresas estarem a desenvolver esforços em conjunto com companhias de outros países, a todos os níveis funcionais, devido a um número crescente de *joint ventures*, aquisições, fusões e compras e vendas internacionais de última hora.

**Tabela 5 - Funções por conhecimentos de línguas (n=501 – respostas múltiplas)**

<b>Funções</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Secretariado ou Administração	209	41,7%
Marketing ou Relações Públicas	109	21,8%
Gestão	85	17,0%
Técnico ou Engenharia	33	6,6%
Finanças ou Contabilidade	14	2,8%
Apoio ao Cliente	12	2,4%
Exportação	11	2,2%
Vendas	10	2,0%
Director de exportação	10	2,0%
Compras	5	1,0%
Director de Vendas	3	0,6%
Total	501	100%

Na Figura 13 é igualmente interessante constatar que cerca de metade (46,4%) das empresas constituintes desta amostra afirmaram ter algum empregado com competências linguísticas de nível avançado.

Figura 13 - Níveis de conhecimento de línguas (por % de referências/n=418)



Em comparação com outros resultados de países Europeus igualmente no âmbito do Projecto REFLECT, a percentagem de ‘*bilingues*’ é reduzida (1,7%). Aparentemente, nos outros países contratam-se mais ‘*falantes nativos*’ (i.e. *bilingues*) do que em Portugal para resolver problemas linguísticos.

## 1.8. Barreiras linguísticas

As barreiras linguísticas dão-nos uma medida muito clara da natureza dos problemas de comunicação que a empresa enfrenta. O aspecto mais importante neste capítulo é o facto das empresas indicarem que se defrontaram com problemas com diversas línguas.

Na Tabela 6 são referidas as 12 línguas mais mencionadas; no entanto, um total de 19 línguas que causaram barreiras encontrado numa amostra tão reduzida como 61 respostas positivas é muito significativo e é um indício claro da forma como o mercado global se tornou geograficamente tão extenso.

Tabela 6 - Principais barreiras linguísticas (por % de empresas que responderam “Sim” a Barreiras Linguísticas/ n=61)

<b>Língua</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>n=Y Línguas Barreiras (61)</b>
Alemão	25	41,0%
Inglês	11	18,0%
Francês	9	14,8%
Russo	5	8,2%
Espanhol	4	6,6%
Chinês	4	6,6%
Árabe	4	6,6%
Italiano	2	3,3%
Coreano	2	3,3%
Sueco	2	3,3%
Dinamarquês	2	3,3%
Polaco	2	3,3%

Constata-se que 28,6% do total dos inquiridos declararam deparar-se com barreiras linguísticas. A língua que causou mais barreiras foi o Alemão (41%), seguida do Inglês (18%), Francês (14,8%), Russo (8,2%) e Espanhol (6,6%).

O número relativo dos problemas criados pela língua Alemã, comparado com os do Inglês, é merecedor de uma atenção mais cuidada, sobretudo tendo em consideração a muito menor utilização do Alemão relativa à do Inglês. Por outro lado, o Castelhana não origina tantas barreiras (apenas 6,6%) apesar da sua utilização ser significativamente generalizada (54%). Estes números confirmam o facto das empresas portuguesas se sentirem muito mais confortáveis com a sua compreensão de Castelhana. No entanto, apesar das línguas e culturas Portuguesas e Espanholas estarem muito próximas, o Castelhana surge como uma necessidade futura de formação, situando-se em quarto lugar nas respostas sobre esta questão.

## **Barreiras culturais**

As empresas que encontraram barreiras linguísticas não são necessariamente as mesmas que se defrontaram com barreiras culturais. Os dois tipos de barreiras aparecem com resultados distintos.

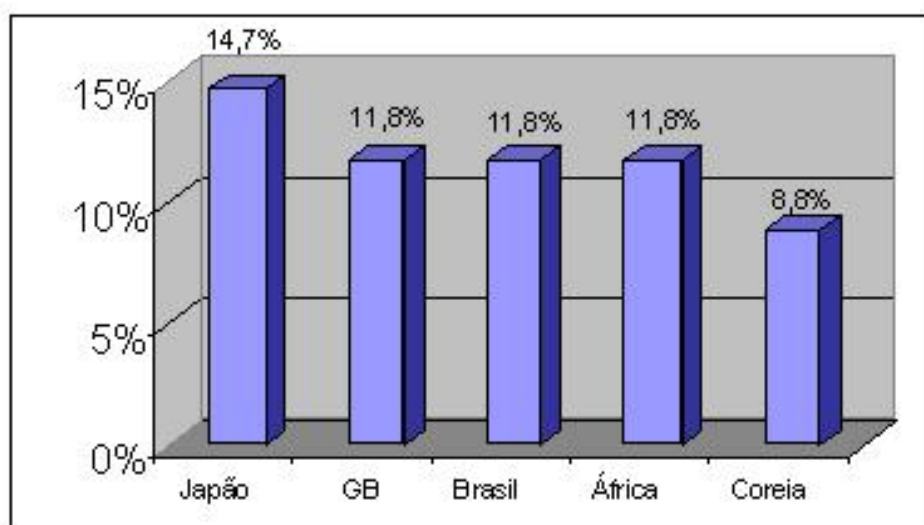
Por exemplo, algumas empresas referiram ter encontrado barreiras culturais em Espanha, apesar de se constatar, como temos referido, que a utilização da língua castelhana está muito difundida, tal como foi declarado por mais de metade das empresas respondentes.

Este tipo de resultados parece indicar que a língua pode colocar menos dificuldades do que a cultura. Talvez uma explicação plausível possa estar relacionada com o facto da cultura raramente aparecer nos *curricula* educativos.

Não constitui surpresa que o Japão seja a origem da maior parte das barreiras culturais mencionadas (14,7%). Poucos negociantes terão um contacto diário e constante com o Japão, sendo assim difícil constituir um conjunto sólido de conhecimentos sobre a sua língua e a cultura.

O que é mais surpreendente na Figura 13 é a presença da Grã-Bretanha e do Brasil (11,8% cada), uma vez que se trata de países cujas línguas são ou muito acessível, como no caso do Inglês, ou mesmo quase idêntica, como no caso do Brasil. Apesar disso, parece que alguns empresários portugueses não se sentem confortáveis com as modalidades de funcionamento dos negócios nestes dois países.

Figura 14 - Principais Barreiras Culturais (por % de referências/ n=34)



Em suma, 12,2% das empresas portuguesas desta amostra declararam defrontar-se com barreiras culturais, sendo que a maioria destas está relacionada com a Ásia. Em primeiro lugar, surge o Japão com 14,7%, em terceiro a Coreia, com 8,8%, e em quarto lugar, a China, com 5,9%.

Saliente-se, igualmente, o grupo de três países/regiões que surgem *ex aequo* na segunda posição: Brasil, 'África' (PALOP e outros países africanos) e o Reino Unido. O Brasil, apesar de usar uma variante de um mesmo diassistema, aparenta ter uma cultura de negócios completamente diferente. 'África', como mercado de exportação, também compreende países que têm como língua oficial, uma variante do Português, mas tal não representa uma diminuição dos problemas culturais, uma vez que estes indicadores demonstram que eles subsistem.

É assim extremamente interessante verificar que as barreiras culturais são distintas das barreiras linguísticas e que a cultura de negócios de um país constitui uma variável independente da língua.

### **1.10. Negócios perdidos**

No que toca às barreiras culturais, o número de PME portuguesas que declarou ter desperdiçado oportunidades devido a questões culturais ou linguísticas foi pouco significativo (7,5%). Entre estas, os dois principais aspectos apontados prendem-se com a "*Falta de Confiança*", as "*Exposições e Feiras*" (22,2% cada).

No entanto, a primeira razão é muito diferente da segunda. A primeira implica a motivação do indivíduo e a sua percepção das suas próprias competências, já a segunda decorre da estratégia de uma empresa.

O terceiro aspecto mais referido foram as dificuldades de comunicação através do telefone, o que corrobora os resultados encontrados quanto às *necessidades futuras de formação*, adiante mencionadas no ponto 1.13.

## **1.11. Índícios de Estratégias Linguísticas nas Empresas**

### **1.11.1 Formação em línguas estrangeiras**

Apenas 12,7% dos inquiridos declararam ter tido formação em línguas estrangeiras nos três anos anteriores. De entre os diversos tipos de formação, a maioria optou por  *cursos em part-time em horário pós-laboral* (42,2% de todos os cursos), por  *cursos intensivos* (24,4%) e por  *cursos em part-time durante o horário de trabalho* (20%). A percentagem foi ainda menor no que respeita à  *auto-aprendizagem* (11,1%) ou ao  *ensino aberto a distância* (4,4%).

Relativamente às línguas escolhidas, o Inglês é o mais frequentemente mencionado (71,1% de todos os cursos), seguido do Alemão (17,8%), do Espanhol (6,7%) e do Italiano (4,4%).

É interessante notar que não foi feita qualquer referência à língua francesa – a segunda língua mais utilizada -, muito embora a França fosse, na altura do inquérito, o terceiro mercado a que se destinavam as exportações portuguesas.

Sublinhe-se ainda a importância do Castelhana – assente no peso do comércio bilateral – que parece indicar que as empresas Portuguesas estão aptas a resolverem as necessidades normais de comunicação naquela língua.

Porém, quando surgem aspectos mais específicos, comerciais, técnicos ou de negociação, é referida como importante a necessidade de formação em Castelhana.

Assim, ao mesmo tempo que se verifica uma tendência de crescimento no Castelhana, parece também existir a tendência de um certo declínio na procura na utilização da língua Francesa, mesmo numa situação de aumento da exportação para aquele país.

Poderá tratar-se de uma compensação pela presença tão forte no sistema de ensino.

Após a análise das  *Acções de Formação*, o impacto de algumas variáveis como o número de trabalhadores (Figura 14) tornou-se notório.

Verifica-se uma tendência para as empresas com maior número de trabalhadores investirem mais na formação. Empresas com um determinado

perfil em termos de número de empregados e de percentagem de exportação parecem oferecer mais acções de formação que outras. Por exemplo, na Figura 14, as empresas que têm entre 10 e 100 empregados e aquelas que empregam mais de 250 trabalhadores parecem mais inclinadas a realizarem acções de formação.

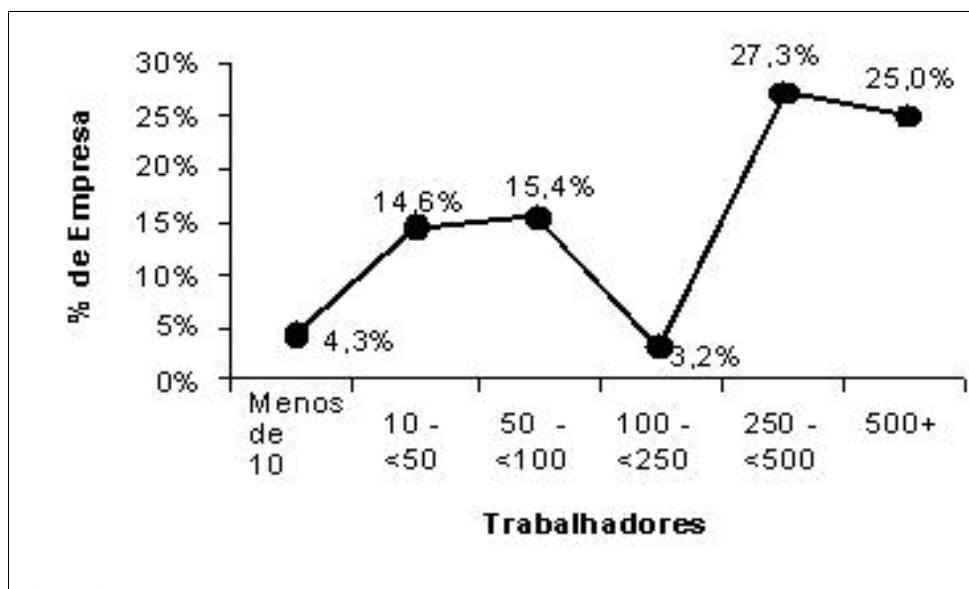
De igual modo, as empresas que exportam entre 10% e 30% da sua produção também realizam mais formação em línguas estrangeiras (ver Figura 16).

A explicação provável para estes resultados terá possivelmente a ver com o perfil de exportação das empresas, que passam por fases tipificadas de exportação.

Inicialmente, a maior parte das empresas funcionam como 'exportadores por reacção', respondendo a pedidos externos ao seu funcionamento. Porém, à medida que os mercados locais ficam saturados, torna-se necessária a expansão para novos mercados.

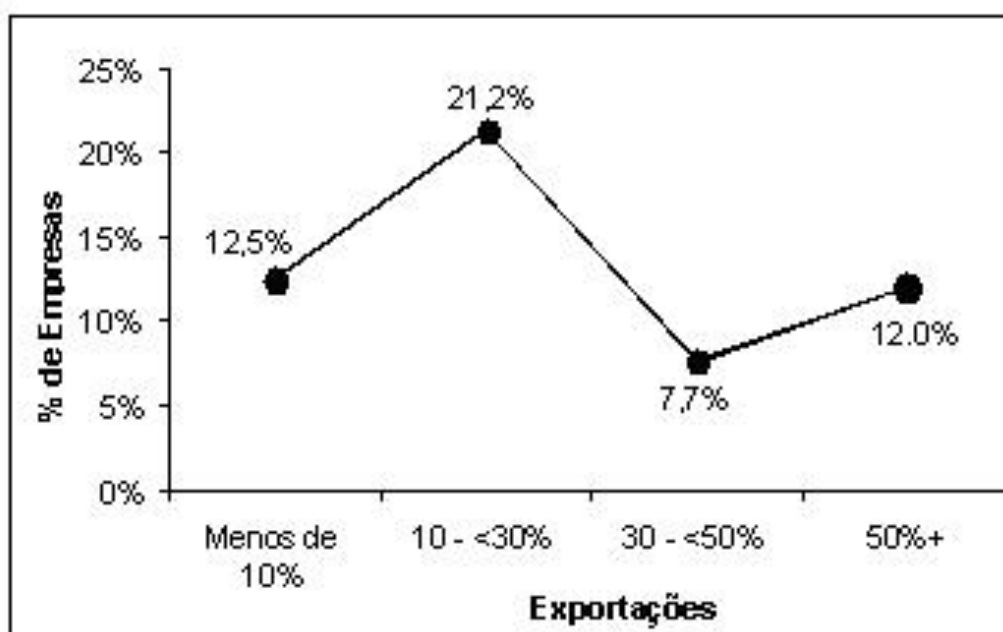
Por estas razões, as empresas adquirem um perfil de 'exportadores proactivos'.

Figura 15 - Acções de formação já realizadas por número de trabalhadores



Na Figura 16 podemos constatar que existe um pico de procura ao nível da formação junto das empresas cujo volume de exportações se cifra entre os 10 e os 30%.

**Figura 16 - Acções de Formação já realizadas por Exportações**



Através da informação obtida, o limiar, a partir do qual esta expansão parece tomar lugar (tornando a formação em línguas estrangeiras uma necessidade mais premente), situa-se quando as empresas expandem o número de trabalhadores de 10 a 100 e/ou quando exportam cerca de 30% do total das suas vendas.

### **Estratégias linguísticas**

Surpreendentemente, cerca de metade das empresas constituintes da amostra declararam ter uma estratégia linguística definida (48,8%) e poucas afirmaram não a ter (51,2%).

Tudo parece indicar que o conceito daquilo que constitui uma estratégia linguística varia de empresa para empresa.

Em termos de estratégia, as empresas citam várias técnicas de processamento dos problemas linguísticos que não constituem por si só uma abordagem holística para a solução das barreiras linguísticas.

Na Tabela 7, 30% das táticas mencionadas como estratégia, incluem-se, por exemplo, na categoria '*Responde na língua do cliente*'. Outros mencionaram '*Informação escrita sobre a empresa/vendas na língua do cliente*' (21,7%); '*Conhecimento de línguas como critério de contratação*' (17,9%); '*Usa agentes locais e/ou distribuidores*' (14,2%) e '*Paga aos empregados para aprenderem línguas*' (3,5%).

Podem analisar-se os mesmos dados em relação à percentagem da amostra:

**Tabela 7- Estratégias linguísticas por categoria**

<b>Estratégia</b>	<b>% da amostra</b>
Responde na língua do cliente	81,2%
Informação escrita sobre a empresa/vendas na língua do cliente	58,7%
Conhecimento de línguas como critério de contratação	48,4%
Usa agentes locais e/ou distribuidores	38,5%
Emprega falantes nativos dessa língua	22,5%
Uso de tradutores/intérpretes externos	12,2%
Paga aos empregados para aprenderem línguas	9,4%

Estes dados demonstram que grande parte das empresas recorre, efectivamente, a vários processos, embora não assumam dispor de uma estratégia "formal" para o uso de línguas estrangeiras.

Quanto a estratégias formais para o uso de línguas estrangeiras, analisadas de acordo com a dimensão da empresa, constata-se que são mais escassas no que respeita às empresas que contam entre 10 a 100

trabalhadores (Figura 17) e, como seria de prever, pelas que registam um volume de exportações inferior a 30% (Figura 18).

Figura 17- Estratégias linguísticas por número de trabalhadores

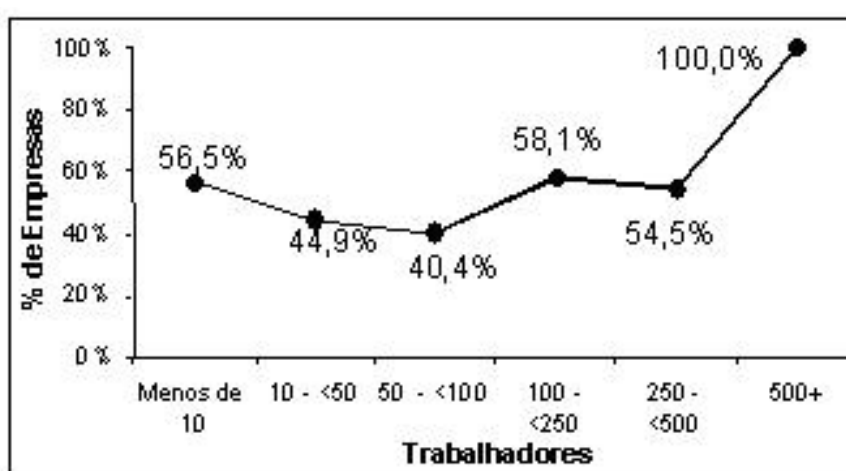
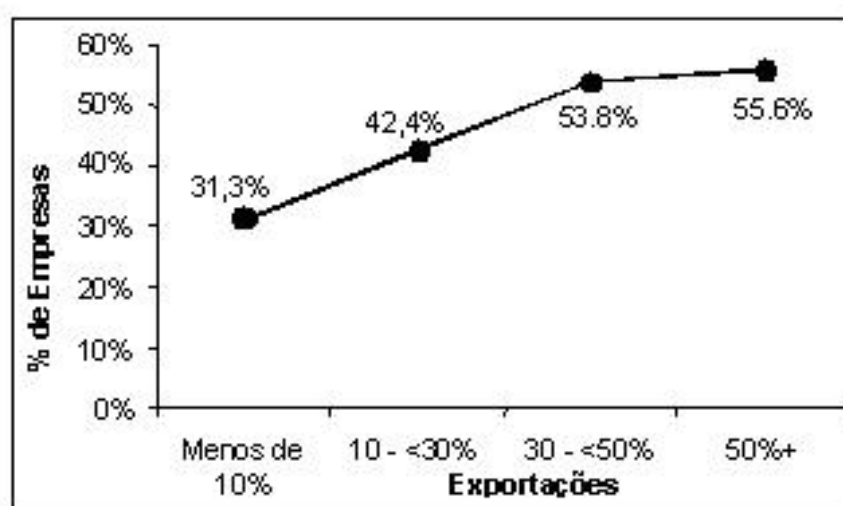


Figura 18 - Estratégias linguísticas por exportações



O perfil de tamanho/exportação sugere que quanto mais uma empresa se expande para novos mercados de exportação, mais se vê obrigada a pensar

de uma forma criativa sobre o desenvolvimento de novas estratégias linguísticas.

Poucas empresas parecem planificar atempadamente este problema e, por essa razão, encontram-se diversas vezes numa situação de necessidade de soluções rápidas para as barreiras linguísticas com que se depararam.

Esta lacuna no conhecimento do leque possível de estratégias pode afectar o padrão de crescimento duma empresa nos mercados estrangeiros. Por esta razão, a auditoria linguística foi concebida como um mecanismo para dotar as empresas duma compreensão clara e definida das suas necessidades linguísticas, assim como para encontrar formas de obter as respectivas soluções.

Existe ainda uma questão fundamental em relação a estes resultados. É que se cruzarmos a informação obtida e apresentada na Tabela 7, com a da Figura 11 (Línguas Utilizadas) e as da Figura 9 (Mercados de Exportação), como poderemos compreender que 81,1% dos exportadores usem realmente a língua do cliente?

Com resultados tão homogeneamente concentrados no Inglês e em mercados que maioritariamente não são anglófonos, a situação parece indicar que a concepção de “língua do cliente” pode abranger uma terceira língua – o Inglês.

Apenas na realização de estudos posteriores se poderá verificar esta situação. Mas uma leitura parece perfeitamente clara: os exportadores portugueses sabem que deviam usar a língua do cliente nas suas comunicações de exportação.

## **Tradutores**

Das respostas obtidas neste estudo, 26,3% recorreram a tradutores/intérpretes externos. As observações respeitantes à necessidade de tradutores para as diversas línguas, apontam em primeiro lugar para o Alemão, seguido do Inglês e do Francês.

Estes resultados são divergentes dos anteriormente encontrados para a utilização das línguas (ver Figura 13) e que poderiam fazer esperar ser o Inglês a língua onde se encontrariam maiores necessidades de tradução.

Esta diferença explica-se, provavelmente, pelo facto de muitos funcionários das empresas terem conhecimentos de Inglês, suprimindo assim a necessidade de recorrer a tradutores externos dessa língua.

No entanto, parece transparecer a existência de uma clara necessidade de competências em Alemão no seio de muitas empresas portuguesas.

Naturalmente o Inglês é a língua mais procurada entre as línguas de negócio, no entanto, o volume de transacções entre Portugal e a Alemanha necessita claramente da existência de competências em língua e cultura alemãs.

A utilização do Inglês como língua de comunicação com os agentes económicos Alemães é claramente insuficiente e insatisfatória.

Qualquer planeamento linguístico realista terá que passar pelo incremento do estudo do Alemão como uma área chave dos *curricula* linguísticos da educação em Portugal.

É igualmente importante salientar que não se registou nenhuma resposta mencionando a utilização de soluções tecnológicas para a tradução, tais como os tradutores automáticos existentes na Internet, possíveis substitutos de tradutores humanos.

Apesar de, reconhecidamente, a Tradução Assistida por Máquinas (*Machine Assisted Translation*) ainda estar nos seus primeiros passos, mesmo assim, podem fornecer às empresas uma forma útil de traduzirem os pontos principais de um documento escrito, nomeadamente, criando um sumário dos textos.

Igualmente, o uso de memórias de tradução pode ter efeitos significativos em termos de poupança de recursos e de tempo.

O aconselhamento sobre a utilização de sistemas semelhantes tem sido feito por toda a Europa através de Auditorias Linguísticas já realizadas.

## Necessidades Futuras

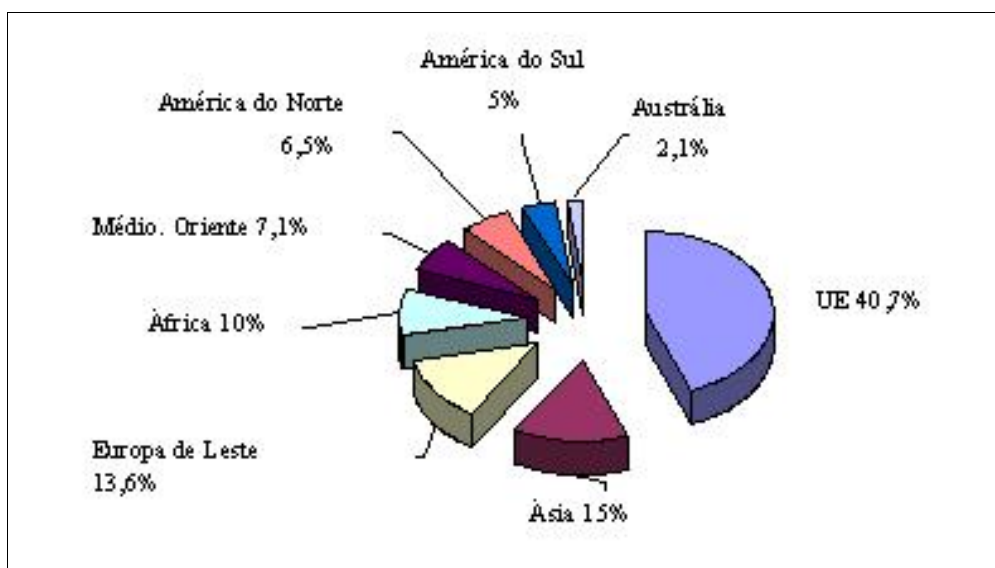
Em consonância com o movimento mundial de globalização, muitas das empresas Portuguesas desta amostra (43,2%) declararam ter em vista o investimento em novos mercados, não falantes de língua portuguesa, num futuro próximo.

De entre as empresas interessadas na expansão ou na procura de novos mercados, a maioria tem planos visando os mercados onde já se encontram implantadas (n=92), nomeadamente nos países da União Europeia, com especial enfoque para a Alemanha e a Espanha (8,7% cada), assim como para a França e o Reino Unido (7,6% cada).

Verifica-se, contudo, uma grande apetência por outros mercados, tais como a Ásia (15%), os países da Europa Central e de Leste (13,6%) e África, (10%) que inclui os PALOP, mas não se limita a eles.

A Figura 19 apresenta os planos de exportação futura por países e regiões calculada através de uma percentagem total de referências (n=140). De uma forma geral, os países Asiáticos representam o segundo mercado mais pretendido, depois dos países da EU, constituindo-se os países da Europa Central e de Leste como o terceiro mercado mais desejado.

Figura 19 - Futuros Mercados



No que respeita às futuras necessidades de formação, 31,7% dos inquiridos afirma não carecer de formação em línguas estrangeiras, 33,8% declara ser aquela necessária e 29,1% não responde ou não sabe.

Embora estes indicadores apontem para uma forte resistência à formação em línguas estrangeiras, bem como para um desconhecimento dessa necessidade por parte de um grande número de empresas, não deixa de ser notável encontrar-se um grande grupo de empresas interessadas na formação em línguas estrangeiras.

Esta procura reflecte provavelmente um desencontro entre os conteúdos ensinados nas escolas e as necessidades muito diferentes do mundo empresarial, como já referimos no Capítulo I.

Apesar da nota positiva, parece ser bastante clara a situação deficitária da importância que as línguas são alvo por parte dos empresários portugueses. No entanto, não é de excluir o facto das empresas esperarem que essas competências já tenham sido adquiridas pelos seus funcionários, o que explica a representatividade alcançada pela sua utilização como critério de contratação.

Assim, neste capítulo, além da acentuação do problema da formação em línguas e culturas, portanto no seio das empresas, acresce a pressão no sistema educativo, no sentido de, não só incluir as referidas competências nos seus *curricula*, como cuidar da adequação dos seus conteúdos às necessidades das comunicações de exportação.

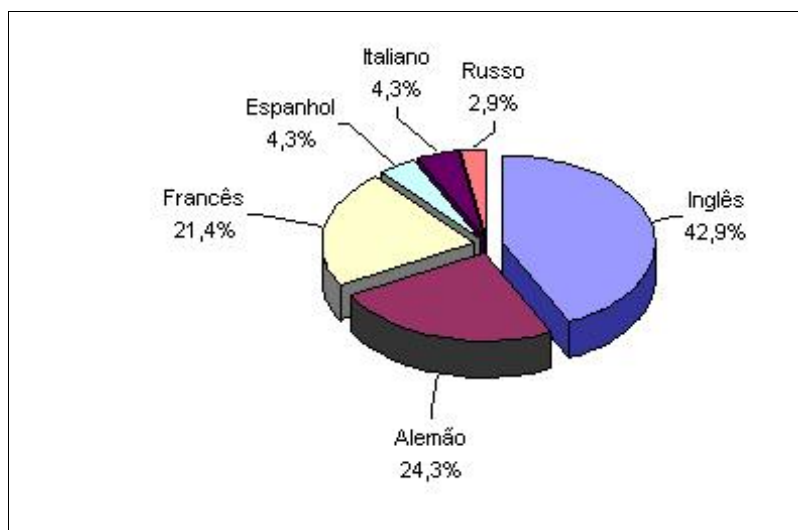
No futuro, tal como mostra a Figura 20, prevê-se que o Inglês continue a ser a língua mais procurada (42,9% das referências), sendo seguida pelo Alemão (24,3%), que “empurra” o Francês (21,4%) para terceiro lugar. Esta tendência verificava-se, igualmente, no panorama das relações comerciais portuguesas quando comparadas às exportações nacionais dos anos de 1999, 2000 e 2001.

O mercado espanhol – e, por conseguinte, a sua língua – tem a aparência de não apresentar tantos entraves, uma vez que existe a ideia generalizada de que os Portugueses compreendem a língua castelhana sem necessitar recorrer a uma formação específica.

Sabe-se que isto é um erro que a prática imediatamente identifica. Mais, a falsa segurança proveniente da proximidade entre o português e o castelhano, pode representar um entrave em si próprio.

Na verdade, a ilusão do domínio da língua castelhana apenas se verifica antes de se entrar em áreas mais complexas e precisas de negociação em que se revelam reconhecidamente necessárias não apenas a realização de acções de formação em língua, mas também da cultura de negócio, seja ela castelhana, catalã, galega, ou outra.

**Figura 20 - Necessidades de formação futura (por % de referências/ n=72)**



Sabe-se igualmente que as necessidades linguísticas e culturais são fortemente influenciadas por outros factores, como as características específicas dos produtos exportados, com as suas necessidades de embalagem, literatura, etc., ou ainda com as características dos processos de exportação das empresas, nomeadamente da utilização de agentes, a quem é confiada a maior parte das tarefas que necessitam do conhecimento de Língua e Cultura, mas que remetem para toda uma outra problemática, mais do foro da Gestão, relacionadas com a eficácia e dificuldades próprias do agenciamento, ou, mais grave ainda, com um menor valor acrescentado dos produtos.

Parece assim confirmar-se que as empresas Portuguesas tendem a usar o Inglês nos novos mercados. Isto pode constituir um sinal de que os

empresários portugueses não dão tanta importância à utilização da língua do cliente como afirmam. Pior, por proximidade, os aspectos culturais parecem ser também subavaliados.

É, assim, fundamental levar os exportadores portugueses a questionar-se se esse caminho poderá ter sucesso – e lucros - uma vez que a compreensão mútua, especialmente num contexto de negócios, é claramente fundamental, e uma estratégia de adequação dos seus produtos ao mercado-alvo constitui igualmente uma prioridade.

Por outro lado, verifica-se que tem sido possível a utilização generalizada de um Inglês básico em mercados onde o nível geral de compreensão dessa língua é normalmente elevado, como a Alemanha, por exemplo, mas convém reconhecer que tal não é o caso nos mercados emergentes pretendidos pelos empresários portugueses.

Relativamente às questões culturais, as empresas desta amostra identificaram a existência de maiores barreiras em relação a países Asiáticos, Africanos e a própria Alemanha.

É sem dúvida um sinal claro da necessidade da realização de acções de formação para o desenvolvimento da consciência das características culturais destes mercados, possibilitando uma maior capacidade das empresas sobre a forma como se negocia nestes novos mercados, sobretudo enquadrados na actual tendência de globalização.

## **2. Resumo Comparativo dos 4 Resultados Nacionais (Projecto REFLECT)**

### **Estudos Anteriores**

A nível europeu, antes do Projecto REFLECT, existia uma lacuna de informação sobre as capacidades e necessidades em línguas estrangeiras nas PME da Irlanda, Polónia e Portugal.

Entre os estudos citados encontram-se o ELISE (que inclui uma amostra de empresas de tecnologias da informação Irlandesas), o relatório PHARE de 1998 que refere a dificuldade de acesso às necessidades de formação em línguas estrangeiras das empresas Polacas e dois estudos efectuados pela Universidade Aberta em 1993, ambos de dimensão restrita, os Projectos DIXIT e FORMINTER.

Comparativamente, as capacidades e necessidades em línguas estrangeiras das empresas Britânicas têm sido bastante estudadas nos últimos anos.

Com maior relevo entre esses estudos encontram-se os projectos FLAIR (1993) e ELUCIDATE (1997) ambos cobrindo regiões de Inglaterra assim como de outros países Europeus (mas não a Polónia, Irlanda ou Portugal).

Ficou claro através destes estudos que as empresas britânicas se deparavam com maiores deficiências neste domínio quando comparadas com as suas congéneres europeias da Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda e Espanha.

Na Grã-Bretanha, sob a égide da Campanha Nacional das Línguas para a Exportação, tem sido conduzida uma longa série de estudos que tentam cobrir a realidade nacional seja a nível de sectores de produção, seja de regiões, contribuindo para o seu conhecimento.

## **Resumo dos Resultados**

Todos os inquéritos na Irlanda, Grã-Bretanha, Polónia e Portugal demonstraram deficiências nas competências em línguas e culturas nos negócios.

As empresas Irlandesas tendem a confiar apenas no Inglês para a sua exportação.

Na Polónia, a economia está a evoluir de um enquadramento no antigo bloco de Leste para uma integração no Ocidente, com a subsequente mudança na necessidade de línguas.

Em Portugal, no início do inquérito REFLECT, quer a informação disponível, quer o interesse demonstrado pelas entidades oficiais era diminuto.

Na Grã-Bretanha uma imagem consistente emergiu: 20% das empresas exportadoras defrontam-se com barreiras culturais, aproximadamente 40% a 50% com barreiras linguísticas.

As línguas europeias predominam em termos de uso e barreiras em todas as quatro amostras. O Inglês é fundamental na Polónia e em Portugal, seguido pelo Alemão. O Francês e o Alemão são as línguas fundamentais para a Grã-Bretanha e a Irlanda.

As barreiras culturais ocorrem principalmente em negócios com o Japão (Grã-Bretanha, Irlanda e Portugal), Alemanha (Polónia), Médio Oriente (Grã-Bretanha) ou a Grã-Bretanha (Portugal).

A Grã-Bretanha e a Irlanda não demonstram um uso claro de estratégias linguísticas.

30%-40% das empresas nos quatro países inquiridos esperam negociar em novos mercados estrangeiros num futuro próximo.

As empresas com o Inglês como a sua língua materna são menos propensas a estabelecer estratégias linguísticas.

A Grã-Bretanha e a Irlanda empregam mais falantes nativos do que a Polónia ou Portugal.

### **2.3. Metodologia**

Os inquéritos REFLECT foram conduzidos em 2001 e 2002 e o mesmo questionário foi usado para recolher informação paralela em quatro países. As bases de dados das empresas foram fornecidas por: Regional Development Agencies na Grã-Bretanha; GUS (Central Statistical Office), a Foundation of Enterprise Development e a Câmara de Comércio Polaca na Polónia; em Portugal através da Base de Dados do ICEP acessível na Internet e, na Irlanda, uma amostra de PME exportadoras foi retirada das melhores 4000 empresas Irlandesas.

Várias actividades de reforço tiveram lugar após o envio dos questionários pelo correio: contactos telefónicos, contactos por correio electrónico, bases de dados adicionais, uso de uma versão do questionário na Internet, etc.

Esta versão de questionário na Internet só foi verdadeiramente eficiente em Portugal. O problema em persuadir as empresas a responder foi maior na Polónia, mas, por fim, uma amostra satisfatória foi obtida nos quatro países: Polónia 166; Portugal 213 (97 via Internet); Irlanda 233; Grã-Bretanha 1333.

O relatório completo da Grã-Bretanha compara os resultados Ingleses com a informação disponível sobre Gales, Irlanda do Norte e Escócia, de forma a fornecer uma panorâmica completa da Grã-Bretanha. Estes resultados são, assim, uma média das percentagens de quatro inquéritos regionais diferentes

**Tabela 8 - Dimensão da amostra**

<b>Países inquiridos</b>	<b>Amostra</b>
Inglaterra	1333
Irlanda	233
Polónia	166
Portugal	213

Para além da informação proveniente dos questionários, foram seleccionadas de oito a dez empresas representativas de “prática exemplar” em cada um dos países dos parceiros do Projecto, tendo sido entrevistados os respectivos responsáveis, e produzidos os estudos de caso, os quais são apresentados no sítio Internet do Projecto, assim como os resultados completos do inquérito em cada país.

## **2.4. Que Línguas São Usadas?**

Tal como a Tabela 9 apresenta, o Inglês é, naturalmente, usado em larga escala por empresas Polacas e Portuguesas. É usado para negociar tanto com países de língua Inglesa como com países com outras línguas.

**Tabela 9 - Uso de línguas estrangeiras na amostra REFLECT**

<b>Inglaterra</b>	<b>Irlanda</b>	<b>Polónia</b>	<b>Portugal</b>
-------------------	----------------	----------------	-----------------

<b>(n=1333) em %</b>		<b>(n=233) em %</b>		<b>(n=166) em %</b>		<b>(n=213) em %</b>	
Francês	45.5	Francês	34.8	Inglês	88.0	Inglês	90.6
Alemão	37.1	Alemão	24.9	Alemão	77.7	Francês	78.9
Espanhol	21.6	Espanhol	13.3	Russo	37.3	Espanhol	54.0
Italiano	12.2	Italiano	8.2	Francês	17.5	Alemão	23.0
Holandês	5.0	Japonês	4.3	Italiano	7.2	Italiano	18.
Escandinavo	3.5	Holandês	2.6	Espanhol	3.0	Sueco	0.9
Japonês	3.1	Português	2.1	Checo	1.8	Holandês	0.5
Chinês	2.6	Russo	0.9	Holandês	1.2	Norueguês	0.5
Português	2.1	-	-	Sueco	1.2	Russo	0.5
Russo	2.0	-	-	Húngaro	1.2	Dinamarquês	0.5
Árabe	1.6	-	-	-	-	Grego	0.5

Fonte: REFLECT (% da amostra)

De forma alguma se poderá afirmar que o Inglês é usado em todas as transacções. O Alemão é muito usado pelas empresas Polacas; O Francês e o Castelhana por empresas Portuguesas.

A Polónia e Portugal usam algumas línguas com maior frequência do que a Inglaterra ou a Irlanda. Na Polónia, o uso do Russo é também importante. Nenhuma língua não europeia surgiu no Top 10 ou 11 das línguas mais usadas na Polónia ou Portugal, o que constitui uma indicação de quanto “eurocêntricas” estão as PME de alguns países.

A Tabela 10 mostra que muitas empresas Polacas e Portuguesas usam regularmente duas línguas estrangeiras nos seus negócios e 40-55% usam três. As empresas Inglesas estão abaixo destes números mas, interessantemente, estão mais preparadas para o uso de outras línguas (que não o Inglês) do que as empresas Irlandesas.

**Tabela 10 - Número de línguas estrangeiras na amostra REFLECT**

No. de Línguas	Inglaterra (n=1333)	Irlanda (n=233)	Polónia (n=166)	Portugal (n=213)
1+	60.8%	41.2%	98.2%	94.8%
2+	43.9%	29.2%	86.1%	86.9%
3+	23.2%	14.2%	43.4%	55.9%
4+	10.4%	6.0%	9.6%	23.9%
5+	3.4%	2.1%	2.4%	7.0%
6+	0.1%	0.4%	-	-
7+	0.1%	-	-	-
8+	0.1%	-	-	-

Fonte: REFLECT (% da amostra)

## 2.5. Quais São os Principais Mercados de Exportação?

As Tabelas 11, 12, 13 e 14 mostram os principais mercados de exportação da amostra REFLECT, excluindo os países onde a língua do parceiro é falada (por exemplo, os EUA para a Inglaterra e a Irlanda).

**Tabela 11 - Principais mercados de exportação da amostra da Inglaterra**

Países-Alvo de Exportação	Inglaterra (n=1333)
Alemanha	45.9%
França	45.3%
Holanda	30.2%
Espanha	26.5%
Itália	26.2%
Médio Oriente	20.3%
Sudeste Asiático	20.1%
Suécia	20.0%
Europa Central	18.0%
Noruega	14.6%
Japão	13.9%
China	10.6%
Finlândia	10.6%
Outros Países Europeus	9.8%
Rússia	6.8%
América Latina	5.0%

Fonte: REFLECT (% da amostra)

**Tabela 12 - Principais mercados de exportação da amostra da Irlanda**

Países-Alvo de Exportação	Irlanda (n=233)
Alemanha	38.2%
França	37.8%
Itália	19.7%
Espanha	19.3%
Holanda	19.3%
Médio Oriente	11.6%
Japão	10.3%
Suécia	10.3%

Sudeste Asiático	7.7%
Europa Central	7.7%
Noruega	6.4%
África	6.0%
Bélgica	5.6%
China	4.7%

Fonte: REFLECT (% da amostra)

Tabela 13 - Principais mercados de exportação da amostra da Polónia

Países-Alvo de Exportação	Polónia (n=166)
Alemanha	59.0%
Reino Unido	31.3%
Europa Central	28.9%
França	25.9%
Rússia	24.1%
Itália	18.1%
Estados Unidos da América	15.1%
Ex-República Soviética	10.8%
Espanha	7.8%
Irlanda	7.2%
Holanda	7.2%
Suécia	7.2%

Fonte: REFLECT (% da amostra)

Tabela 14 - Principais mercados de exportação da amostra de Portugal

Países-Alvo de Exportação	Portugal (n=213)
França	53.5%
Espanha	48.8%
Alemanha	36.2%
Reino Unido	29.1%
Outros Países da UE	24.5%
Holanda	23.5%
Itália	18.8%
Suécia	15.0%
Noruega	12.7%
Médio Oriente	9.9%
Finlândia	7.0%
Japão	6.1%
Europa Central	6.1%
Dinamarca	5.2%

Fonte: REFLECT (% da amostra)

Em todos estes países usa-se o Inglês de uma forma generalizada; Isto ficou claro no caso da Polónia e Portugal. As empresas das quatro áreas inquiridas tendem a vender em Inglês na Holanda e na Escandinávia. A Inglaterra, a Irlanda e Portugal também usam o Inglês para vender no Médio e no Extremo Oriente. No entanto, todos concordariam que o Inglês não pode ser usado eficientemente em todos os mercados.

A preferência das empresas Inglesas e Irlandesas pelo Francês, Alemão, Espanhol e Italiano é baseado na importância das suas exportações. No entanto, a acessibilidade dessas línguas é baixa se compararmos com a Polónia e Portugal.

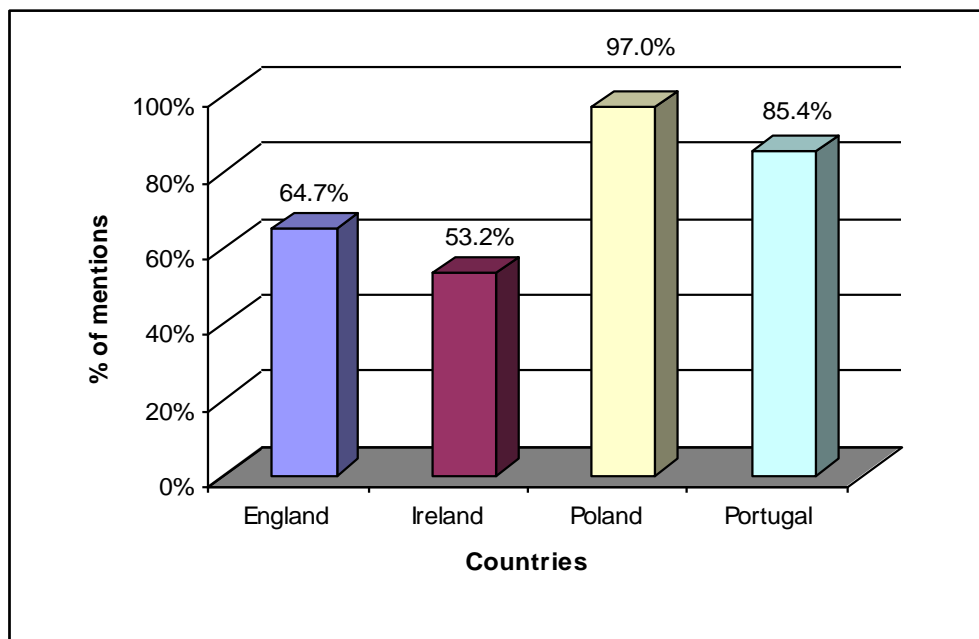
Devido à sua localização geográfica, a Polónia concentra-se mais no Alemão e no Russo do que Portugal, o qual tem exportações com um enfoque muito claro na União Europeia e se concentra mais no Francês e no Espanhol.

## **2.6. Até que Ponto as Competências Linguísticas São Acessíveis?**

A acessibilidade a competências linguísticas é elevada, quer na amostra Polaca, quer na Portuguesa (ver abaixo, na Figura 21). Na Inglaterra é pelo menos 20% mais baixa e na Irlanda 30%.

Claro que as empresas Inglesas e Irlandesas dominam o Inglês, por vezes denominado “a língua internacional de negócios”, porém, parecem estar demasiado dependentes dele.

**Figura 21 - Empregados com competências em línguas**



Fonte: REFLECT (% da amostra)

Na Tabela 15 verifica-se que, na Inglaterra e na Polónia, são os gestores e administradores quem possui as competências linguísticas, enquanto em Portugal e na Irlanda são principalmente o secretariado e os administrativos.

Isto pode sugerir que, na Inglaterra e na Polónia, as competências linguísticas parecem ser um resultado do currículo escolar, limitado a alguns, até o acesso à aprendizagem de línguas ter sido aberto a todos.

As competências entre os empregados técnicos e de engenharia são relativamente modestos com a excepção da Irlanda.

Nas pequenas empresas parece claro que os conhecimentos de línguas não estão concentrados nos “Departamentos de Exportação”. Ao analisar as funções de marketing e de vendas podemos constatar que, em Portugal, são os funcionários de marketing que têm conhecimento de línguas, enquanto na Polónia são os de vendas.

Tabela 15 - Funções dos empregados com competências linguísticas na amostra REFLECT

Função	Inglaterra (n=méd. de %)	Irlanda (n=186)	Polónia (n=784)	Portugal (n=501)
Apoio ao Cliente	3.0%	6.5%	1.4%	2.4%
Gestor/Director de				

Exportação	4.2%	1.1%	5.7%	2.0%
Pessoal da Exportação	1.8%	3.8%	0.4%	2.2%
Financeiro ou Contabilidade	3.9%	4.8%	1.9%	2.8%
Direcção	35.5%	10.2%	29.5%	17.0%
Marketing ou R.P.	4.0%	5.9%	11.5%	21.8%
Pessoal do Dep. De Compras	0.6%	1.1%	0.0%	1.0%
Director do Dep. De Vendas	12.8%	3.8%	7.0%	0.6%
Pessoal do Dep. De Vendas	8.9%	14.5%	19.6%	2.0%
Secretariado ou Administrativos	15.0%	29.0%	10.5%	41.7%
Técnicos ou Engenharia	10.5%	19.4%	12.5%	6.6%

Fonte: REFLECT (% de referências)

É também importante analisar os níveis de competências entre aqueles que, dentro das empresas, sabem línguas. A Tabela 16 mostra que cada um dos países tem uma proporção bastante grande para os níveis básico e intermédio o que constitui claramente um factor limitativo.

No que diz respeito aos que detêm *competência*, a Irlanda tem a maior percentagem para os níveis avançado, fluente e bilingue. Esta situação poderá ser parcialmente explicada pelo facto das empresas Irlandesas empregarem mais estrangeiros.

Este caso aplica-se igualmente mais às empresas Inglesas do que parece ser o caso na Polónia e em Portugal.

Resumidamente, as empresas desta amostra parecem estar limitadas por disporem de um grande número de pessoas com um nível medíocre de conhecimentos linguísticos. Quando possuem pessoal com bons conhecimentos, tendem a ter sido formados “no seu país” no caso de Portugal e Polónia, em contraste com os “importados” na Irlanda e Inglaterra.

**Tabela 16 - Níveis de competência de empregados com conhecimentos de línguas na amostra REFLECT**

Nível de Competência	Inglaterra (n= méd. de %)	Irlanda (n=147)	Polónia (n=732)	Portugal (n=418)
Básico	39.6%	29.3%	24.7%	32.1%

Intermédio	14.9%	11.6%	44.3%	19.6%
Avançado	16.0%	12.9%	27.6%	46.4%
Fluente	22.2%	38.1%	2.9%	0.2%
Bilingue	7.3%	8.2%	0.5%	1.7%

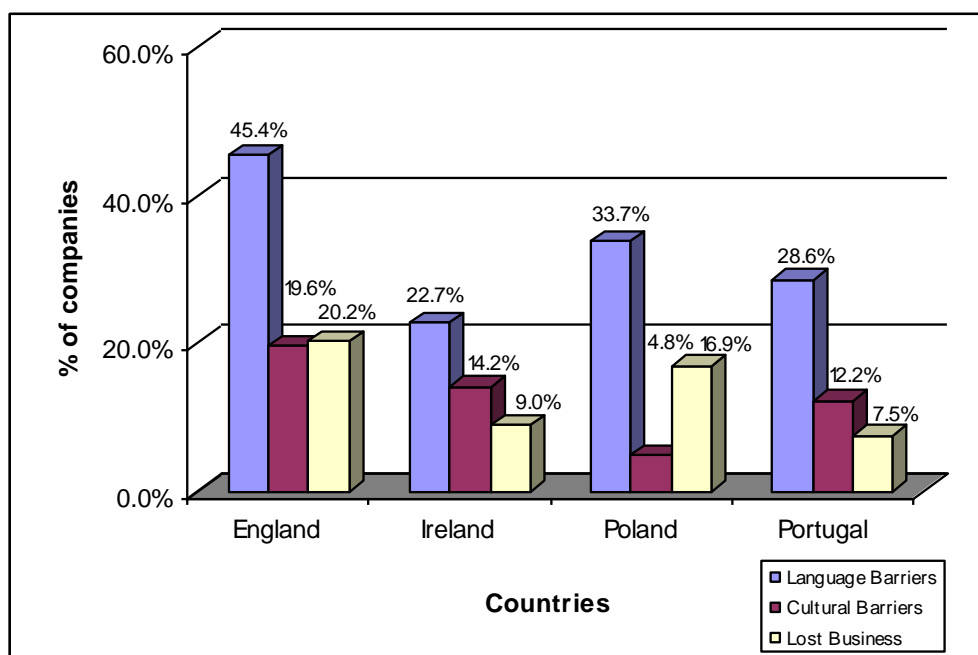
Fonte: REFLECT (% de referências)

## 2.7. Barreiras Linguísticas e Culturais e Negócios Perdidos

Na Figura 22 uma pequena mas mesmo assim significativa percentagem de empresas participantes no inquérito REFLECT consideram que talvez tenham perdido negócios devido a deficiências linguísticas e culturais. Estes números poderão estar subestimados tal como ocasionalmente tem sido referido.

Muitas vezes as empresas, especialmente se as comunicações são deficientes, não sabem as razões que levaram um negócio a falhar. Por outro lado, uma barreira linguística pode camuflar uma barreira cultural uma vez que raramente são vistas de forma separada, nem sendo geralmente consideradas separadas pela maioria das empresas.

Figura 22 - Sumário das barreiras e negócios perdidos



Fonte: REFLECT (% da amostra)

Em cada uma das amostras, as empresas declararam que se tinham defrontado com um número bastante significativo de barreiras linguísticas.

Esta situação foi mais clara no caso Inglês, mas mesmo assim, uma em cada cinco das empresas Irlandesas referiram ter encontrado barreiras.

Normalmente verifica-se que as línguas mais usadas proporcionam a ocorrência do maior número de barreiras. Um comentário feito por uma empresa Inglesa parece exemplar: *“Temos problemas com todas as línguas. Se não podemos contar com um tradutor, então o pidgin de Inglês instala o caos”*.

As barreiras culturais surgem com metade da frequência e os países e línguas não europeias são as mais mencionadas.

Por exemplo, o Japão pelas empresas Inglesas, Portuguesas e Irlandesas. A Polónia tem problemas ‘culturais’ com a Alemanha. As empresas Irlandesas também mencionam a França e a Alemanha como países que levantam problemas culturais.

Portugal negocia predominantemente com países da UE; e a Polónia negocia muito com outros países da Europa de Leste.

**Tabela 17 - Culturas/Regiões onde as barreiras culturais são mais evidentes**

Inglaterra (méd. de %)	Irlanda (n=30)	Polónia (n=12)	Portugal (n=34)
Japão 18.4%	Japão 23.3%	Aleman. 33.4 %	Japão 14.7%
Méd. Oriente 10.8%	França 20.0%	França 16.7 %	Grã-Bret. 11.8%
China 10.6%	Aleman. 20.0%	Itália 16.7 %	Brasil 11.8%
França 10.0%	China 6.7%		África 11.8%
Aleman. 9.9%	- -		Coreia 8.8%

**Fonte: REFLECT (% de referências – omitidos os números mais baixos)**

Os problemas culturais são de diversa ordem (e várias vezes interligados com barreiras linguísticas): Isto parece evidente através dos seguintes comentários:

(Uma empresa Polaca) “Os Franceses têm uma atitude inadequada em relação ao pessoal Polaco”.

(Uma empresa Portuguesa) “O Brasil também tem o Português como sua língua, mas uma cultura de negócios completamente diferente”.

(Uma empresa Irlandesa) “Falta-nos conhecimentos da cultura de vendas, especialmente em países não Europeus”.

(Uma empresa Inglesa) “É difícil penetrar nas empresas Japonesas devido ao “estatuto de estrangeiro”.

Os Ingleses e os Polacos estão mais conscientes de terem perdido negócios devido a problemas de comunicação. No entanto, mesmo uma pequena percentagem de negócios perdidos representa no resultado global um volume importante do comércio.

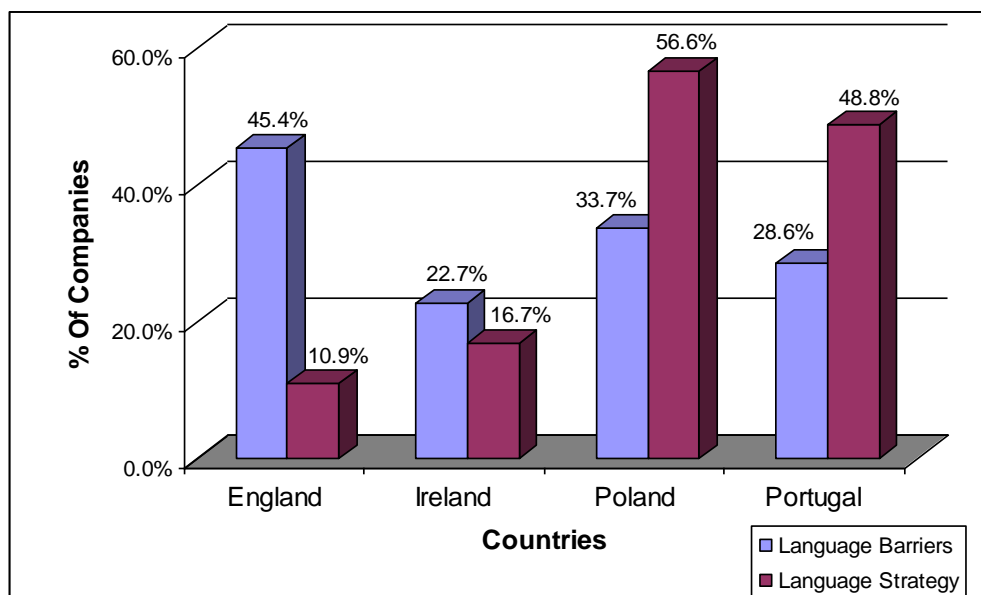
As razões dadas com maior significado foram: “falta de confiança”, “incapacidade de capitalizar nas oportunidades” ou “incapacidade para negociar”.

## **2.8. A Importância das Estratégias Linguísticas**

Cerca de 50% das respostas Polacas e Portuguesas declaram que têm uma estratégia linguística, o que acontece numa percentagem muito menor nas empresas Inglesas e Irlandesas.

A falta de estratégias linguísticas na vasta maioria da amostra Inglesa pode ajudar na explicação da alta percentagem de situações de barreiras linguísticas. (ver Figura 23).

**Figura 23 - Barreiras e estratégias linguísticas**



Fonte: REFLECT (% da amostra)

As empresas Polacas e Portuguesas parecem levar as línguas mais a sério do que na Inglaterra ou na Irlanda (apesar dos seus conhecimentos em línguas não serem necessariamente mais proficientes, como acima referido). Nem o Polaco nem o Português (apesar duma forma muito diferente) têm a expressão global do Inglês a qual beneficia as empresas Britânicas e Irlandesas.

A segunda conclusão possível é, porém, que as empresas Polacas e Portuguesas podem estar a exagerar a natureza estratégica e holística dos elementos em separado: *responder na língua do cliente, traduzir a literatura de venda, empregar pessoal com competências linguísticas, recrutar devido às suas competências linguísticas, formação em línguas, empregar agentes locais e contratar tradutores.*

A terceira conclusão possível é que as empresas Polacas e Portuguesas são mais sensíveis a este problema do que as Inglesas e Irlandesas, as quais apresentam valores inferiores em quase todas as áreas; Ver a Tabela 18 Elementos de Estratégia Linguística.

Tabela 18 - Elementos de Estratégia Linguística

Estratégia Linguística	Inglaterra (n=1034)	Irlanda (n=233)	Polónia (n=166)	Portugal (n=213)
Literatura da empresa/vendas em línguas estrangeiras	27.3%	13.7%	58.4%	58.7%

Emprega falantes nativos	21.2%	18.5%	8.4%	22.5%
Critério de selecção de pessoal	12.6%	5.6%	48.2%	48.4%
Aprendizagem paga	14.0%	8.6%	12.0%	9.4%
Responde na língua do cliente	35.8%	18.5%	68.1%	81.2%
Usa agentes	46.5%	18.5%	44.6%	38.5%
Usa tradutores/intérpretes externos	37.3%	21.9%	47.6%	12.2%
Sítios na Internet	19.4%	8.6%	-	-

Fonte: REFLECT (% da amostra)

As diferenças mais importantes entre Inglaterra/Irlanda e Portugal/Polónia terão a ver parcialmente com a importância do Inglês para os últimos.

Por exemplo, muito poucas empresas polacas podem usar a sua língua para compradores estrangeiros, enquanto a utilização do Português no comércio internacional não pode ser muito expressiva tendo em consideração que a maioria das exportações portuguesas se destinam a países não falantes daquela língua.

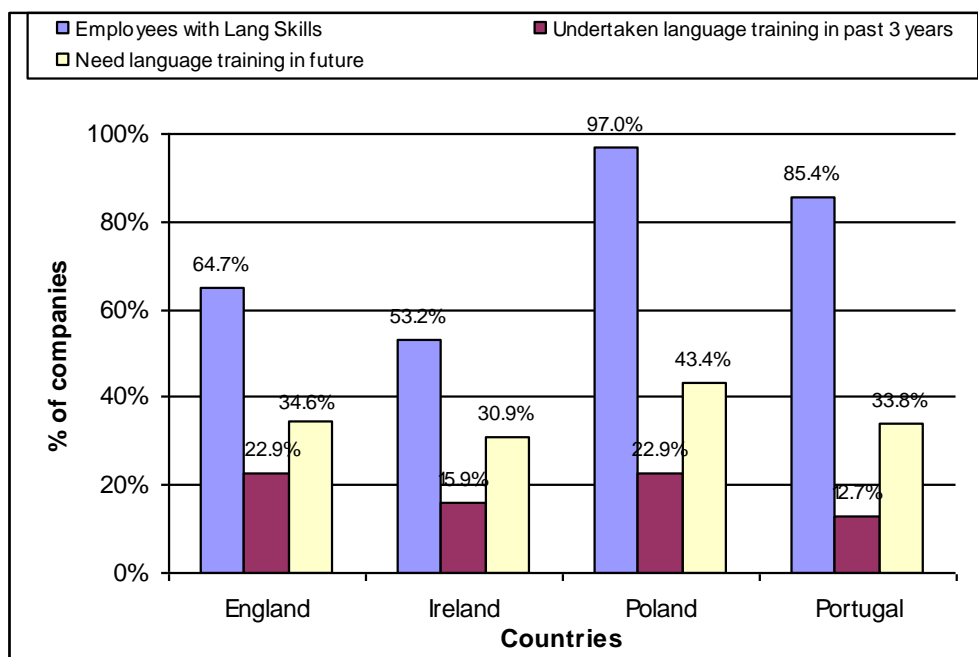
No entanto, muitas empresas Inglesas e Irlandesas confiam no uso do Inglês na sua literatura de vendas e, claramente, muitas respondem em Inglês a questões relacionadas com as vendas.

Os salários são igualmente importantes. Os salários Polacos são baixos em comparação com os países da Europa Ocidental. Poucos falantes nativos se sentirão atraídos por uma economia de salários baixos.

## **2.9. Formação para o Futuro**

Em cada um dos países, uma percentagem das respostas indicava a intenção de negociar no futuro em novos mercados com línguas estrangeiras, para além daqueles em que se encontravam já estabelecidos: Inglaterra 42.5%, Irlanda 31%, Polónia 39% e Portugal 43.2%. O gráfico seguinte (Figura 24) compara as competências dos empregados, a formação em línguas efectuada nos últimos três anos e as necessidades futuras de formação.

**Figura 24 - Procura para formação em línguas**



Fonte: REFLECT (% da amostra)

A formação em línguas no futuro irá envolver entre um terço e 43% das empresas, o que é maior do que a percentagem de formação realizada no passado.

A Polónia é o país mais proactivo no que respeita à formação, apesar do facto de ser o país com maior número de empregados com competências linguísticas.

As línguas preferidas pelas firmas Inglesas e Irlandesas para a formação futura são o Alemão e o Francês, seguidas do Castelhana e do Italiano. Quer a Polónia, quer Portugal têm o Inglês como a língua mais referida, seguida do Alemão e do Francês. As empresas Portuguesas antecipam um pouco menos de Alemão e Francês do que as Polacas.

Existem números que comprovam uma deslocação do comércio externo polaco em direcção ao Ocidente, especialmente a EU desde 1990. Quer o sistema educativo, quer as empresas parecem estar a realizar esforços consideráveis para obter competências linguísticas, especialmente em Inglês (considerado útil para muitos mercados) assim como em Alemão.

Em Portugal, as empresas estão igualmente a realizar esforços consideráveis para melhorar as suas capacidades em línguas, especialmente em Inglês, sendo este seguido de Alemão e pelo Francês.

Tabela 19 - Formação já realizada em línguas

Línguas	Inglaterra (méd. de %)	Irlanda (n=55)	Polónia (n=68)	Portugal (n=45)
Inglês	-	-	50.0%	71.1%
Alemão	30.2%	36.4%	35.3%	17.8%
Francês	31.9%	36.4%	5.9%	-
Espanhol	17.9%	12.7%	2.9%	6.7%
Italiano	9.5%	5.5%	1.5%	4.4%
Russo	2.5%	1.8%	1.5%	-
Japonês	2.9%	5.5%	-	-

Fonte: REFLECT (por % das referências – não estão presentes todas as línguas devido ao número baixo das suas referências, algumas percentagens baixas são usadas apenas para comparar com outros países)

Tabela 20 - Formação futura em línguas

Línguas	Inglaterra (méd. de %)	Irlanda (n=82)	Polónia (n=114)	Portugal (n=70)
Inglês	-	-	43.9%	42.9%
Alemão	27.4%	29.3%	31.6%	24.3%
Francês	29.5%	23.2%	10.5%	21.4%
Espanhol	17.5%	15.9%	1.8%	4.3%
Italiano	10.7%	11.0%	1.8%	4.3%
Russo	-	1.2%	5.3%	2.9%
Japonês	2.4%	4.9%	-	-

Fonte: REFLECT (por % das referências – não estão presentes todas as línguas devido ao número baixo das suas referências, algumas percentagens baixas são usadas apenas para comparar com outros países)

### 3. O Projecto INTERCOMM

#### 3.1. Introdução

O Projecto INTERCOMM iniciou-se em Novembro de 2002 e terminou em Maio de 2005. Contou como parceiros a Grã-Bretanha, a Irlanda, a Islândia e Portugal. O inquérito propriamente dito realizou-se entre Janeiro e Abril de 2003.

A equipa portuguesa foi dirigida pelo investigador principal Ricardo Salomão, com a orientação da Prof<sup>a</sup>. Maria Emília Ricardo Marques.

O Projecto tinha como principais objectivos a promoção do comércio e da mobilidade entre quatro países da fronteira ocidental da União Europeia centrando-se especialmente na compreensão e solução de barreiras linguísticas e culturais na Islândia, Irlanda, Portugal e Reino Unido.

Ao abordar as necessidades inter culturais e linguísticas dos profissionais que desenvolvem os seus negócios para além das suas fronteiras, o Projecto esperava poder contribuir não só com um estudo da realidade existente, mas também, a partir desse estudo, com a produção de instrumentos práticos que constituíssem utensílios imediatos de apoio a empresários que necessitassem de intervir no espaço económico dos quatro países.

### **3.2. O perfil da amostra e a metodologia**

O inquérito foi inicialmente proposto às empresas que tinham referido barreiras culturais no estudo anterior (REFLECT).

Uma vez que essas respostas foram em número muito reduzido, foi enviado por correio electrónico um convite a cerca de 2300 empresas exportadoras constantes da base de dados do ICEP para participarem.

Continuando a enfrentar um baixíssimo número de respondentes, foram feitos cerca de 50 telefonemas de reforço para empresas exportadoras dos sectores económicos mais importantes da exportação nacional.

Apesar de procurar aproximar-se o mais possível da representatividade do universo em causa, este estudo não pretendia produzir uma amostra cientificamente representativa, nem constituir um estudo baseado em resultados quantitativos.

Esperava-se, sim, obter dados qualitativos que permitissem ser contrastados com os anteriormente obtidos no Projecto REFLECT, e, sobretudo, identificar tendências gerais e experiências singulares que permitissem fornecer indicadores, quer para a compreensão do papel das línguas e culturas na exportação, quer para a criação de materiais de formação no domínio das culturas que pudessem constituir uma ferramenta de utilidade para os empresários nas suas actividades de exportação.

### **3.3. Países-alvo da exportação Portuguesa**

As empresas inquiridas apontaram os seguintes países como mercados de exportação dos seus produtos:

**Tabela 21 - Principais mercados**

<b>País</b>	<b>Menções</b>
Espanha	13
Alemanha	10
França	8
GB	6
Itália	4
EUA	4
Angola	4
Moçambique	3
Bélgica	3
Polónia	2
Dinamarca	2
Holanda	2
Noruega	2
África do Sul	1
Benim	1
Brasil	1
Costa Rica	1
Grécia	1
Iémen	1
Irlanda	1
Israel	1
Letónia	1
Perú	1

R. Checa	1
Roménia	1
Rússia	1
Suíça	1
Tanzânia	1
Tunísia	1
Turquia	1
Vietname	1

A presença da Alemanha e da Espanha como alvos destacados dos produtos portugueses, assim como a relevância da França e da Grã-Bretanha estão de acordo com as últimas informações oficiais (INE) referentes a 2001.

Por outro lado, tendo em conta a frequência dos países referidos pelas empresas como o seu principal mercado de exportação, observa-se a frequência destacada da Espanha, o que não constitui surpresa, uma vez que, na altura, aquele país era o segundo maior mercado das exportações portuguesas (19%) apenas a um ponto decimal do maior mercado (Alemanha).

Já a Grã-Bretanha e Angola, aqui, ambas em segundo lugar, estão em desacordo com os dados existentes, sobretudo no último caso, uma vez que os PALOP, no seu conjunto, representavam apenas 2,7% do total das exportações portuguesas, enquanto a Grã-Bretanha era já o quarto maior mercado da exportação portuguesa.

**Tabela 22 - Frequência de referências a mercados**

1º	Espanha
2º	Grã-Bretanha e Angola
3º	Alemanha, França, Holanda, Noruega e EUA

No entanto, apesar das variações, são mencionados neste estudo como mercados preferenciais os cinco principais destinos efectivos das exportações actuais portuguesas de acordo com os dados definitivos de 2004, fornecidos pelo INE:

**Tabela 23 - Mercados preferenciais actuais**

1º	Espanha
2º	França

3º	Alemanha
4º	Grã-Bretanha
5º	E.U.A.

Apesar de algumas diferenças na ordenação, a tendência geral parece ser aqui confirmada.

### **3.4. Línguas mais usadas**

Sem surpresas, o Inglês figura em todas as respostas e, em todas as empresas, a sua proficiência é considerada fluente.

**Tabela 24 - Línguas mais Usadas**

<b>Línguas</b>	<b>Proficiência calculada</b>		
	Básico	Intermédio	Fluente
Inglês			23
Francês	3	4	11
Espanhol	3		10
Alemão	1	1	3
Italiano	1		1
Árabe	1		
Romeno			1
Dinamarquês			1
Norueguês			1

Quanto ao Castelhana, é interessante a referência consistente e, principalmente, a atribuição generalizada de um nível de proficiência fluente.

Apesar de uma (mas apenas uma) das empresas ter referido a realização de acções de formação nesta língua, fica por verificar que parte deste domínio da língua espanhola se deve à percepção generalizada entre os portugueses de que dominam a língua vizinha, e que parte constitui uma base suficientemente sólida para intervir no mercado espanhol, tal como um empresário explicitamente referiu e que adiante, neste estudo, é citado.

É, no caso da língua alemã que a informação, consistente com estudos anteriores, aponta para um maior desajustamento entre os recursos existentes

e o volume de exportações. A Alemanha é<sup>8</sup> o maior mercado das exportações portuguesas, no entanto, os recursos existentes no domínio da sua língua e cultura, são diminutos.

Por outro lado, sabe-se que o provimento de formação em língua alemã ou mesmo ao longo do sistema educativo, não tem tido em conta a necessidade de criar os recursos (linguísticos e culturais) que as empresas necessitam para desenvolver as presentes relações comerciais com aqueles países.

Se juntarmos à actual situação o cenário previsível do reforço da importância do Alemão, sobretudo na sua articulação com os mercados dos países da Europa Central e de Leste que são, ou irão em breve ser, membros da União Europeia, existe realmente uma área clara de planeamento linguístico que está, aparentemente, a passar despercebido.

### **3.5. Exemplos apontados**

Uma das partes do inquérito procurava identificar barreiras ou diferenças culturais que os respondentes encontraram no âmbito dos seus negócios internacionais. Os comentários então produzidos são de seguida citados, constituindo uma informação qualitativa fundamental e rara, que nos permite abordar as representações e imagens mentais existentes neste domínio.

#### **3.5.1. Espanha**

---

<sup>8</sup> Era o caso à data da realização deste estudo, em 2003.

“Os espanhóis consideram sempre que nós temos a obrigação de apresentar produtos muito bons e muito baratos.”

“Não querem que os nossos produtos tenham uma imagem muito portuguesa, isso não funciona no mercado espanhol.”

“Os espanhóis discriminam os produtos portugueses.”

“Quem negocia directamente com o retalho, precisa de dominar fluentemente o castelhano falado e escrito. O ‘Portunhol’ não chega.”

“A Galiza é um mercado com uma atitude de grande aceitação dos produtos portugueses, ao contrário do resto da Espanha.”

“A denominação de um mesmo produto pode ser diferente, apesar do mercado falar castelhano. Há profundas diferenças entre os diferentes mercados sul-americanos e o de Espanha.”

“São muito reticentes com os produtos portugueses. Julgam-se superiores.”

“Defendem muito bem os seus produtos, não são como nós...”

### **3.5.2. Grã-Bretanha**

“Os contractos são muito claros e tudo corre de acordo com o estabelecido”.

“O mercado britânico é extremamente exigente, mas depois é compensador.”

“O mercado britânico é muito fechado.”

“Existe uma longa tradição de comércio entre os dois países. Eles estão habituados a comprar em Portugal”.

### **3.5.3. Irlanda**

“Não há trocas comerciais suficientes para justificar interesse pelos produtos portugueses. Um único produto enfrenta problemas de elevado custo dos transportes.”

#### **3.5.4. Alemanha**

“Os alemães não negociam, ou fazemos o que eles querem ou não temos negócio.”

“É difícil viajar na Alemanha sem saber alemão.”

“Compram bom, seja de onde vier.”

“Não domino o Alemão, mas o pouco que sei é muito útil.”

“São extremamente minuciosos e rigorosos.”

#### **3.5.5. França**

“Os Franceses desprezam os Portugueses e, conseqüentemente, os seus produtos.”

“Pedem para ocultar a referência ‘Made in Portugal’ nos nossos produtos.”

“Querem vir aqui comprar a preços do Terceiro Mundo para os venderem lá a preços do Primeiro.”

“Só compram ‘*bon marché*’.”

#### **3.5.6. Itália**

“Não gostam de falar outras línguas.”

#### **3.5.7. E.U.A.**

“Os americanos aceitam alterar alguns aspectos da encomenda para obter melhores condições para ambas as partes.”

“Criam muitos obstáculos à entrada de empresas estrangeiras, especialmente em concursos oficiais.”

### **3.5.8. Polónia**

“É muito difícil encontrar quem fale inglês.”

### **3.5.9. Hungria**

“Poucos falam Inglês.”

### **3.5.10. Malásia**

“Poucos falam Inglês.”

### **3.5.11. Finlândia**

“O novo responsável pelo aprovisionamento era uma mulher que não estava familiarizada com o material eléctrico. Foi preciso muita paciência para lhe ensinar as características da nossa gama de produtos.”

### **3.5.12. Angola**

“Só há negócio quando se desenrola no âmbito de acordos políticos ao mais alto nível.”

### **3.5.13. Rússia**

“Têm canais especiais que não são transparentes.”

### **3.5.14. Japão**

“São muito melindrosos, por qualquer pormenor acabam a negociação.”

“Têm uma pequena margem de negociação. Tem de ser como eles querem.”

“Sim ou ‘nim’, quando se diz não, acaba tudo.”

### **3.5.15. Ásia**

“Muitas vezes é difícil saber o que o cliente quer.”

“Os orientais são muito secos.”

“É preciso ter mais cuidado com as diferenças entre homens e mulheres.”

### **3.5.16. África**

“É uma zona de alto risco quanto aos pagamentos.”

“Há muitos problemas de comunicação.”

“É fundamental ter quem domine a língua oficial.”

### **3.5.17. Geral**

“O Governo Português devia fazer campanhas para promover a imagem dos produtos nacionais.”

“É fundamental desenvolver relações de amizade com o cliente.”

“É preciso aceitar o outro sem fazer juízos de valor.”

“É tudo uma questão de preço e qualidade.”

“Esses problemas são resolvidos pelos agentes locais.”

“Os transportes são mais caros para exportar do que para importar.”

“Temos sempre o cuidado de enviar cumprimentos da empresa nos dias nacionais dos clientes.”

“A imagem do país sobrepõe-se à da marca.”

“Um problema cultural é fazer os clientes aceitarem que Portugal pode produzir com tanta ou mais qualidade que o resto da Europa.”

“Gasto 45 mil contos/ano em publicidade e feiras fora do país.”

“Um bom comercial tem de ter capacidade para digerir a abordagem do cliente.”

“Usar pessoas do país para ter resultados a curto prazo.”

“Viver no país comporta custos insuportáveis.”

“É fundamental escolher um representante integrado no produto.”

“Antes de escolher um representante é preciso conhecê-lo pessoalmente.”

### **3.6. Prática comercial**

É no âmbito dos processos comerciais da exportação que as barreiras culturais e linguísticas têm lugar. Tentou-se assim identificar as situações de negócio, apontadas pelos empresários, como mais propícias para o aparecimento de problemas, assim como as soluções normalmente encontradas para os resolver.

#### **3.6.1. Natureza dos problemas**

A esmagadora maioria dos empresários situa a principal causa dos problemas do negócio na questão do preço/qualidade. Alguns consideraram mesmo que as barreiras ao negócio apenas se situam nesse domínio.

Problemas com pagamentos, prazos de entrega e transportes foram ainda referidos, com algum destaque para o funcionamento de serviços como a banca, as seguradoras, os transportes, as alfândegas, etc.

No entanto, quando solicitados a escolher entre um grupo restrito e definido de problemas, 69,5% dos empresários mencionaram *tempo/urgência*

/prazos, enquanto o pagamento de contas recebia 43,4% das referências e o impacto de normas governamentais 30,4%.

### 3.6.2. Soluções

No que diz respeito às soluções normalmente encontradas para ultrapassar os problemas de negócio, a opção mais escolhida foi *negociação* (74%), seguida de perto por *profissionalismo* (65,2%) e *encontros* (47,8%). É interessante notar que 26% das empresas escolheram *só chamadas por telefone* no que pode constituir um indicador duma fronteira criada pela capacidade das empresas em suportar economicamente soluções mais dispendiosas como as que envolvam deslocações.

## 3.7. Formação

A esmagadora maioria das empresas afirmou não ter organizado qualquer acção de formação nos últimos anos, nem planear fazê-lo nos próximos tempos. Afirmaram ainda que não tinham custeado qualquer acção de formação exterior à empresa. Apenas uma empresa mantinha acções de formação com regularidade. Na verdade essa empresa mantinha um centro de formação na sua especialidade (mobiliário). Igualmente, apenas uma empresa afirmou ter pago cursos de línguas ao seu gestor.

### 3.7.1. Soluções de formação para barreiras culturais

Na escolha da melhor solução de formação para ultrapassar barreiras culturais, quase todos os empresários optaram por *usar um representante comercial local*. Esta opção, na verdade, é de não-formação, uma vez que contorna a sua necessidade.

A unanimidade verificada parece reflectir bem o perfil das empresas portuguesas relativamente aos mercados de exportação. Esta opção, sempre referida em todos os estudos anteriores, constitui também um condicionante fulcral na sensibilidade dos empresários portugueses para o papel das línguas e culturas na exportação, uma vez que estes sentem que “delegam” esse domínio no agente. Mas não exclui os problemas com os próprios agentes.

Com idêntica frequência de respostas (52,2%) encontramos duas opções: *Estudar/ler informação sobre o país* e *Aprender a língua do país*.

No que diz respeito a esta última, tendo em conta a resposta a outras perguntas, assim como os resultados de estudos anteriores, parece existir uma discrepância entre as respostas no âmbito de um inquérito, ou seja, numa situação em que o empresário se situa a um nível teórico do problema, e as respostas que, numa situação real, o empresário desenvolve, já tendo em conta os constrangimentos das situações e das capacidades concretas.

Foi também referida a solução de visitar o país frequentemente (34,7%), assim como de pagar a pessoas nativas do país-alvo (13%).

### **3.7.2. Métodos de formação**

A maioria dos empresários inquiridos prefere *seminários com a duração de 2-3 dias* (65,2%), enquanto 34,7% das respostas mencionava uma *visita ao país* como o melhor método de formação. Muito menos parecem apostar em versões condensadas: *2-3 horas de instruções resumidas sobre operações comerciais* (26%).

É importante referir a baixa frequência de respostas que envolvem o uso de tecnologias, apenas 13% referiram a opção por um *curso completo de formação em CD ROM*, não se registando qualquer opção por *cursos de formação na Internet* (0%).

### **3.8. Mercados fáceis e difíceis**

De todos os empresários ouvimos a resposta que já esperávamos: Não há mercados fáceis.

Quando instados em encontrar um que fosse mais fácil, muitos se recusaram.

O mercado mais referido como *mais fácil* foi o espanhol (4 menções). No entanto, foi também referido por duas empresas como o mais difícil. Uma situação idêntica acontece com a Alemanha, referida como o mercado mais difícil por 4 empresas, mas também eleito como o mais fácil por outra.

Esta variação parece dever-se aos sectores de actividade e a produtos concretos que determinam uma facilidade ou uma dificuldade pontual.

### **3.9. Lacunas identificadas**

Após a pesquisa realizada, foram confirmadas lacunas em alguns domínios, sobretudo quando se tem em consideração as realidades existentes noutros países europeus, nomeadamente nos parceiros deste Projecto.

A nível institucional não existe qualquer iniciativa de promoção das Línguas e Culturas num enquadramento de internacionalização, e, conseqüentemente, estes aspectos não são considerados na informação disponível sobre cada país ou região.

Se é um facto que existe uma oferta de Cursos de Língua para Negócios, relativamente ampla no caso das principais línguas, não existe nenhum Curso de Cultura para Negócios.

Esta lacuna é especialmente importante se tivermos em conta que um curso (ou mesmo um brífingue) de cultura pode constituir “uma via alternativa (...) que se pode revelar mais prática e económica”<sup>9</sup> (Webber, 1997:85) para um empresário que deseje conhecer um determinado mercado.

Outra lacuna grave, igualmente no domínio de Cultura para Negócios, é a inexistência de livros traduzidos (e localizados) ou produzidos em Portugal sobre a Cultura de Negócios dos diversos países com quem Portugal mantém fortes relações comerciais.

Da análise das informações trazidas pelos Projectos anteriormente referidos, ressalta ainda um desfasamento entre as necessidades linguísticas assinaladas pelas empresas e os currículos educativos (75% dos Portugueses aprendem línguas no secundário, (Eurobarometer 54 Special, 2001), principalmente no que diz respeito ao Alemão.

Este desfasamento revela a necessidade de melhor comunicação entre a investigação e a decisão política. Revela ainda a necessidade de se proceder a mais estudos sobre as necessidades linguísticas e culturais das empresas portuguesas.

### **3.10. Necessidades fundamentais**

O domínio mais carenciado é sem dúvida o da Cultura de Negócios. É fundamental um estudo mais completo das necessidades e a criação de materiais de apoio e formação.

---

<sup>9</sup> Traduzido para português, do original em inglês.

Mesmo num quadro restrito de contactos como foi o deste inquérito, foi possível identificar barreiras culturais encontradas em algumas empresas e que já haviam sido resolvidas – e facilmente – por outras.

É o exemplo da cobrança indirecta, através de bancos, adoptado por norma em Espanha, o qual, não sendo adoptado pelos exportadores portugueses vem trazer grandes obstáculos aos pagamentos.

Naturalmente, a atitude das instituições sobre esta matéria pode determinar uma mudança radical.

Outra necessidade fundamental é uma atitude proactiva das instituições que incentive os empresários a adoptar estratégias de comunicação, realçando o papel das línguas e das culturas como parte do esforço de internacionalização. Esta mudança seria decerto determinante para a elaboração de materiais, cursos, estudos e outras iniciativas.

### **3.11. Recomendações**

As instituições vocacionadas para apoiar a internacionalização das empresas portuguesas deviam prestar mais atenção às necessidades linguísticas e culturais.

Deviam ainda promover a edição de informação cultural pertinente aos negócios referentes aos países de maior importância comercial.

Devia ser aconselhado aos empresários o estabelecimento de estratégias de comunicação, como forma de evitar ou de ultrapassar barreiras linguísticas e culturais.

Os responsáveis pelas decisões políticas sobre a provisão de cursos de línguas estrangeiras, quer no sistema educativo, quer nos planos de formação, devem ter em conta as necessidades objectivas do comércio internacional português.

Pelos resultados apresentados nos estudos anteriores, a língua e a cultura alemãs deviam ser oferecidas no secundário com uma amplitude suficiente para suprir necessidades presentes e futuras.

Pelas mesmas razões, as línguas e culturas espanholas, devido à intensidade das trocas comerciais, impõem a necessidade da tomada de decisões fundamentais quanto à disseminação do seu ensino.

Devem ser realizados mais estudos que caracterizem as necessidades linguísticas e culturais dos empresários portugueses.

#### **4. Conclusões**

Como vimos, o inquérito levado a cabo no âmbito do Projecto REFLECT decorreu no ano 2001, sendo de igual data a informação referente.

Nessa altura as exportações portuguesas destinavam-se em primeiro lugar à Alemanha, com 24,1%, seguindo-se a Espanha (23,1%) e, depois, a França (15,1%) e o Reino Unido (12,9%). A União Europeia representava o 79,4% das exportações portuguesas.

Tendo em conta dados mais actuais, a União Europeia reforçava o seu peso em 2003 com 80,4%, corrigindo depois para 80% em 2004.

Muito significativa foi a subida de importância do mercado espanhol para as exportações portuguesas, 23,8% do total em 2003, acentuando-se para 25,5% em 2004. Nas importações, o peso da Espanha é ainda superior, representando 30% do total.

A Alemanha sofreu uma quebra igualmente significativa, mas não paralela à subida da Espanha, representando 14,8% das exportações portuguesas em 2003, e descendo para 13,4% em 2004.

Regista-se assim um desfazamento importante relativamente às línguas mais faladas nas empresas, com um destaque esperado do Inglês e do Francês, surgindo o Castelhana em terceiro lugar.

Existem indicadores claros que nos sugerem que a provisão de competências linguísticas e culturais de Alemão e de Castelhana não é suficiente e que os exportadores portugueses se defrontam com barreiras significativas devido a essa deficiente provisão.

Através do inquérito podemos deduzir que as empresas exportadoras tendem a ter mais empregados do que a média nacional, assim como se

verifica um número maior de empresas que têm na exportação uma parte substancial dos seus lucros e, naturalmente, cativam igual importância dos seus recursos.

Naturalmente, o Inglês e o Francês são as línguas mais faladas. O Castelhana tem, mesmo assim uma frequência significativa: 54%. O Alemão 23% e o Italiano, que não é de todo considerado no sistema de ensino português, 18,8%.

Um indício claro do desajuste que falávamos.

Outro aspecto interessante é o que parece constituir uma evolução no perfil do trabalhador com competências linguísticas, tradicionalmente próprias da gestão ou das vendas internacionais e que, agora surgem significativamente nas funções administrativas e de secretariado.

Interessante igualmente é o alargado número de barreiras linguísticas identificadas. Parece extremamente significativo que sejam identificadas barreiras em 19 línguas diferentes.

Este número ilustra bem o contexto de globalização em que os exportadores portugueses lutam pela sobrevivência. É também um factor que empresta uma veemência especial à interpelação que necessariamente se tem de fazer ao sistema de ensino.

A língua que, de longe, regista mais barreiras é a Alemã, com 41% das respostas, seguida pela Inglesa, com 18%. É semelhante, e igualmente sintomático, que se registre maior procura de tradutores de Alemão e não de Inglês, uma vez que esta é a língua mais usada por 90% das empresas. Mais indícios de dificuldades na provisão das competências necessárias às empresas.

No que respeita às barreiras culturais declaradas, registou-se um número muito reduzido. No entanto, em inquéritos e estudos de caso posteriores, assim como na troca de opiniões com parceiros de outros países, constatámos várias vezes que, depois de explicado o conceito de barreiras culturais e exploradas as práticas dos empresários, começavam a surgir exemplos de problemas claramente de natureza cultural.

Um outro aspecto que merece destaque nos resultados obtidos é o facto de se registarem barreiras culturais em países onde não foram identificadas barreiras linguísticas, como o Brasil.

Os resultados respeitantes às estratégias de comunicação são igualmente importantes de reter.

Relativamente à formação, parece desenhar-se um limiar a partir do qual a formação em línguas estrangeiras se torna uma necessidade mais premente e que se situa quando as empresas expandem o número de trabalhadores de 10 a 100 e quando exportam cerca de 30% do total das suas vendas.

Este limiar parece confirmar-se também na adopção de estratégias formais para uso de línguas estrangeiras.

Um aspecto intrigante das respostas portuguesas e que não se verificou nos outros países onde foi realizado o inquérito é a contradição entre os principais mercados de exportação (Alemanha e Espanha, ao tempo), as línguas que foram referidas como mais usadas (Inglês, Francês e Espanhol) com o facto de 81,1% das empresas afirmarem que “usam a língua do cliente”.

Parece, no entanto, claro que os exportadores portugueses sabem que deviam usar a língua do cliente.

Existem indícios de poucas empresas planificarem antecipadamente este problema e, por essa razão, encontram-se diversas vezes numa situação de necessidade de soluções rápidas para barreiras linguísticas ou culturais.

O desconhecimento do leque possível de estratégias pode afectar o padrão de crescimento duma empresa nos mercados estrangeiros. São, assim, de extrema utilidade e pertinência as auditorias às comunicações de exportação, concebidas como um mecanismo para dotar as empresas de uma compreensão clara e definida das suas necessidades linguísticas e culturais, assim como para encontrar formas de obter as respectivas soluções.

Um outro aspecto que ressalta destes estudos é a fraca utilização das tecnologias, quer no domínio da tradução, quer no que respeita à formação.

Quanto à tradução, os programas de memórias de tradução podem constituir um enorme benefício, e poupança, nas empresas que fazem as traduções com os seus recursos. Igualmente, os programas de tradução automática, alguns gratuitos, apesar de não serem fiáveis para documentos dirigidos ao exterior da empresa, podem oferecer um sumário de um documento que de outra forma ficaria esquecido por ninguém o saber interpretar ou imaginar-se que não vale o preço – ou o trabalho – de uma tradução.

Paralelamente, a fraca incidência de respostas que registassem o uso do ensino a distância, CD-ROM ou auto-aprendizagem revelam um certo tradicionalismo nas abordagens à aprendizagem que muito poderiam beneficiar se fossem ultrapassados.

As potencialidades do ensino a distância, nos seus variados formatos, são demasiado valiosas para não serem exploradas. Por isso, seria extremamente positivo que fosse reforçada a oferta de situações de aprendizagem para o público específico das empresas exportadoras portuguesas, nomeadamente a possibilidade de formação em Línguas e Culturas através da Internet.

Previsivelmente o leque de línguas e culturas necessárias aos exportadores portugueses vai continuar a aumentar - quase metade (43,2%) das empresas referiram planejar entrar em novos mercados nos próximos três anos - o que significa uma maior pressão para a sua aprendizagem. Porém, como e onde encontrar recursos para manter cursos em tantas línguas? E onde teriam lugar? E como e quando poderiam os actuais trabalhadores ter formação?

Diversos problemas sérios da distribuição da aprendizagem podem ter uma solução interessante com o ensino aberto a distância.

Um problema que igualmente ressalta destes estudos e se tem vindo a tornar mais agudo, prende-se com o Castelhana. São notórios vários resultados muito fracos, como quanto à formação, realizada ou planeada, que depois se confrontam com a utilização desta língua por 54% das empresas, além de ser expressivo o desejo de aumentar os negócios no país vizinho.

Duas conclusões se oferecem de imediato: primeiro, confirma-se a vitalidade do mito dos portugueses compreenderem perfeitamente os espanhóis, a famosa eficácia do 'portunhol'. Segundo, confirma-se uma grande prevalência de empresas que não planeiam antecipadamente as suas estratégias de abordagem aos mercados estrangeiros.

Não faltam testemunhos de empresários, alguns deles constantes nos Anexos, que referem a importância de dominar (pelo menos) a língua castelhana, assim como as culturas das várias regiões do país vizinho.

Não há dúvida que o Castelhana coloca em Portugal uma questão de Política de Língua extremamente difícil. Já vimos que existe procura, que ela

está a aumentar, o que só pode ser considerado natural, tendo em conta os resultados destes estudos e o notório incremento das transacções comerciais com Espanha. No entanto, o sistema de ensino oferece pouquíssimas oportunidades para a sua aprendizagem.

Compreende-se um certo temor – ancestral – em deixar disseminar o castelhano. A própria identidade nacional será decerto invocada. Por outro lado, diminuir a provisão de castelhano, poderá salvaguardar a independência nacional (ameaçada?), mas impede os empresários portugueses de poderem interagir em Espanha e competir com as suas rivais espanholas.

Não adianta, pois, imaginar que o problema se vai diluir no futuro. Muito pelo contrário, uma não-definição pode ser mais prejudicial do que o lado negativo de qualquer das decisões.

Sem definição, continuaríamos sem a provisão de que necessitamos enquanto enfraquecemos a nossa economia, o que, na prática, pode pôr em causa a independência real de que as instituições portuguesas gozam.

Além do Castelhana, o Alemão deveria receber um investimento importante com o objectivo de aumentar as suas oportunidades de aprendizagem no sistema educativo.

Igualmente, outras línguas, como o Italiano e o Neerlandês, deveriam entrar no elenco de línguas estrangeiras do sistema de ensino, eventualmente explorando apoios dos governos italiano e holandês.

## 5. Bibliografia Citada nos Estudos Referidos

- Central Statistical Office (Główny Urząd Statystyczny), 2001, Annual Report.
- DTI Language Study 1994 -1999 relatório não publicado de uma investigação preparada para o Department of Trade and Industry pela MetraMartech. (DTI JEPD, Kingsgate House, Victoria Street, Londres)
- ELISE – European Language & International Strategy Development in SMEs (2001), <http://www.elise.euproject.org>, subsidiada parcialmente pelo Programa Leonardo da Vinci
- ELUCIDATE Survey, (1999) Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies. Hagen, S. (Ed), Londres: CILT. ISBN 1 874016 99 2.
- EU PHARE Programme, 1998, Business Environment for Running SMEs in Poland and EU Countries.
- Expolangues-Ipsos Europe (1996), Principales Conclusions de l'Etude. Ipsos Marketing Systèmes, 99 rue de l'Abbé Groult, 75739 Paris Cedex 15.
- FLAIR-EUROPE: Relatório de um Projecto LINGUA publicado como Hagen, S. (1993).
- Hagen, S. (Ed) (1999) Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies. Londres: CILT. ISBN 1 874016 99 2.
- Hagen, S. (1998) *Communicating Across Business Cultures: Trade Secrets of Successful European Companies*. Um conjunto de formação em vídeo patrocinado pelo Programa Leonardo da Vinci distribuido por InterAct International
- Hagen, S. (Ed) (1993) Languages in European Business: A regional survey of small and medium sized companies. Londres: CILT. ISBN 1 874016216.
- Hagen, S. (Ed) (1988), *Languages in British Business. An Analysis of Current Needs*, Newcastle: 'Unique' – University of Northumbria Publishers.
- Hagen, S. (2000) The SOLVIT CD-ROM: A Guide to Overcoming Language and Cultural Barriers. Newcastle: Interact International

Kenny, B & H. Sheikh, (2000). Foreign Languages Uses and Training: A Study of US Firms operating in the Mid West Region of Ireland, *Journal of Language for International Business*, Vol. 11, No. 2.

LIBB, *Languages in British Business*, publicado como Hagen, S. (Ed) (1988).

Polish Agency for Enterprise Development, 2001, Report on the Condition of the Small and Medium Size Enterprise Sector in Poland for the years 1998-1999.

United Nations Industrial Development Organisation, July 2001, *How to do Business in Poland 2001*.

## **6. Bibliografia Citada neste Capítulo**

BOTB, & Languages, S. G. o. F. (1979). *Foreign Languages for Overseas Trade*. Londres: BOTB.

Eurobarometer 54 Special. (2001). *Les Européens et les Langues* (Eurobarometer 54 Special): INRA, (Europe) pour la Direction Général de l' Education et de la Culture.

Hagen, S. (Ed.). (1999). *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. London.

Marques, M. E. R. (1993). *Project Dixit - Lingua*. Lisbon: Universidade Aberta.

Webber, S. L. (1997). *Trade Talks?* Birmingham: University of Birmingham CILT.

## **CAPÍTULO V**

### **Instrumento de Acção Junto dos Exportadores**

#### **1. Introdução**

A procura de exemplos, internacionalmente experimentados, de instrumentos de acção com as características desejadas não foi tão difícil como se poderia imaginar à partida.

A maioria da instrumentação observada centrava-se ou na educação ou na economia, em alternativa, e especialmente, neste último caso, através de legislação ou de incentivos económicos diversos.

Tal como referimos anteriormente, procurava-se um instrumento de acção, especialmente vocacionado para intervir ao nível das empresas, mas cujo funcionamento pudesse gerar as bases para a definição e a implementação da Política de Línguas Estrangeiras.

Já no Capítulo I apresentámos a experiência britânica com o merecido destaque, devido ao seu funcionamento ininterrupto há mais de uma década, e, especialmente, pelos seus resultados.

Um outro factor se acrescenta, tratando-se do facto de ser um instrumento que já tinha sido testado num número apreciável de estados da União Europeia e que continuava a ser adoptado em mais países, mesmo não propriamente da UE, como a Islândia e, em breve a Bulgária, apresentando excelentes resultados e opiniões extremamente encorajadoras, sobretudo junto dos exportadores, como foi, por exemplo, o caso em Espanha, conforme a entrevista realizada na Câmara de Comércio de Madrid, que se encontra nos Anexos.

Este modelo, pelas suas características e potencial, constitui um caso único de instrumento orientado para a intervenção junto das empresas. Mais, em resultado das suas actividades, para além daquelas que se situam

estritamente no eixo da dinâmica da sua acção central junto das empresas – a Auditoria Linguística – produzem informação extremamente valiosa para alimentar a dinâmica de adequação, de que igualmente se necessita, no sector da educação/formação.

Finalmente, no contexto da empresa auditada, os resultados constituem um salto qualitativo, não apenas por potenciarem o aumento dos lucros, mas porque introduzem uma dinâmica de planeamento e de visão estratégica cujos benefícios poderão estender-se a outras áreas, que não apenas a das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

Não era assim difícil compreender que o instrumento que se desejava teria todas as vantagens em ser construído em torno do modelo referido, introduzindo-lhe as alterações necessárias, até pelos objectivos a que nos propomos – a Política de Língua Estrangeira – dimensão esta que está ausente, ou pelo menos é passiva neste modelo, que se centra, exclusivamente, num eixo de interacção com as empresas.

Como já vimos anteriormente, este Modelo Europeu de Hagen<sup>10</sup> centra-se na auditoria propriamente dita, assumindo a existência paralela de diversos outros componentes, os quais, somados ao programa de auditorias, permitem o desenvolvimento de políticas de línguas estrangeiras – numa outra instância já governamental – participando, no entanto, na sua implementação.

Assim, este Modelo assume a existência de diversas entidades em funcionamento concertado.

Como veremos, neste e no capítulo seguinte, o caso português, pela inexistência de instituições e de actividades específicas do sector e ainda a inexistência de coordenação dos agentes existentes, e, principalmente, a baixa sensibilidade destes agentes à importância das Línguas e Culturas nas

---

<sup>10</sup> Mais à frente ficarão explícitas as razões deste nome.

Comunicações de Exportação, não poderia deixar de determinar divergências deste modelo.

No entanto, no que respeita às auditorias propriamente ditas, o Programa de Auditorias às Comunicações de Exportação (PROACE), aproxima-se muito substancialmente do Modelo Europeu, no que acreditamos constituir uma vantagem óbvia.

Para além da segurança proveniente do benefício de um modelo já maduro por muitos anos de prática e de avaliação, acresce que a sua utilização em vários países europeus e, especialmente as possibilidades de intercâmbio que abre, quer de experiências, quer dos próprios auditores, habilitando-os a contribuir para os programas de outros países, e vice versa, enriquecerá a experiência e o contributo para a internacionalização das empresas exportadoras portuguesas.

Uma vez mais, a investigação socorreu-se do Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia, para conseguir o orçamento necessário para testar em Portugal a viabilidade e pertinência de uma futura implementação deste Modelo.

O Projecto PROTOCOL II, como se veio a denominar, constituía a sequência de um primeiro projecto que ensaiou a implementação deste modelo na Holanda e na França, ao mesmo tempo que revia o funcionamento no seu local de origem, a Grã-Bretanha.

O PROTOCOL II tinha como parceiros a Grã-Bretanha, que avaliava de novo as suas práticas, a Islândia e a Irlanda, que iriam implementar o modelo, e Portugal, que estudava a viabilidade da sua implementação futura, uma vez que não reunia as condições institucionais necessárias para avançar com uma implementação efectiva.

Apesar de constituir uma oportunidade perdida para implementar na realidade um instrumento que decerto iria ajudar os exportadores portugueses, tratava-se de um estudo extremamente promissor, até porque, além das vantagens de poder testar a sua viabilidade com a participação directa dos autores e gestores do modelo, permitia acompanhar três fases distintas do processo: estudo da implementação do Programa, implementação do Programa, avaliação e correcção do Programa, quando já em pleno funcionamento.

Assim, este Capítulo inicia-se pela descrição resumida do Projecto PROTOCOL II, passando depois para a descrição do instrumento propriamente dito.

Esta descrição, no nosso entender, deve respeitar o Modelo original, pelo que é exactamente com esse objectivo que se inicia a descrição por uma breve história do Modelo, caracterizando-o no seu percurso evolutivo.

De seguida tentaremos caracterizar o Instrumento através das suas duas realidades objectivas e articuladas: o Programa, uma realidade institucional, e a Auditoria Linguística, uma realidade operacional.

Uma vez que o primeiro compreende o segundo, tentaremos caracterizar o mais pormenorizadamente possível o Programa de Auditoria às Comunicações de Exportação nas suas diversas vertentes, nomeadamente a gestão do programa, o necessário controlo de qualidade dos auditores e das auditorias, os critérios de selecção de ambos, a formação dos auditores e as imprescindíveis actividades de sensibilização junto das empresas e do mercado de oferta de produtos de línguas e culturas (cursos, formação, tradução, etc.).

A Auditoria, a análise propriamente dita a ser conduzida no seio de cada empresa, apesar de fazer parte do PROACE, é descrita independentemente e com detalhe. Tal como anteriormente referimos, identifica-se intencionalmente com o Modelo Europeu de Hagen.

Após esta caracterização, descreveremos sucintamente o processo de validação dos resultados deste estudo de implementação realizado no âmbito do Projecto PROTOCOL II, terminando com as conclusões.

## **2. O Projecto PROTOCOL II**

O Projecto iniciou-se em Outubro de 2002 e terminou em Setembro de 2004, foi dirigido pelo Professor Stephen Hagen e, em Portugal, a equipa foi liderada pelo investigador principal Ricardo Salomão, sob a orientação da Professora. Maria Emília Ricardo Marques.

## **2.1. O Contexto**

O sector das pequenas e médias empresas é, tradicionalmente, o sector que tem sentido mais dificuldades em enfrentar barreiras linguísticas e culturais, chegando as PME Europeias a registar perdas de 20%.

Existem diversos estudos que comprovam este facto como os resultados dos inquéritos Europeus (ELUCIDATE, ELISE, REFLECT), assim como a investigação em França, Islândia, Holanda e no Reino Unido, levada a cabo no primeiro Projecto PROTOCOL.

No Reino Unido, o programa *Export Communication Review* (anteriormente denominado LEXAS), conseguiu, com êxito, ajudar muitas empresas, avaliando a forma como apresentam os seus produtos e serviços a clientes estrangeiros.

Não existem programas semelhantes na Islândia ou na Irlanda, onde existem provas do reconhecimento da necessidade de prestar tal assistência a empresas exportadoras.

Em Portugal, além de não existir qualquer programa de apoio neste domínio, identifica-se claramente uma falta de sensibilidade para as barreiras linguísticas e culturais, apesar dos dados existentes indicarem que 29% das PME se deparam com barreiras linguísticas ao lidar com empresas estrangeiras.

O Projecto PROTOCOL II pretende conduzir esse mesmo programa de implementação na Islândia e na Irlanda, analisar e otimizar o programa no Reino Unido e estudar a viabilidade da criação do programa em Portugal.

Serão desenvolvidos novos materiais de formação, enquanto os materiais existentes serão actualizados e melhorados, os auditores serão seleccionados e formados e as empresas, em cada país, serão estudadas durante a execução do projecto.

## **2.2. Objectivos do Projecto**

O Projecto PROTOCOL II tem como propósito ajudar as PME na Islândia, Irlanda, Portugal e Reino Unido a ter sucesso nos mercados estrangeiros, ultrapassando as barreiras culturais e linguísticas e encorajando-as a exportar com maior eficiência através do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação apropriada.

Os objectivos específicos são:

- Implementar um programa comum Europeu de Auditoria às Comunicações de Exportação (Export Communication Review) para PME internacionais na Islândia, Irlanda e no Reino Unido.
- Estudar a viabilidade da criação do mesmo programa em Portugal.
- Desenvolver materiais e um modelo de formação de auditores aperfeiçoando a Auditoria às Comunicações de Exportação.

## **2.3. Resultados do Projecto**

Os resultados principais do Projecto PROTOCOL II foram:

A criação de um programa de formação de Auditores às Comunicações de Exportação.

Um programa operacional de Auditoria às Comunicações de Exportação na Islândia, Irlanda e no Reino Unido gerido por um órgão da administração pública com capacidade para difundir um programa de Auditoria às Comunicações de Exportação das PME internacionais.

Um estudo de viabilidade com uma recolha de materiais em Portugal.

Cursos em cada Centro na Islândia, Irlanda e Reino Unido (dois seminários de actualização no Reino Unido) que incluem o intercâmbio de ideias e práticas entre os Centros.

30 auditores formados na Islândia, Irlanda, Portugal e Reino Unido.

Auditorias a 60 PME nos três países.

Um página na Internet com os desenvolvimentos e resumos do trabalho realizado, acessível em três línguas – Inglês, Islandês e Português.

Quatro seminários, um em cada país, para a divulgação dos resultados do projecto entre auditores e responsáveis por instituições de apoio à exportação.

## **2.4. Grupos-Alvo do Projecto**

Os grupos-alvo do projecto foram:

- Pequenas e médias empresas com menos de 250 empregados, que exportem para outros países
- Auditores de auditorias linguísticas, potenciais ou em função
- Consultores de pequenas empresas
- Consultores de exportação
- Prestadores de serviços na área das línguas estrangeiras
- Empresas de consultoria em estratégias de exportação
- Câmaras de Comércio, Associações Empresariais, Sectoriais, etc.
- Decisores políticos

## **2.5. Parceiros do Projecto**

O projecto PROTOCOL II contou com parceiros da Islândia, Irlanda, Portugal e Reino Unido, criando uma equipa dirigida pelo Professor Stephen Hagen.

A equipa era constituída por representantes das seguintes instituições:

**Tabela 25 - Parceiros do Projecto PROTOCOL II**

Irlanda	Chambers of Commerce of Ireland
Islândia	Trade Council of Iceland
Portugal	Universidade Aberta
Reino Unido	British Chambers of Commerce InterAct International, UK

## **2.6. Patrocinadores do Projecto**

Uma série de organizações nos quatro países parceiros patrocinaram o projecto PROTOCOL II.

### **Islândia**

The Overseas Business Services of the Ministry for Foreign Affairs

The Faculty of Economics and Business Administration, University of Iceland

The Federation of Icelandic Industries

SA-Confederation of Icelandic Employers

Iceland Chamber of Commerce

### **Irlanda**

Enterprise Ireland

South Dublin Chamber of Commerce

MEI-RELSA Ireland

### **Portugal**

AEP Associação Empresarial de Portugal

IAPMEI

ICEP

### **Reino Unido**

Trade Partners UK

Mercia Institute of Enterprise  
Languages National Training Organisation

### **3. Breve História dos Programas de Auditoria às Comunicações de Exportação**

Uma vez que foi no Reino Unido, onde primeiro se lançou um programa deste tipo, sendo também onde podemos encontrar a mais longa experiência de funcionamento deste género de programa, considerando que se manteve até aos dias de hoje e, finalmente, verificando-se que a projecção para um modelo europeu foi feita com base neste programa seminal, a nossa resenha histórica irá focar a experiência deste país.

Naturalmente, o estudo, implementação e revisão deste programa deve-se ao trabalho de diversas equipas e ao esforço de diversas pessoas. No entanto, é facilmente identificável o papel predominante de Stephen Hagen.

Foi Stephen Hagen quem produziu o alargado estudo já anteriormente referido (Hagen, 1988a), que permitiu o diagnóstico anterior, determinando boa parte da investigação e acção subsequente, especialmente na década de 90, e culminando na criação de um programa de apoio às empresas exportadoras. Stephen Hagen dirigiu ou acompanhou todas as fases do processo, enquanto consultor do governo e da UE, dirigiu a avaliação do Programa na altura da sua primeira avaliação e reformulação, e ainda na sua consolidação como um modelo europeu, dirigindo vários Projectos de implementação em diferentes países europeus.

Pode-se situar a identificação do problema enquanto tal, na obra *Languages in British Business: an Analysis of Current Needs*, onde o autor revela e comprova “the growing mismatch between educational provision and industrial need”, (Hagen, 1988b:196).

É este diagnóstico, construído pelas revelações de uma análise de necessidades linguísticas realizada a nível nacional, que vem impor a importância de uma estratégia concertada com o objectivo de aproximar, por um lado, as necessidades da indústria e comércio e, por outro, a provisão de línguas estrangeiras.

Assim, apesar de existir um contributo colectivo, não deixa de ser clara a autoria, justificando-se, assim, plenamente a denominação que temos vindo a usar, Modelo Europeu de Hagen. Mesmo não sendo a vontade do próprio Stephen Hagen..

O primeiro programa nacional britânico, como vimos, o primeiro do género a nível mundial, ficou conhecido como *Languages in Export Advisory Scheme*, LEXAS, e foi estabelecido em 1995, enquadrado na campanha *National Languages for Export*.

No ano seguinte, a infra-estrutura do programa ficou sediada em Coventry, na *Association of British Chambers of Commerce*, que administrava o programa, assegurando também a formação dos auditores. O programa era financiado pela instituição governamental *Trade Partners UK*, da responsabilidade do *Department of Trade and Industry*.

O Programa LEXAS tinha como objectivo oferecer às empresas exportadoras uma análise objectiva e imparcial sobre as suas necessidades em línguas e culturas estrangeiras de forma a ajudar o desenvolvimento efectivo de uma estratégia de comunicação da empresa que ajudasse a penetração nos seus mercados estratégicos. Estes objectivos, de resto, permanecem actuais.

As empresas a quem se dirigia o programa eram PME exportadoras, na altura definida como empresas com menos de 500 trabalhadores, que, devido aos seus planos de exportação, era previsível virem a deparar-se com barreiras linguísticas e culturais.

Em 2001, o Projecto PROTOCOL, (InterAct International, Utflutningsrao Islands, Capital Language Services, & Chamber of Commerce and Industry of Chalon-sur-Saône, 2001) parcialmente subsidiado pelo Programa Leonardo da Vinci, da Comissão Europeia, e igualmente dirigido por Stephen Hagen, veio oferecer a oportunidade de analisar o modelo do programa e compará-lo com a experiência de outros países europeus,

nomeadamente a França, a Holanda e a Islândia, onde então se iniciou a sua implementação, seguindo o mesmo modelo, à excepção da Islândia, onde se ficou por um estudo preliminar da viabilidade de implementação.

Segundo estudos internos, decorrendo do estudo referido, as auditorias tinham sido conduzidas, na sua maioria, por empresas envolvidas na formação, constatando-se que as propostas que produziam passavam quase sempre por acções de formação de custos elevados, em tempo e dinheiro. Apenas muito raramente eram propostas soluções que não passavam pela formação.

Deu-se assim lugar a uma profunda reformulação do programa, inicialmente propondo uma nova figura, a International Business Communication Review, IBCR<sup>11</sup>, a qual se aproxima muito do presente modelo, a ECR, *Export Communications Review*, procurando uma maior motivação dos empresários, reformulando o leque de soluções, abrindo espaço às novas tecnologias e à pressão da competitividade, que muitas vezes necessita de resultados que não podem esperar por um longo curso de formação em línguas.

A reformulação preocupou-se em definir com maior pormenor os diversos aspectos do Programa, nomeadamente a caracterização das empresas-alvo:

Menos de 500 empregados

Experiência de pelo menos dois anos de exportação

---

<sup>11</sup> Esta denominação acabou por não ser consagrada, preterida em relação a “Business Language Review”, e posteriormente adaptada à actual Export Communications Review por duas ordens de razões, a primeira, por serem mais próximas do ponto de vista empresarial, a segunda, pela importância das questões culturais, que, extrapolaram a análise estritamente linguística.

Exportação de bens ou serviços que sejam principalmente de origem britânica e que sejam exportados a partir da Grã-Bretanha.

As empresas mantinham a possibilidade de obter apoio financeiro governamental para cobrir parte do custo da auditoria.

Foram definidos 3 tipos de auditoria, que, consoante a profundidade, a extensão da análise e a dimensão da empresa, podiam durar de um a três dias, assumindo-se que um exame completo de uma empresa teria a duração máxima de 3 dias.

Esta definição corrige as práticas anteriores assumidas, por exemplo, por (Reeves & Wright, 1996), que defendiam 5 dias de auditoria, vindo desta forma ao encontro das críticas dos empresários que consideravam esse prazo demasiado longo e cativando demasiados recursos da empresa para esta análise.

A verdade é que, até ao presente momento, se verifica que as empresas escolhem, na sua esmagadora maioria, as auditorias que envolvem apenas um dia na empresa.

Ficou igualmente definido que um processo típico de auditoria consiste em três fases, podendo cada uma delas significar um dia na empresa, caso esta o solicite. As três fases são:

Uma abordagem inicial da empresa, as suas necessidades, competências e níveis linguísticos e culturais, recursos humanos e financeiros, mercados-alvo, planos de expansão, etc.

Uma análise mais detalhada e profunda das necessidades da empresa, podendo incluir a elaboração de um plano detalhado de recomendações e soluções.

Realização de pesquisas finais para a conclusão do relatório e a discussão dos elementos de implementação das acções e recomendações constantes no relatório.

Analisando o Programa, o seu director, Robin Godfrey, referindo estudos realizados, revelava que quase 75% das mais de 600 empresas britânicas que haviam recorrido à ECR consideravam ter beneficiado dela, e para um terço, os seus negócios melhoraram objectivamente devido aos resultados da ECR, (Godfrey, 2002).

Ficou igualmente consolidado um modelo de financiamento e de gestão, o primeiro assegurado pelo TPUK, que entretanto se passou a denominar *UK Trade & Investment*, e o segundo a cargo da *British Chambers of Commerce*.

O âmbito desta revisão do modelo LEXAS para o ECR, marca, não só uma maior clareza e definição de todos os aspectos do programa, mas também a sua aplicação noutros países europeus, a França, a Holanda e a Islândia, permitindo a consolidação do modelo através da comparação de experiências e da confrontação com diferentes realidades, sensibilidades e culturas organizativas.

No entanto, não se verificou de imediato a implementação nacional de um programa semelhante nos outros parceiros desse Projecto.

Posteriormente, no âmbito do novo Projecto PROTOCOL II, (InterAct International, British Chambers of Commerce, Chambers of Commerce of Ireland, Universidade Aberta, & Utflutningsrao Islands, 2002-2004) decorreu um novo momento de avaliação e de revisão do programa britânico, ao mesmo tempo que foi reforçada a componente de “europeização” do ECR.

Como parceiros do Projecto, a Islândia, que já tinha participado anteriormente, passou da fase do estudo de viabilidade para o início da implementação, a Irlanda ensaiou directamente a implementação experimental do programa e Portugal fez um estudo de viabilidade, tal como a Islândia havia feito no Projecto anterior.

Posteriormente, num outro Projecto (EURICA), também parcialmente subsidiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Leonardo da Vinci, estudou a implementação em Espanha, na Hungria e na Polónia.

Espera-se que em 2006 se inicie um novo Projecto (ECLAT) , também parcialmente subsidiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Leonardo da Vinci, que acompanhará a implementação em Portugal, na Letónia e na Bulgária.

Tendo como objectivo uma visão diacrónica da evolução do Programa britânico, apresentaremos de seguida um quadro cronológico com as características do Programa em cada momento da sua evolução.

Tenta-se assim levar a compreender o percurso de aperfeiçoamento e de maturação deste instrumento.

Tabela 26 - Características do Programa discriminadas por data

1995/96	Julho 2000	2003
Sinopse	Sinopse	Sinopse
Resumo do Programa e seus objectivos Funcionamento do LEXAS	Resumo do Programa e seus objectivos Fundamentação do International Business Communications Review	Maior integração de: TPUK, <i>National Languages Campaign</i> , BCC, DFeS e Regional Language Network Funcionamento do Programa e seus objectivos
Necessidades das empresas-cliente Empresas passivas, experimentais, pró- activas e consolidadas Competências interpessoais na relação cliente-auditor	Necessidades das PMEs Empresas passivas, experimentais, pró- activas e consolidadas	Compreender as PMEs Estudo das necessidades do cliente Diferentes abordagens à língua
		Recursos de apoio ao auditor Sintonia com as National Language Competence Standards
Estrutura padrão da auditoria Definir parâmetros, recolha de informação, cruzamento da informação, identificar lacunas, recomendações  Processo I de aconselhamento Contacto inicial, estabelecimento da análise ao negócio Diagnóstico dos problemas Resolução de problemas, manutenção da relação	Modelo IBCR Definir parâmetros, recolha de informação, cruzamento da informação, identificar lacunas, recomendações  Percurso de Exportação	Preparação e angariação das auditorias

<p>Processo II de aconselhamento Situaco actual, Desenvolvimento das exportaces Estratégia futura, Comunicaes internacionais</p>		
<p>Análise às necessidades de formao Definir parâmetros, recolha de informao, cruzamento da informao, identificar lacunas, recomendaes Comunicao escrita Traduo e interpretao</p>	<p>O processo da auditoria Resumo do processo de auditoria Identificao de factos Competências, sistemas, média Questionário Análise e solues Adequao  empresa Recursos Recomendaes Auditorias posteriores</p>	<p>Fazer a auditoria Análise de necessidades linguísticas Análise de necessidades de traduo Pessoal / técnico / embalagem Análise do Sítio na Internet</p>
<p>Análise dos recursos</p>	<p>Recursos práticos de ajuda Apoios ao negócio governamentais e europeus Dicionários na Internet, Sítios na Internet, BLIS National Language Standards Guia do uso de tradutores</p>	<p>Referências a fontes de informao e fundos RLN Toolkit</p>
	<p>Redaco do relatório Estrutura e conteúdo</p>	<p>Relatórios Estrutura e conteúdo</p>
<p>Código Deontológico</p>	<p>Administrao Código Deontológico</p>	<p>Administrao Continuidade e auditorias posteriores Pagamento Código Deontológico</p>

#### **4. PROACE - O Instrumento de Acção**

De forma a evitar a confusão entre o programa que promove e gere as auditorias e a auditoria específica a uma empresa, passaremos a denominar, no caso britânico, ECR como o Programa no seu todo, e Auditoria apenas à análise propriamente dita de cada empresa.

Tal como referimos, O ECR é um programa de apoio às PME exportadoras britânicas, gerido pela *British Chambers of Commerce* (BCC) e subsidiada pela UKTI.

As empresas que desejem ver a sua estratégia de comunicações de exportação analisada, poderão solicitar um subsídio governamental que reduz substancialmente o preço da auditoria. No entanto, terão sempre de suportar parte dos custos da análise.

Naturalmente, a BCC produz diversas formas de divulgação do programa junto dos empresários, sendo também responsável pela formação dos auditores.

Este binómio, ECR-Auditores, é fundamental na dinâmica do programa britânico, uma vez que os auditores não são funcionários da BCC, mas sim protagonistas de uma actividade liberal, certificados por aquela entidade, mas funcionando numa óptica de livre iniciativa.

As campanhas de sensibilização junto dos empresários sobre a importância das línguas e culturas levadas a cabo quer pela BCC, quer pela UKTI, quer ainda por outras entidades, como as de desenvolvimento regional, etc. ganham incidência e focagem pelas acções de cada auditor que, na sua área de acção, contactam empresas, apresentando o ECR e a mais-valia que uma auditoria às comunicações de exportação poderia trazer aos negócios internacionais de uma empresa específica.

Por outro lado, na óptica das empresas, existe a possibilidade de escolher o perfil de auditor que mais lhe convém para determinado objectivo, elegendo critérios de selecção, como por exemplo, a experiência com determinado mercado que a empresa deseja desenvolver ou avaliar.

Tal como referimos, tomando o Modelo Europeu de Hagen, denominámos PROACE, Programa de Apoio às Comunicações de Exportação, naturalmente, numa linha de adaptação do ECR britânico, e ACE, a Auditoria às Comunicações de Exportação.

No entanto, é fundamental reconhecer a ausência em Portugal de um eixo correspondente ao britânico ECR – Câmaras de Comércio – Ministério da Economia.

Não é possível, neste momento, identificar a configuração desse eixo quanto ao seu mediador, ou seja, quem deverá constituir a instituição que garante a relação entre o Programa e a instância governativa.

No caso britânico, a Câmara de Comércio constitui uma realidade organizativa de nível nacional, completamente diferente das suas congéneres portuguesas.

As Câmaras de Comércio portuguesas são organizações mais ou menos isoladas, sem cobertura nacional, organizadas segundo abordagens diversas: Regionais (de Lisboa, por exemplo), Relacionais (Luso-Brasileira, por exemplo), etc.

Tendo em conta o panorama associativo empresarial, extremamente dividido entre a AEP, mais influente a Norte, e a AIP, com maior predominância a Sul, com Associações de PME muito longe de obter expressão ou sequer representatividade nacional e dispendo de estruturas reduzidíssimas, seria também difícil, mas não impossível, eleger uma delas, a AEP ou a AIP, como interlocutores deste processo.

Não será de todo extemporâneo recordar as dificuldades que o associativismo empresarial tem conhecido para conseguir produzir um órgão de cúpula que facilite e reforce a representatividade do sector.

Mesmo assim, havia que garantir a cativação de uma instituição governamental, o ICEP ou o IAPMEI, que completassem o percurso da definição e decisão política, até à sua implementação, nomeadamente no seio de cada empresa exportadora, ao mesmo tempo que garantissem o necessário apoio governamental, nomeadamente na atribuição de subsídios, quer às empresas quer ao Programa.

Tendo em conta as características da realidade portuguesa, seria de considerar a possibilidade do Programa ficar sediado directamente numa das

instituições governamentais, uma vez que, quer o ICEP, quer o IAPMEI, terem perfeitamente consolidadas as redes de relação com as empresas exportadoras.

É exactamente este formato: PROACE – IAPMEI – Empresas que se espera poder experimentar a partir de Novembro de 2006, no âmbito do Projecto ECLAT.

Apesar de reconhecer a importância fundamental desta variável, é ela que viabiliza a implementação, a verdade é que ela não influencia a definição do Programa nas suas características fundamentais, uma vez que a sua caracterização se relaciona mais a jusante desse ponto, na dinâmica do Programa com as empresas.

.Podemos, assim, deixar essa questão em aberto, pois ela não influencia a definição do instrumento, uma vez que, apesar de condicionar alguns aspectos do seu funcionamento, eles ficam fora do escopo da nossa análise.

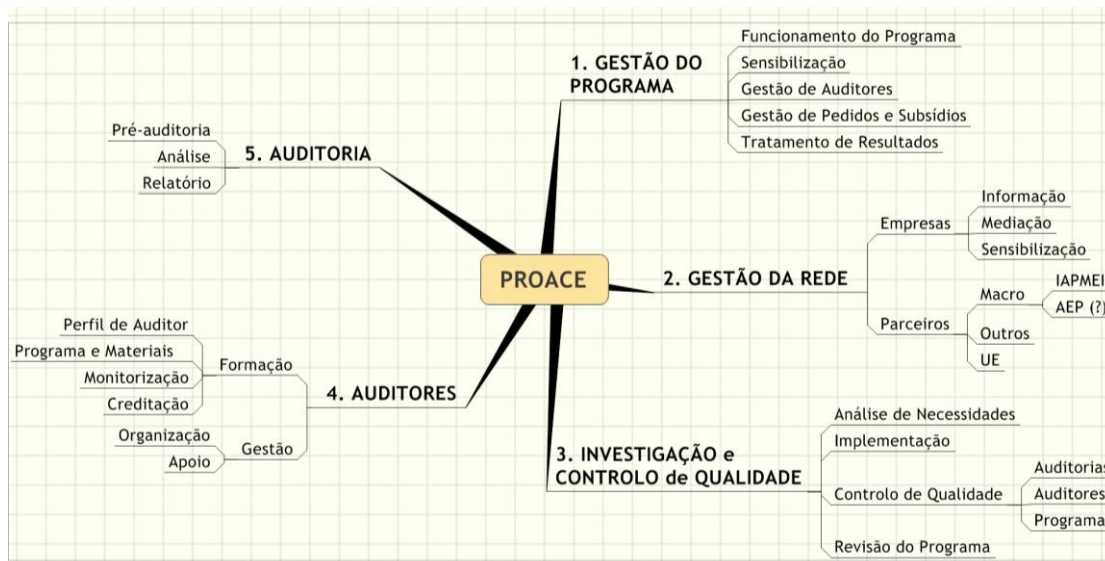
Para podermos caracterizar este instrumento é importante reconhecer, tal como anteriormente referimos, as suas duas instâncias articuladas e indissociáveis: O PROACE, o Programa propriamente dito na sua totalidade, e a Auditoria, a análise realizada numa empresa.

Vamos iniciar a descrição pela caracterização do Programa, que compreende a realização de Auditorias às Comunicações de Exportação. Posteriormente, para, de seguida, caracterizarmos a Auditoria de uma forma autónoma e detalhada.

#### **4.1. O PROACE, Programa de Apoio às Comunicações de Exportação**

De uma forma panorâmica, a Figura 25 tenta apresentar a realidade do PROACE de uma forma compreensiva, ao mesmo tempo que tenta discriminar os seus pólos funcionais.

Figura 25 - Pólos Funcionais do PROACE



Como se pode ver, o programa abrange cinco pólos funcionais: Gestão do Programa, Gestão da Rede, Investigação e Controlo de Qualidade, Auditores, e Auditoria.

Abordando o funcionamento do PROACE de uma forma narrativa, e partindo da perspectiva das empresas, após a tomada de decisão de fazer uma análise às suas comunicações de exportação, para a qual a sensibilização do PROACE pode já ter sido determinante, a empresa terá de decidir se deseja (ou pode) pedir um subsídio que cubra parte do custo da auditoria.

Caso não submeta um pedido de subsídio, como podemos ver na figura 2, o percurso é mais simples. Invocando ou não o apoio da gestão do PROACE, contacta com o auditor, realiza a auditoria e recebe o respectivo relatório.

Existem vantagens claras em, mesmo sem necessidade de subsídio, seja pedida ao PROACE a gestão do processo, nomeadamente ao nível do controlo de qualidade.

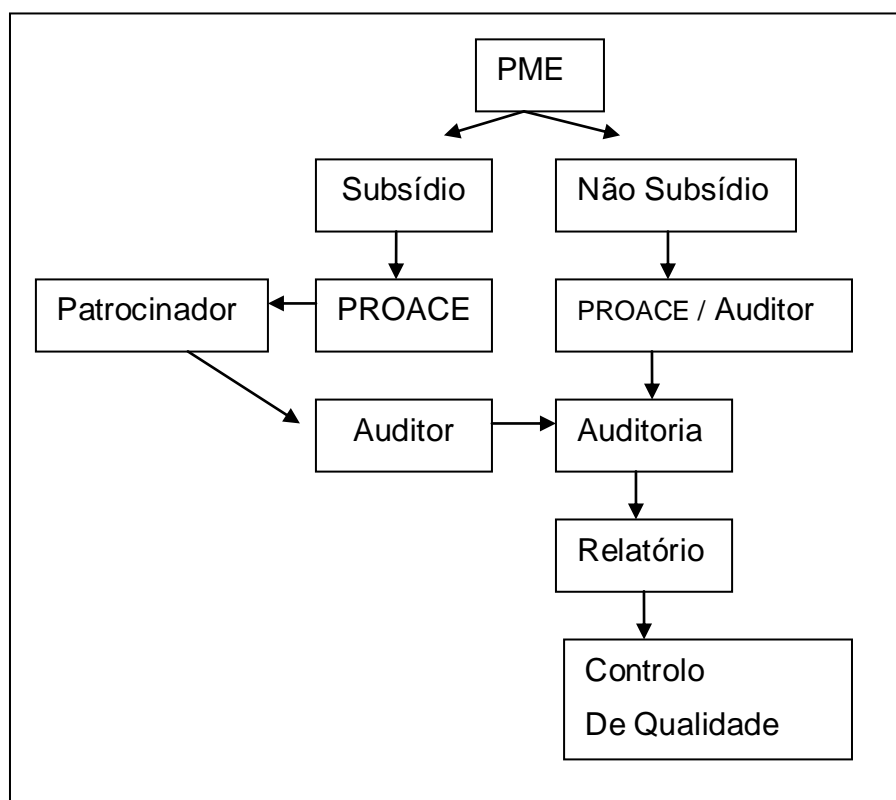
Caso seja requisitado um subsídio, torna-se obrigatório contactar a gestão do PROACE de forma a esta, após análise do pedido e verificação satisfatória dos critérios de selecção, solicitar à entidade patrocinadora a

concessão do subsídio, o qual será creditado directamente ao auditor previamente escolhido.

Procede-se então à realização da auditoria que culmina com a elaboração do respectivo relatório e consequente entrega à empresa, observando um prazo máximo que não pode exceder 10 dias úteis relativamente à data da realização da auditoria.

O auditor também entrega o relatório final à gestão do PROACE, que recebe igualmente da empresa as suas respostas a um formulário de avaliação da auditoria, do auditor e da pertinência das propostas constantes no relatório. Estes são elementos fundamentais do controlo de qualidade do PROACE.

**Figura 26 - Percurso da empresa no PROACE**



A auditoria, os auditores e o controlo de qualidade (e investigação) são alguns dos pólos que procuraremos caracterizar mais à frente, neste Capítulo.

Assim, de seguida, continuando a focar o PROACE no seu todo, propomo-nos abordar cada um dos pólos funcionais anteriormente referidos, começando pela Gestão do Programa, uma vez que esta, apesar de constituir uma parte do todo, tem como seu objecto a globalidade do PROACE.

#### **4.1.1. A Gestão do Programa PROACE**

A Gestão do Programa é uma área que pela sua natureza intrínseca abrange todas as áreas do PROACE. Como vamos tratar de cada uma das áreas em particular, é natural que não se desenvolvam as actividades pertinentes a cada uma delas, apenas as nomeando.

Por outro lado, centrou-se nas atribuições funcionais do Director do Programa a maior parte das características do PROACE, uma vez que estas constituem as suas competências.

##### **4.1.1.1. O Director do Programa**

As principais responsabilidades do Director do Programa são, desde logo, o seu bom funcionamento, a harmonização de todas as suas componentes, das quais se destacam a publicitação do Programa junto das empresas exportadoras, aumentando a sensibilização para a importância das empresas exportadoras elaborarem a sua estratégia de comunicação, colaborar com os auditores na identificação de empresas que desejem realizar uma auditoria, a gestão de qualidade do processo das auditorias e de todo o Programa, e ainda a coordenação dos auditores, sem esquecer a respectiva formação, de acordo com as necessidades verificadas no decorrer do funcionamento do Programa.

O Director será responsável pelo interface com as empresas, os média, auditores, o público em geral e instituições governamentais, sobre qualquer aspecto do Programa.

Será ainda responsável pela promoção do Programa, em ligação com as Câmaras de Comércio, associações e outros organismos. O Programa deve igualmente ser promovido quer pelas Câmaras de Comércio, quer por instituições governamentais, a par das suas iniciativas de apoio à exportação.

É fundamental que o Director mantenha uma base de dados detalhada das empresas e consultores participantes do Programa. Irá ser parte importante das suas tarefas o processamento de pedidos de participação, administração e proposta de atribuição de subsídios, recomendação de auditores às empresas, garantindo ainda que a auditoria se processe de uma forma satisfatória para a empresa, processando eventuais reclamações.

Ao Director caberá ainda despoletar os mecanismos de controlo de qualidade e providenciar a avaliação do relatório final produzido pelo auditor e entregue à empresa. Compete-lhe ainda providenciar um relacionamento com a empresa de forma a constatar a sua satisfação com o relatório final e as suas conclusões. Deverá ainda dar início ao processo de pagamento do subsídio ao auditor, assim como manter o controlo financeiro do Programa.

Apesar do Director ser obrigado a preservar a confidencialidade dos relatórios, poderá, com o acordo da empresa, criar ligações com outros organismos de apoio à exportação e aconselhar acções que dêem sequência futura às recomendações do relatório.

A seguinte lista de responsabilidades deverão ser cometidas ao Director do Programa:

Administração:

Estabelecer os critérios e desenvolver os formulários de pedidos para aprovação de subsídios referentes ao Programa.

Monitorizar e garantir o controlo de qualidade nos processos das auditorias.

Chegar a consenso sobre os critérios de monitorização e avaliação junto das Câmaras de Comércio e restantes parceiros do Programa.

Manter uma base de dados informática das empresas participantes no Programa.

Instituir medidas que inviabilizem a fraude.

Manter e gerir toda a informação, registos e sistemas de contabilidade.

Reportar sobre o progresso na satisfação dos objectivos.

Apresentar relatórios e orçamentos anuais.

Estabelecer os processos de reclamação para as empresas e utentes, assim como para os auditores.

Apresentar, às Câmaras de Comércio, planos de desenvolvimento, financeiros e de actividades, para períodos de cinco anos.

Empresas:

Identificar e sensibilizar empresas que poderiam participar no Programa.

Processar e dinamizar os pedidos de participação numa forma rápida e eficiente.

Providenciar informação e encaminhamento apropriado para as empresas que não satisfaçam os critérios de atribuição do subsídio e monitorizar as auditorias não subsidiadas.

Proceder à verificação regular dos resultados das auditorias.

Responder a pedidos de informação das empresas, organizações e do público em geral sobre o Programa.

Promover e publicitar o Programa no meio empresarial.

Auditores:

Determinar a realização de cursos formação de auditores.

Em colaboração com a Universidade Aberta, formar e avaliar candidatos a auditores das ACE (Auditorias às Comunicações de Exportação).

Recrutar e contratar auditores formados nas anteriores condições.

Proceder ao controlo de qualidade da formação.

Creditar auditores e manter a respectiva base de dados.

Acompanhar os auditores numa auditoria durante o período de estágio.

Produzir os pagamentos aos auditores.

Realizar uma análise regular dos relatórios finais das auditorias realizadas pelos auditores.

Realizar uma análise anual do funcionamento do PROACE.

#### 4.1.1.2. Empresas-alvo e Critérios de Atribuição do Subsídio

O Programa é acessível a todas as empresas sedeadas em Portugal que produzam bens ou serviços principalmente de origem portuguesa e que sejam exportados a partir de Portugal.

O subsídio será atribuível a empresas com menos de 250 empregados, já em actividade na exportação, ou a potenciais exportadores que demonstrem manter actividades comerciais há pelo menos dois anos fiscais e, em qualquer dos casos, tenham a sua situação fiscal completamente regularizada.

Tal como foi anteriormente referido, o custo da auditoria é superior ao subsídio cabendo, naturalmente, à empresa suportar essa diferença. É opinião do actual director do programa britânico, Robin Godfrey, que a quantia a suportar pelas empresas deve ser maior, de forma a assegurar a compreensão, por parte das empresas, do real valor do estudo.

**Tabela 27 - Custo das Auditorias na Grã-Bretanha**

	Total	Subsídio	Empresa
3 Dias	£1200	£750	£450
2 Dias	£800	£550	£250
1 Dia	£400	£350	£50

Tendo em conta esta posição de Robin Godfrey e os preços de outras auditorias, mas tendo também em atenção o nível de vida português e a necessária capacidade de atracção, própria de uma implementação inicial, foi proposta a seguinte tabela de custo:

**Tabela 28 - Proposta de custo das Auditorias em Portugal**

	Total	Subsídio	Empresa
3 Dias	900€	600€	300€
2 Dias	600€	400€	200€
1 Dia	400€	300€	100€

Considera-se positivo o facto de uma auditoria inicial ter um preço relativo um pouco mais alto, mas que consideramos manter a sua acessibilidade a qualquer empresa, abrigando, ao mesmo tempo, a tese defendida pelo director do programa britânico, e já anteriormente citada, que chama a atenção para a necessidade do gestor apreender o valor intrínseco do estudo feito na sua empresa.

Torna-se necessário esclarecer que nas fases de estudo de implementação, no âmbito dos projectos do Programa Leonardo da Vinci, estes custos foram suportados pelo orçamento do Projecto, ficando assim as empresas isentas de qualquer pagamento.

No futuro, após a implementação do esquema de subsídios, as empresas poderão solicitar a sua aplicação junto do Director do PROACE, mas também poderão solicitar uma Auditoria directamente a um Auditor.

Como vimos, ao Director do Programa compete a gestão das auditorias dirigida a todas as empresas, apesar da sua responsabilidade específica ser o desenvolvimento e implementação da parte subsidiada do Programa.

De acordo com o presente estudo, as auditorias no âmbito deste Programa têm a duração de um, dois ou três dias – acompanhando o Modelo Europeu de Hagen - consoante a dimensão da empresa ou do alcance da análise.

No entanto, por iniciativa da empresa, a auditoria poderá prolongar-se por mais tempo, mas já sem estarem subsidiadas, ficando este custo completamente a cargo da empresa.

Duas das atribuições mais importantes do Director constituem sem dúvida a gestão da Rede e o Controlo de Qualidade. A primeira, porque garante as parcerias que viabilizam a existência e funcionamento do Programa, a segunda porque o credibiliza e legitima.

Naturalmente, não se deve depreender que as restantes áreas, Auditorias e Auditores sejam percebidas como menores, porém, trata-se de processos que, após a sua definição e implementação, se situam principalmente na garantia necessária de qualidade, e na continuidade do desejável bom funcionamento.

Poderia afirmar-se que o mesmo se passa em relação ao Controlo de Qualidade: Uma vez determinado o modelo, também se estaria numa situação de garantia de bom funcionamento, mas tal não corresponde à verdade.

O Controlo de Qualidade não se centra apenas numa grelha de avaliação. O cerne da sua filosofia reside no íntimo relacionamento entre a instituição, o objecto, e os resultados das avaliações.

Há assim a necessidade de permanentemente examinar as práticas à luz dos resultados e de implementar os processos correctivos nas áreas onde a sua pertinência estiver demonstrada.

De seguida passaremos a examinar a questão da Rede, um dos aspectos fundamentais do funcionamento do ECR.

#### **4.1.2. A Gestão da Rede**

O conceito aqui defendido de Rede baseia-se em conceitos idênticos utilizados em diversos estudos, dos computadores à economia e à sociologia.

De certa forma poderemos traçar um parentesco com o conceito de Capital Social, apresentado por Pierre Bourdieu em "The (Three) Forms of Capital", onde o define como: "the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition." (Bourdieu, 1986).

Podemos, igualmente, relacionar, num âmbito sociológico, com a abordagem de Robert D. Putnam, que distingue duas formas distintas: Capital Social de Grupo (*Bonding Social Capital*), entre membros de grupos mais ou menos homogéneos socialmente e Capital Social de Ligação (*Bridging Social Capital*) entre membros socialmente heterogéneos. (Putnam, 2000).

Mas o conceito de rede é também subsidiário do conceito tal como foi desenvolvido nas grandes corporações americanas, conhecedoras do valor

da facilitação do relacionamento entre organizações e indivíduos, muito mais direccionado para a acção, aliás expresso numa forma verbal: *Networking*, assim o define Douglas B. Richardson (Richardson, 1994).

Deste modo, a Rede, constitui uma rede de múltiplos e variados elementos e relações, alguns institucionais e formais, outros - a maior parte - informais e casuísticos.

Apesar de ser possível observar a implementação deste conceito em diversos aspectos do ECR britânico, ele não é explicitamente assumido como tal.

A introdução do conceito de Rede, aqui destina-se a realçar as características já observáveis, defendendo as suas virtualidades como modelo e, principalmente, no paralelismo que se deseja consolidar nos conceitos norteadores da gestão do PROACE.

Tendo em conta a baixa sensibilidade generalizada, comprovada nos estudos já apresentados, a consciência do valor das redes que necessariamente terão de se estabelecer é vital para o sucesso do PROACE. A sua gestão dentro destes princípios norteadores, tendo em conta o objectivo geral, afigura-se, assim, determinante.

Podemos organizar a rede do PROACE segundo três tipos de relacionamentos articulados entre si:

Um, digamos paradigmático, é o que organiza os parceiros do Programa, nomeadamente aqueles que contribuem, financeiramente e não só, para o funcionamento do Programa. Como já vimos, na Grã-Bretanha, os papéis de destaque são desempenhados pelo UKTI, e a BCC. Em Portugal, como já vimos, esse papel poderia ser o do IAPMEI.

Outro, igualmente fundamental, é o tipo de rede que se estabelece com as empresas exportadoras: Com as empresas para fazerem auditoria, com as que já a efectuaram, para controlo de resultados, qualidade, estudos de caso, e, com as empresas em geral, para as actividades de sensibilização, etc.

Para além deste tipo de parceiros, são desenvolvidas outras relações de tipo semelhante, mas de incidência muito mais focalizada, tendo como objecto diversas actividades pontuais, como o lançamento de estudos,

inquéritos, etc. Um caso típico deste exemplo é a parceria com a União Europeia, nomeadamente com o Programa Leonardo da Vinci.

Naturalmente, diferentes estratégias são desenvolvidas consoante o tipo de relacionamento.

A relação construída com os parceiros paradigmáticos desenvolve áreas fundacionais (objectivos, critérios, etc.), tendo o poder de as alterar ou mesmo de terminar todo o Programa.

A relação desenvolvida com os parceiros pontuais é determinada principalmente pelo seu objectivo, ou seja, a actividade em si.

Finalmente, no maior grupo da rede, as relações são em grande parte caracterizadas pela preocupação vital da sensibilização para a importância das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

Neste grupo, o maior, a rede pode ter um papel de meio, quando são exemplo para outras, ou de alvo, quando se pretende que desenvolvam uma estratégia de comunicações de exportação, venham a realizar uma auditoria ou produzam informação que constitua elementos para o controlo de qualidade.

A Rede é um elemento absolutamente crítico para o bom funcionamento do programa. O funcionamento em rede é uma condição fundamental para o desenvolvimento do Programa, a optimização dos meios, competências e o estabelecimento de sinergias.

#### **4.1.3. Investigação e Controlo de Qualidade**

O Director do Programa é responsável pelo controlo de qualidade do PROACE e de manter, em conjunto com a Universidade Aberta a monitorização dos programas de formação e investigação associados.

Esta actividade deve ser vista como uma rotina anual e será normalmente levada a cabo pela análise da documentação emitida e por inquéritos telefónicos em algumas das empresas. A análise irá monitorar a eficiência do PROACE em responder aos objectivos das empresas e aos do

Programa, ao mesmo tempo que também reflecte a eficiência do próprio Director do Programa.

Ao Director do PROACE compete produzir estatísticas mensais dos pedidos de adesão ao Programa, entrevistas, ofertas de apoio, auditorias realizadas e os subsídios pagos, com informações detalhadas sobre as empresas. Compete ainda ao Director o estudo orçamental dos custos de funcionamento do Programa que deve ser entregue anualmente.

Um representante do Director deverá acompanhar o auditor numa visita a uma empresa no prazo de seis meses após o fim da acção de formação. Deverá ser feito um relatório dessa visita e uma avaliação do auditor.

As empresas que aderem ao Programa deverão ser monitorizadas pelo Director, segundo variáveis como dimensão, sector de actividade, número de empregados, localização, perfil de exportação e a distribuição geográfica dos seus mercados. Estas variáveis têm sido identificadas em vários estudos pela sua especial importância no perfil das empresas que se defrontam com barreiras linguísticas e culturais.

#### **4.1.3.1. Medidas contra a Fraude**

O Director do PROACE é responsável por eliminar o potencial de fraude no Programa. As áreas que foram identificadas na Grã-Bretanha são, por exemplo:

Empresa e auditor em conluio para receber e partilhar o subsídio.

Auditores que sugerem encomendas para uma empresa associada, ou trabalhando à comissão para fornecedores de serviços.

Existem medidas preventivas que devem ficar à consideração do Director do PROACE e das instituições patrocinadoras. Incluem-se, aqui, as seguintes:

As empresas que peçam um determinado auditor não poderão ter garantia desse auditor ser escolhido.

Caso seja detectado conluio entre a empresa e o auditor, o subsídio deverá ser devolvido e o auditor será excluído do Grupo de trabalho do PROACE.

Os relatórios serão monitorizados e as empresas contactadas para verificação.

Os relatórios obedecem a um formato previamente acordado e devem ser assinados pelo responsável da empresa garantindo a sua recepção.

Os relatórios das empresas participantes para o Director do Programa devem focar a qualidade da auditoria.

Os relatórios terão de indicar a recomendação de pelo menos três fornecedores de serviços caso esses serviços sejam mencionados nas recomendações.

#### **4.1.4. Os Auditores**

Relativamente aos auditores, podemos considerar três aspectos fundamentais: A selecção, a formação e a gestão dos auditores.

##### **4.1.4.1. A Selecção dos Auditores**

Os auditores deverão possuir conhecimentos do mundo dos negócios e do uso de línguas nas actividades de exportação. Serão seleccionados por concurso regulado pelos seguintes critérios mínimos:

Critérios essenciais:

Possuir licenciatura ou equivalente numa área de Economia, Gestão, Línguas ou noutra área relevante.

Competências elevadas (de nível C<sup>12</sup>) em pelo menos uma língua estrangeira.

Experiência internacional, incluindo conhecimentos de exportação.

Experiência de consultadoria na área de gestão.

Capacidade de venda.

Compreensão das necessidades das pequenas empresas.

Boa capacidade de interacção interpessoal.

Competência de comunicação excelente (verbal e escrita).

Qualidades de apresentação.

Critérios desejáveis:

Ter outras fontes de rendimento.

Experiência em auditoria linguística.

Competências de análise.

Experiência de vida/trabalho num país sem ser de língua portuguesa.

Literacia informática.

Sensibilidade para outras culturas.

Familiaridade com as tecnologias de informação.

#### **4.1.4.2. A Formação dos Auditores**

---

<sup>12</sup> Nível de acordo com o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas ((Conselho da Europa, 2001))

O Programa de Formação de Auditores tem um perfil muito sistematizado, e pretende corresponder o mais possível ao Modelo Europeu de Hagen, permitindo assim as possibilidades de intercâmbio transnacional.

No entanto, são aceitáveis diferenças nacionais, especialmente quando a situação exige, tal como pensamos ser o caso português, no sentido da formação implicar mais detalhe.

Na Grã-Bretanha, o curso realiza-se durante um único fim-de-semana, tendo início num jantar à sexta-feira, seguido de uma sessão de trabalho.

Em Portugal, pensamos que deveria ser mais extenso, pelo menos neste momento inicial, uma vez que, se trata de um novo domínio, sendo preferível abordar com mais detalhe cada uma das áreas constantes na formação.

Pretende-se que todos os participantes venham a ser creditados após o Curso. Assim, o processo de selecção tem de assegurar que apenas candidatos altamente qualificados obtenham acesso ao Curso

De seguida apresenta-se a proposta de Programa de Formação do PROACE, validado no âmbito do Projecto PROTOCOL II, uma vez que ele constitui um quadro claro das competências que se esperam de um auditor, ao mesmo tempo que constitui uma peça essencial, não só do instrumento como, num âmbito mais alargado, da própria Política de Línguas Estrangeiras.

### **Programa de Formação para Auditor às Comunicações de Exportação**

Duração: 5 Dias (2 fins-de-semana) incluindo jantar e serão de trabalho no primeiro dia

#### **Sexta-Feira**

Introdução (2-3 horas)

Introdução à Auditoria Linguística e ao ACE (a versão Portuguesa da ECR)

História do Programa (ECR) na Grã-Bretanha e Europa

Os resultados do Projecto PROTOCOL II

Esclarecimentos sobre o funcionamento do Curso de Formação

Apresentação dos formadores

Ice breaker – Os formandos apresentam-se e são explorados exemplos de equívocos com clientes

Agenda do Curso

Objectivos e resultados esperados da Formação:

Capacitar os Auditores para promover, vender e realizar Auditorias às Comunicações de Exportação (ACE)

Capacitar o Gestor do Programa para escolher candidatos exequíveis de serem creditados como Auditores de Comunicações de Exportação

Estudos de Caso: exemplos de empresas a enfrentarem e resolver barreiras de comunicação.

É desejável convidar na Sexta-Feira uma empresa de sucesso para trocar impressões sobre o seu exemplo.

### **Sábado**

Funcionamento do Programa (4 horas)

#### **1. Os Parceiros**

Apresentação dos parceiros, a pertinência da sua participação e os objectivos que pretendem alcançar.

No entanto, neste momento, não está ainda definida uma tal parceria. Os nomes que se apresentam são hipóteses de trabalho, apesar de baseadas em diversas colaborações anteriores:

AEP

IAPMEI

ICEP

Universidade Aberta

## 2. O que é o PROACE?




Objectivos do Programa

Fundamentos

Objectivos (Nº. de empresas)

Estudos e dados sobre este domínio

### 2.1. Panorâmica do Programa e dos subsídios

Completa  (*Três globos*), intermédia,  (*Dois globos*) e Inicial   
(*Um globo*)

Critérios de acesso aos subsídios

### 2.2. Distribuição geográfica dos auditores

Região Norte

Centro e Sul

### 2.3. Distribuição dos auditores pela experiência internacional

Espanha

Alemanha

Europa

EUA e Canadá

África

América do Sul e Central

Ásia

## 3. Compreender o cliente (4 horas)

Apresentado por alguém com experiência de exportação, conhecimento do papel das línguas e culturas e com boa capacidade de apresentação

Examinar as características das PME e os benefícios que a ACE pode trazer a cada segmento (necessidades, expectativas, motivações)

Considerar a segmentação das PME

Pela abordagem à exportação

Passivo, experimental, proactivo, consolidado

Pela experiência de exportação

Novos exportadores, Experientes (entrando em novos mercados), etc.

Pelo sector de actividade

Identificar as características do exportador de sucesso

Discutir as linhas de força actuais da exportação para as PME (em Portugal e globalmente)

Explorar a forma como a ACE poderia ajudar outro tipo de organizações:

Entidades do Sector Público

Associações Comerciais

Etc.

## **Domingo**

Ferramentas dos Auditores (2 horas)

Que recursos existem para poder ajudar o auditor na sua tarefa?

Serão igualmente discutidas as áreas onde a ausência de recursos são mais críticas.

Fontes de informação úteis: Internet / livros / aplicações informáticas / outras fontes / etc.

Avaliar conhecimentos linguísticos segundo níveis de competências:

Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

Orientações para a redacção do relatório

Base de dados de auditores / especialistas / empresas que oferecem serviços linguísticos e/ou culturais às empresas

Listas de verificação para a auditoria

Lista de potenciais recomendações

Soluções para certos problemas tipificáveis

Possibilidades de continuação do trabalho da auditoria

#### 5. Preparação da auditoria (4 horas)

Vender a auditoria

Breve introdução a técnicas de venda

Quem necessita de ser persuadido?

As razões pelas quais as empresas necessitam de uma auditoria

Identificar os principais benefícios

Ultrapassar as objecções mais comuns

Vender a Auditoria completa (Três Globos) e não apenas a inicial (Um Globo).

Quais são os indicadores a que os intermediários devem prestar atenção para despoletar a necessidade de uma auditoria?

Abordagem das diferenças nas apresentações para grupos de exportadores, grupos de intermediários ou reuniões com apenas uma pessoa ou uma empresa.

Antes da auditoria

Reunir informação sobre a empresa por pesquisa própria, consultas gerais ou por uma reunião preliminar, incluindo a utilização da nova ferramenta de Pré-Auditoria na Internet.

Explicar o processo às empresas

Enquadrar a análise (geograficamente, pessoas, produtos)

Desenvolver objectivos para a auditoria

Criar uma relação auditor - cliente

Código Deontológico

Partir sempre da experiência de colaboração existente entre a empresa e as instituições pertinentes: ICEP, IAPMEI, AEP, AIP, etc.

Compreender os intermediários:  
Identificar as suas características  
Adaptar a auditoria às suas necessidades

## **SEGUNDA SEMANA**

### **Sábado**

6. Realizar a auditoria (Todo o dia: 8-10 horas)

Como conduzir a auditoria?

A utilização de actividades interactivas, como a discussão aberta, oficinas e jogos de personagem, são altamente recomendáveis.

Considerações culturais:

O impacto cultural nos negócios internacionais

Comparação entre crenças e valores Portugueses e os de possíveis clientes

A gestão das relações com os clientes

O uso de formas, cores, marcas, materiais, etc.

Analisar necessidades culturais:

Ao nível nacional; ao nível da empresa; ao nível do empregado e por tipo

Criar perfis de funções, postos e pessoas

Propor soluções (de formação e outras)

Formação

Brífungues Culturais

Preparar as visitas

Auto-aprendizagem

Referências para apoio futuro, fontes de referências, ferramentas, guias

Estudos de caso

### Comunicações orais (telefone)

As comunicações orais:

Venda por telefone, telefonemas de acompanhamento

Recepcionista/telefonista

Criação de relações / solução de problemas

Consultas técnicas, linhas telefônicas de ajuda, e apoio pós-venda

Avaliação das falhas de comunicação; competências e conhecimentos

Análise da proficiência

Testes de competência

Soluções de Formação – formação linguística:

Tipos de cursos de formação (curtos e intensivos, extensos, de imersão)

Competência e performance

Analisar outras soluções (que não de formação)

Recrutamento de pessoal plurilingue

Aproveitamento de competências linguísticas para trabalho através do telefone

Referências para apoio futuro, fontes de referências, bases de dados, ferramentas, guias

Estudos de caso

### **Comunicações escritas**

Tipos de comunicação escrita:

Correspondência, cartas de venda, facturação, emails, faxes

Convites para participar em exposições

Vendas/ literatura promocional / boletins/ imprensa

Orçamentos

Literatura técnica, manuais

Panfletos

Embalagem para retalho (legislação e regulamentos)

Análise da imprensa estrangeira e estudos de mercado

Analisar necessidades de comunicação:

Ao nível da empresa; ao nível do empregado e por tipo de tradução

Criar perfis de funções, postos de trabalho, pessoas

Soluções de formação

Outras soluções:

Seleccionar tradutores

Gerir projectos de tradução multilingue

Etiquetagem multilingue

Glossários

Gerir fornecedores

Arquivar e reutilizar traduções

Referências para apoio futuro, fontes de referências, ferramentas,  
guias (base de dados)

Estudos de caso

Interacções Pessoais (reuniões)

Tipos de interacção pessoal:

Feiras e exposições

Visitas no estrangeiro e reuniões

Seminários

Receber visitantes estrangeiros

Analisar a interacção pessoal:

Ao nível da empresa; ao nível do empregado e por tipo

Criar perfis de funções, postos de trabalho, pessoas

Interpretar necessidades

Aceitação do inglês como língua de negociação

Soluções de formação:

Cursos de língua, etc.

Outras soluções

Seleccionar intérpretes

Recrutar ou utilizar por competências linguísticas

Referências para apoio futuro, fontes de referências, ferramentas,  
guias (base de dados)

Estudos de caso

Adaptação local (localização) do website

A importância da localização / problemas comuns

Analisar vantagens e fraquezas dos *websites* existentes

Identificar soluções

Uso de palavras-chave

Registo dos *websites* em motores de busca estrangeiros

Fornecedores

Auto-ajuda

Portugal na Internet

Estudos de caso /bons exemplos de localização

### **Domingo**

Referências (4 horas)

Fontes de informação, fornecedores e financiamento

Contratar estudantes estrangeiros nas universidades

Base de dados de fornecedores de serviços culturais, de cursos de  
língua, tradutores e intérpretes.

Localização e melhoramento do *website*

Informação cultural: livros, *websites*

Projectos/serviços oficiais disponíveis

Relatórios

Estrutura, estilo, etc.

Uniformizar para realçar a área da comunicação sem dissertações sobre outros assuntos, como estratégias de exportação, etc.

Uso de um modelo para o relatório:

Estrutura

Independência

Profissionalismo

Exactidão

Objectividade

Análise lógica

Relevância

Pragmatismo.

Administração

Procedimentos (empresas clientes / consultores e auditores / papel dos intermediários)

Formulários de inscrição

Facturação

Continuidade

Cartas de recomendação

Pagamentos

Relacionamento entre os parceiros do PROACE

Critério de elegibilidade para o Programa (empresas clientes / auditores)

Medidas de garantia de qualidade:

Critérios de performance

Monitorização dos auditores

Relatórios de actividades mensais, etc.

Medidas contra fraude

Encerramento

A próxima fase

Acompanhamento de uma auditoria

Auditoria acompanhada

Auditoria independente

Ac creditação e registo  
Contactos  
Recapitulação dos assuntos cobertos  
Revisitar os objectivos

#### **4.1.4.3. A Gestão dos Auditores**

A gestão dos auditores compreende 4 áreas: A distribuição geográfica - critério importante de elegibilidade para a formação - a certificação, a selecção específica, ou seja, a proposta de determinados auditores para determinada auditoria e, finalmente, a supervisão das auditorias realizadas.

A distribuição geográfica é um princípio importante uma vez que existe o legítimo interesse de contar com auditores na maior parte das regiões, especialmente nas que conhecem maior concentração de empresas.

Esta preocupação é determinante na elaboração de cursos de formação de forma a tentar garantir a provisão de auditores a todas as empresas que manifestem interesse em analisar ou definir a sua estratégia de comunicação e a sua cobertura a nível nacional.

Não podemos esquecer que a actividade de auditor é fundamentalmente desenvolvida numa lógica de iniciativa individual, freelancer, embora inscrevendo-se no plano geral das actividades do Programa e beneficiando dos seus planos de sensibilização.

Quer isto dizer que é tão fundamental a acção de cada auditor na prossecução da angariação de empresas para a realização de auditorias no âmbito da sensibilização que o PROACE promove, como as campanhas de sensibilização do PROACE constituem o ambiente fundamental para o sucesso da angariação de auditorias.

Ambas desenvolvem uma dinâmica de sensibilização que é essencial para o sucesso da adequação das empresas exportadoras ao mercado global.

Por outro lado, uma vez que se trata de uma realidade altamente dinâmica, a acção dos auditores não é constante nem imutável. Um

determinado auditor pode parar a sua actividade por diversas razões pessoais ou conjunturais, assim como determinada região pode aumentar ou diminuir as suas necessidades neste domínio, afectando assim o planeamento da provisão regional de auditores.

Relativamente à certificação dos auditores, esta é iniciada logo antes e durante a formação, onde os candidatos são avaliados. Tal como referimos, apenas os candidatos que completem com sucesso a formação, serão credenciados.

O segundo momento da credenciação é a realização de uma auditoria-sombra, que se consubstancia no acompanhamento de um auditor já certificado, porém, sem intervenção na auditoria, mas que se traduz na elaboração de um relatório por parte do candidato e que a gestão do Programa analisa.

Este relatório, naturalmente, não é entregue à empresa. Após a análise deste relatório, o auditor inicia as suas actividades. No entanto só é definitivamente certificado depois de ter uma auditoria sua acompanhada por um outro auditor nomeado pela gestão do Programa, elaborando um relatório que, sendo positivo, levará então à certificação final do novo auditor.

Quando uma determinada empresa se inscreve para realizar uma auditoria, compete à gestão do Programa propor um número de auditores à apreciação da empresa.

Estes auditores são escolhidos não apenas pela sua proximidade geográfica mas sobretudo pela adequação das necessidades da empresa em causa com o perfil do auditor.

Critérios como o conhecimento de certos mercados específicos onde a empresa se encontra já ou planeia iniciar actividades, ou ainda relativamente ao elenco de línguas e culturas disponíveis por cada auditor são fundamentais na selecção dos auditores a propor à empresa.

Finalmente, a supervisão das auditorias realizadas, como já foi referido anteriormente, constitui um procedimento do controlo de qualidade que será tratado de uma forma mais sistematizada um pouco mais à frente neste capítulo.

Numa forma breve, os relatórios finais das auditorias são analisados pela gestão, sendo também contrastados com as respostas a um inquérito de

Pós-auditoria enviado pela gestão do Programa a cada empresa auditada. Este inquérito avalia a actuação do auditor e a pertinência do relatório para a operação da empresa.

## **4.2. A Auditoria**

Este ponto poderia ser igualmente considerado como 4.1.5, na sequência da descrição de todos os cinco elementos do PROACE. No entanto, como vimos, a descrição do Instrumento envolve as suas duas realidades fulcrais, o Programa e a Auditoria.

Assim, passamos agora a descrever a Auditoria às Comunicações de Exportação.

Normalmente, uma auditoria envolve cinco fases que se desenvolvem em três momentos fundamentais: Preparação, Entrevistas e Relatório.

As cinco fases da auditoria são:

**ANÁLISE PREPARATÓRIA:** Antes de se deslocar à empresa, o auditor conduz uma análise à informação existente sobre a empresa, as suas actividades e os seus mercados, apoiado também no formulário preenchido pela empresa para adesão ao Programa.

**DIA 1** (integração da Análise Preparatória + Análise Inicial): O primeiro dia é uma parte essencial do processo de sensibilização e de consciencialização para os problemas de Língua e Cultura. Durante esta fase, o auditor reúne com a direcção da empresa de forma a estabelecer as prioridades da empresa e as suas expectativas no contexto das suas comunicações internacionais. É desejável que, neste dia, seja providenciado às empresas diversa informação sobre os diversos programas de apoio à exportação existentes nos vários organismos como o ICEP, IAPMEI, AEP, AIP, Câmaras de Comércio, Associações e outros. O auditor deverá igualmente identificar a necessidade da empresa para o prosseguimento (e respectivo subsídio) da auditoria, complementando a auditoria de um, para

dois ou três dias. Neste caso, deverá estabelecer com a empresa um calendário para as reuniões seguintes de acordo com as necessidades e conveniências da empresa.

**DIA 2** (Análise Intermédia): O âmbito dos objectivos e alcance do segundo dia depende de vários factores, como a dimensão da empresa, a sua estrutura, as suas actividades internacionais, ou os seus mercados de exportação. Normalmente, durante esta fase, os auditores coligem informação sobre o uso de línguas através de entrevistas, observação directa e análise de questionários, identificando os percursos de comunicação, competências e conhecimentos. Poderá ter lugar a testagem de indivíduos com o seu consentimento e o da direcção da empresa. O auditor irá estabelecer as barreiras prováveis e as mudanças necessárias, do nível geral ao específico, incluindo os conteúdos funcionais e competências relacionadas, sempre de acordo com as operações da empresa.

**DIA 3** (Análise Completa): Reunião final com a direcção da empresa para reportar e discutir as conclusões, a análise e as opções de acção (acção mínima/programa óptimo) e as suas implicações a nível de orçamento. A identificação de funções-chave é normalmente reportada (respeitando circuitos ascendentes e descendentes), sendo acordado o formato, o conteúdo e a calendarização do relatório final. Esta visita pode também ser usada para o auditor apresentar a gestão de projecto relativa à implementação de uma das recomendações, como por exemplo a internacionalização e acessibilidade do sítio da empresa na Internet.

**PÓS-AUDITORIA:** Entrega do relatório final com as recomendações e uma análise de custo-benefício das diferentes soluções. Este relatório deve ser entregue num prazo de 10 dias úteis. O relatório final procede a uma análise da situação actual e propõe uma estratégia de comunicação feita à medida da empresa e de acordo com as suas necessidades sugerindo soluções para evitar ou ultrapassar barreiras linguísticas e culturais. Estas sugestões podem envolver formação em línguas, recrutamento de pessoal ou uma gestão mais eficaz das necessidades de tradução, por exemplo. O

relatório deverá incluir os nomes e contactos de três a cinco fornecedores de serviços, quando tal seja preconizado na análise. O Director do Programa ficará responsável por assegurar o acompanhamento da implementação das recomendações e dos seus resultados nos 12 meses subsequentes à visita do auditor

A prática britânica aponta para uma procura maior pela auditoria de um dia. É natural que, perante algo de novo, as empresas optem por testar o Programa e os seus resultados com o mínimo de custos e tempo.

Nestas circunstâncias, o Programa prevê a possibilidade de, posteriormente, as empresas pedirem subsídio para continuar a auditoria por mais um ou dois dias, aprofundando assim o estudo. Esta situação poderá ser solicitada sem ser necessariamente em tempo consecutivo, apesar de terem de se reportar a dias inteiros e ficar completa a auditoria de três dias num período máximo de seis meses desde a data da primeira auditoria.

O âmbito da auditoria - que deverá normalmente ocorrer sob os auspícios do Director do Programa - pode cobrir qualquer aspecto das comunicações internacionais da empresa, incluindo a comunicação escrita, falada, em presença ou mediada electronicamente, publicidade, apresentação dos produtos e necessidades de formação.

Pretende-se identificar as vantagens e fragilidades da empresa no domínio das línguas e culturas e fornecer recomendações para a solução de eventuais barreiras.

A questão do custo das auditorias foi analisada tendo em conta o ponto de vista da empresa perante algo de novo e que escapa à percepção de valor do empresário.

Assim, ressalta a decisão do custo das auditorias dever ser razoável, mas não barato. A razoabilidade do preço é feita com base também no subsídio atribuível. No entanto, é claro que para a autoria do projecto, quer para os sucessivos gestores contactados, que as auditorias, apesar de acessíveis no preço, não devem ser demasiado baratas, de forma a transmitirem às empresas a noção do real valor da análise, não só no seu custo de realização, como na mais-valia para a empresa proveniente dos seus resultados.

Aparentemente, quer pelo preço, quer pelo investimento de tempo, a auditoria de um dia pode parecer como a melhor opção na óptica da empresa, mas a verdade é que se trata apenas de uma abordagem panorâmica.

Em apenas um dia na empresa, o auditor não tem oportunidade de fazer uma análise com alguma profundidade, nem abordar as competências existentes ou ajudar a identificar tradutores especializados nas áreas pertinentes ou estruturar eventuais acções de formação, por exemplo.

No entanto, não se pode afirmar que a quantia paga por tal abordagem não traga benefícios. Para além de sensibilizar a empresa para o valor de uma abordagem mais aprofundada e para a necessidade de obter recomendações mais detalhadas.

Pode mesmo haver situações em que uma auditoria básica é a ideal, como por exemplo, quando um exportador experiente deseja uma análise independente da sua estratégia de forma a reorientar as suas actividades.

Explicar ao cliente o tipo adequado de análise constitui uma responsabilidade do auditor. Sempre que possível, é aconselhável uma auditoria de mais de um dia, uma vez que dessa forma a empresa terá maior controlo sobre o processo e direcção da análise.

Como já vimos, é previsível que a maioria das empresas opte pela auditoria básica, de um dia, antes de se comprometer com uma análise mais detalhada. Esta situação é especialmente aceitável, sobretudo para pequenas empresas, que consideram que não necessitam de maior profundidade de análise e que esta abordagem é suficiente para destacar os aspectos mais importantes das suas necessidades de comunicação internacional, estimando ser suficiente para a sua fase de desenvolvimento.

Nas empresas de média dimensão, o alcance da auditoria deve ser normalmente restrito a uma secção em particular, ou a uma parte específica das actividades da empresa, tal como vendas e marketing, por exemplo, naturalmente com o consentimento da empresa.

Em empresas de menor dimensão, a análise pode abranger todas as funções que estão em contacto com os mercados estrangeiros.

Estas opções irão depender, naturalmente, da dimensão e estrutura da empresa em concreto.

#### **4.2.1. Primeiro Momento: Preparação**

Apesar de não estar aqui incluído, existe ainda um momento anterior que é constituído pela “venda” da auditoria à empresa.

Uma vez que os auditores são profissionais liberais, espera-se que eles angariem clientes, o que significa que eles contactem empresas na sua área apresentando os benefícios que uma auditoria poderia trazer às exportações em causa.

Essa actividade não é aqui explorada uma vez que o seu conteúdo não ultrapassa aqueles que iremos abordar, apenas ganha a forma técnica de venda. No entanto, existem algumas informações que se tornam claras nesta fase. Por exemplo, a razão pela qual a empresa decide fazer a auditoria e que constitui o seu objectivo principal, naturalmente será explícita nos primeiros contactos.

Iniciamos assim a nossa descrição no momento em que a empresa decide realizar uma auditoria às suas comunicações de exportação. Deste modo, centramo-nos nas tarefas de preparação da auditoria.

A partir de 2004 os auditores britânicos contam com um questionário na Internet o qual constitui uma Pré-Auditoria. Este inquérito pode ser encontrado nos Anexos.

Na Pré-Auditoria tentam-se identificar quais os pontos críticos que terão de ser analisados. Estes pontos são principalmente constituídos pelo percurso da informação dentro da empresa e pelos pontos de contacto com os clientes.

Assim, a Pré-Auditoria cobre 3 áreas: as exportações actuais da empresa; Os funcionários envolvidos nas actividades de exportação e as respectivas competências linguísticas e, finalmente a informação de apoio produzida pela empresa, especialmente a literatura de vendas, manuais e outras brochuras e, eventualmente o sítio na Internet.

Além das informações provenientes deste questionário, os auditores deverão preparar a sua análise procurando obter mais informação sobre a

empresa, os seus produtos e os seus mercados. Estas informações serão determinantes para a condução das entrevistas a realizar na empresa.

As actividades agora descritas inserem-se no que anteriormente referimos como Fase Preparatória. De seguida, abordaremos o segundo momento, que se desenrola nas instalações da empresa.

#### **4.2.2. Segundo Momento: As Entrevistas**

De uma forma geral abordámos já as 3 fases, divididas pelos dias que duram a análise, no caso de se tratar de uma análise completa, com a duração de 3 dias.

Tal como já referimos, a maioria das empresas parece preferir uma análise panorâmica e mais rápida, pelo menos de início.

Uma vez que a duração da auditoria tem mais a ver com a profundidade e abrangência do que com os conteúdos da análise, serão estes aqueles que nos conduzirão a partir deste momento. O facto da análise ser menor, significa que alguns aspectos operativos podem não ser analisados, assim como algumas competências serão observadas mais superficialmente.

No entanto, as áreas e as directrizes que se seguem continuam a ser válidas, independentemente da duração da auditoria.

Manteve-se o critério de uniformidade com o Modelo Europeu de Hagen que tem prevalecido ao longo desta parte de elaboração do Instrumento, de forma a garantir a sintonia e permutabilidade a nível europeu, tal como temos vindo a referir.

#### **4.2.3. Comunicações Orais**

A comunicação em presença é sentida como portadora de melhores resultados. No entanto, uma vez que a exportação implica a entrega de produtos e serviços atravessando as fronteiras geográficas, a maior parte da comunicação desenrola-se a distância, colocando-se assim os problemas

próprios da mediação, nomeadamente a telefónica, e acentuando os equívocos resultantes das diferenças linguísticas e culturais que não são facilmente identificáveis, podendo assim causar diversos tipos de problemas.

A decisão de organizar uma visita a um cliente ou a um agente estrangeiro, o envio de uma mensagem electrónica ou uma carta mais formal, ou simplesmente fazer um telefonema, varia fortemente de acordo com o sector de actividade, a proximidade da relação, os interesses em causa, o grau de complexidade técnica e um grande número de outros factores.

A comunicação oral em presença beneficia do apoio de diversas estratégias, mas tem também uma intervenção muito forte de aspectos culturais.

A situação da comunicação, pela sua importância relativamente à comunicação em si, deve também ser abordada. Visitas a outros países e recepção de clientes, contam com a intervenção de factores que determinam ou condicionam diversos aspectos da comunicação. Uma situação de reunião ou a de apresentação de produtos a potenciais clientes constitui igualmente uma situação de comunicação muito específica, com as suas regras próprias e, uma vez mais, com uma forte influência de factores culturais.

Estas situações devem ser escrutinadas tendo em conta a frequência com que a empresa se depara com elas, a sua preparação, os empregados envolvidos, as competências linguísticas e culturais existentes, etc. No entanto, pela sua especificidade, são encaradas casuisticamente, merecendo o destaque que releva da situação própria de cada empresa.

Assim, o domínio das comunicações orais é definido em duas vertentes distintas: Presencial e mediada.

Considerando as características próprias da comunicação mediada e em presença e tendo em atenção a maior frequência da primeira, optou-se por dividir as situações, sendo a comunicação em presença tratada um pouco mais à frente, em 4.2.5. Comunicações Pessoais, em torno da Interpretação, e mais substancialmente na secção seguinte, Considerações Culturais.

Tendo em conta que a maior parte da comunicação oral das PME exportadoras se verifica através da mediação por telefone, esta situação merece um particular destaque.

Não é difícil de aceitar que a comunicação mediada por telefone tenha uma grande importância no contexto das comunicações de exportação, uma vez que ela é proporcional à frequência da sua utilização quotidiana. Porém, acrescem ao aspecto da frequência, outros aspectos que determinam uma atenção especial: O telefone institui um percurso de comunicação que muitas vezes se subavalia.

Uma vez que as empresas contam com a sua rede telefónica, garantindo o acesso aos funcionários, muitas vezes esquecem que o percurso desta comunicação deve ser abordado de uma forma similar ao que se faz com os documentos escritos, cujo percurso é claramente desenhado de forma a garantir a sua compreensão.

Desde o/a telefonista até ao ponto de chegada, qualquer que ele seja, uma chamada internacional deve ser compreendida igualmente do ponto de vista linguístico e cultural, devendo a empresa garantir que sejam tratadas com as competências pertinentes.

Sendo um dos pontos críticos no fluxo de comunicação, é aconselhável o cuidado de providenciar matrizes que apoiem a análise deste tipo de comunicações. Naturalmente, estas matrizes tendem a ser personalizadas quer em função do auditor, quer da empresa.

Apesar da mediação da comunicação oral conhecer outras possibilidades, como a videoconferência, a articulação entre o telefone e o computador, ou outras, elas representam um papel excepcional, principalmente no contexto das PME.

De seguida fornecem-se alguns exemplos de matrizes usadas na formação dos auditores:

**Emissão:** Direcção / Director de Vendas

	Inicial	Organizar reuniões	Viagem	Assuntos técnicos	Telefonemas de continuação	Telefonemas de manutenção
Propósito	Na sequência de prospecção de cliente ou distribuidor para discutir opções – vendas, distribuição, licenciamento, outros	Telefonar para organizar uma visita  Confirmar a data ou hora da reunião	Contactar hotel, aluguer de carro, intérprete, etc.	Regulamentos para a entrada de amostras no país – documentação para o cliente ou parceiro prospectivo	Agradecer a hospitalidade  Fornecer mais informação e orçamentos  Avançar a negociação  Ganhar negócios – ou explorar impedimentos	Gestão de relações  Identificar oportunidades e ameaças
Problemas		Códigos internacionais  Hora local  Conseguir chegar ao contacto relevante		Termos técnicos  Compreender os limites legais locais  Compreender as respectivas atitudes culturais locais		

**Recepção: Gestor técnico**

	Inicial	Organizar reuniões	Viagem	Assuntos técnicos	Telefonemas de continuação	Telefonemas de manutenção
Propósito		<p>Telefonar para organizar uma visita</p> <p>Confirmar a data ou hora da reunião</p>	<p>Contactar hotel, aluguer de carro, intérprete, etc.</p>	<p>Regulamentos para a entrada de amostras no país – documentação para o cliente ou parceiro prospectivo</p>	<p>Agradecer a presença</p> <p>Fornecer mais informação e orçamentos</p> <p>Avançar a negociação</p> <p>Ganhar negócios – ou explorar impedimentos</p>	<p>Tratar de questões técnicas conforme se levantam para os novos produtos, manutenção, falhas, dificuldades de montagem ou nas instruções de utilização</p>
Problemas	<p>Apesar do contacto poder comunicar, tem dificuldades com termos técnicos</p>	<p>Códigos internacionais</p> <p>Hora local</p> <p>Conseguir chegar ao contacto relevante</p>	<p>Verificar a presença de apoio na língua do cliente para a discussão técnica</p> <p>Encontrar um intérprete para termos técnicos</p>	<p>Termos técnicos</p> <p>Compreender os limites legais locais</p> <p>Compreender as respectivas atitudes culturais locais</p>		

**Recepção:** Departamento de vendas

	Inicial	Seguimento de recibos ou orçamentos	Receber encomenda	Acompanhar as encomendas	Gerir problemas	Telefonemas de manutenção
Propósito	Pedidos de informação	Clarificar o orçamento  Discutir alterações ao especificado  Discutir embalagem, datas de entrega, transporte, etc.	Compreender claramente o quê e quando é pedido, confirmando o preço. (Deve ser confirmado por escrito após o telefonema)	Verificar progressos na encomenda.  Controlar atrasos na entrega  Produtos atrasados na alfândega	Entregas incorrectas – falta ou troca de peças, embalagem errada etc.	Gestão das relações  Identificar oportunidades e ameaças  Venda cruzada de outros produtos
Problemas	Compreender a informação  Compreender o cliente	Dependendo do tamanho e complexidade da encomenda, pode prolongar-se por várias semanas  Termos técnicos e comerciais	Evitar erros dispendiosos  Segurança no pagamento	Manter o cliente informado e a sentir-se em controlo.  Resposta rápida e paciente às perguntas e eventuais queixas do cliente	Termos técnicos e comerciais podem ser difíceis	Diferenças culturais podem azedar relações através de equívocos

**Recepção: Telefonista**

	Pedido de Informação por cliente potencial	Fornecedor prospectivo	Novo cliente, agente ou distribuidor	Distribuidor ou agente de longa data	Cliente efectivo	Outros – bancos, seguros, transitários, organizadores de feiras, hotéis, etc.
Propósito	Devido a informação anterior ou a uma feira, um cliente ou agente prospectivo telefona					
Problemas	Compreender quem é a pessoa e com quem deve falar	Obter a ortografia e pronúncia do nome e da empresa	Garantir que é compreendido	Receber uma mensagem ou pedir para telefonar para outro número	Ser paciente e educado	

Dependendo da profundidade da análise, poderão ser avaliadas as competências linguísticas de funcionários através de testes de colocação de nível para as línguas que estiverem em causa em determinada empresa.

Apesar de existirem diversos modelos da avaliação referida, nomeadamente britânicos, o ECR advoga presentemente a utilização do Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (Conselho da Europa, 2001), sendo essa igualmente a nossa opção.

#### **4.2.4. Comunicações Escritas**

As comunicações escritas constituem um domínio cujo objecto, fixo, permite colocar os problemas da tradução, que constituem uma questão fulcral nas comunicações no contexto da exportação.

Não se excluem outro tipo de abordagens, eventualmente 'mais linguísticas' às comunicações escritas, especialmente quando determinadas pelas necessidades específicas de uma ou outra empresa.

No entanto, a problemática da tradução constitui, sem dúvida, uma das questões essenciais do quotidiano de todos os exportadores, justificando assim que nos centremos nela, sobretudo no contexto da auditoria.

##### **4.2.4.1. Breve Tipologia**

A tradução pode ser definida como a conversão de um texto escrito de uma língua para outra, da língua fonte, para a língua-alvo.

Os diferentes tipos de comunicação escrita num ambiente empresarial que poderão ter necessidade de ser traduzidos e as categorias de requisitos de tradução podem ser sumariadas da seguinte forma:

#### **4.2.4.1.1. Tradução para português:**

Documentos enviados especificamente para a organização por uma entidade externa e que necessitam de ser traduzidos para português.

Estes documentos frequentemente chegam fora de horas e o pessoal da organização geralmente necessita de realizar acções subsequentes baseadas no conteúdo do documento.

Tipos de comunicação escrita que poderá integrar esta categoria:

Correspondência geral.

Pedidos de informação, preços, informação de produtos, concursos, etc.

Convites para feiras, reuniões, etc.

Queixas de clientes.

Documentos legais.

Documentação de transporte/exportação.

Documentos que são gratuitamente acessíveis e de domínio público (e.g. a Internet, jornais, imprensa) e que necessitam de ser traduzidos para português.

A maior parte deste tipo de informação é para ser usada dentro da organização. Os tipos de documentos desta categoria incluem os seguintes:

Estudos de mercado, artigos de imprensa estrangeira

Padrões

Literatura técnica

Patentes publicadas

Literatura da concorrência

Sítios na Internet

#### **4.2.4.1.2. Tradução em línguas estrangeiras:**

Os textos incluem-se em duas amplas categorias:

Primeira, documentos que são bastante específicos em termos de conteúdo e estilo, e que são normalmente destinados a um tipo particular de leitura:

- Correspondência com clientes e contactos estrangeiros.
- Especificações e detalhes de produtos.
- Documentação de transporte, exportação e vendas.
- Informação técnica (Saúde e Segurança, Ambiental).
- Legal (Termos e Condições, contractos).
- Listas de peças.

Segunda, textos que têm leitura ou um público-alvo relativamente amplo e frequentemente indefinido e que, pela sua natureza, provavelmente representa os produtos, a imagem e a qualidade da organização.

Estes textos envolvem com frequência uma escrita criativa e/ou um certo grau de adaptação/localização para além do processo de tradução.

É importante que estes itens não sejam encarados como situações de 'apenas tradução'. "*Copy writing*" é uma proficiência separada da tradução e esse documento precisa ser escrito com cuidado logo desde o início. Esta categoria inclui textos como os que seguem:

- Literatura publicitária (brochuras, boletins, press releases)
- Literatura técnica (manuais, instruções panfletos, folhas de dados)
- Documentos legais
- Publicidade DVD/Vídeo textos
- Legislação de embalagem, etiquetagem
- Sítios na Internet
- Cartões de visita

#### **4.2.4.1.3. Procedimentos de Rápido Retorno**

Estes procedimentos, caracterizados pela necessidade de rápida resposta, implicam que a empresa:

Precisa de ter acesso rápido em português aos significados e requisitos do texto.

Necessita de responder (por vezes rapidamente) na língua estrangeira.

#### **4.2.4.1.4. Correspondência Geral**

Esta representa um fluxo, diário e constante, de cartas, mensagens electrónicas, faxes, que podem conter informação preciosa, como pedidos de informação, de orçamentos, concursos, convites para feiras, reuniões, etc.

Os tipos de tradução acima referidos não incluem todos os tipos de documentos possíveis, mas cobrem certamente as principais categorias das necessidades de tradução.

Com esta diversidade em mente, o auditor e a empresa podem agora iniciar a análise de:

Categorias de necessidades de tradução.

Necessidades presentes e futuras.

Quem está envolvido nestes fluxos de comunicação.

A próxima secção fornece um enquadramento para estas medidas e análises.

#### **4.2.4.2. Medir o Fluxo de Comunicação - Analisar Necessidades de Tradução.**

Medir o Fluxo de Comunicação terá sido iniciado, de certa forma, antes e durante a reunião inicial, pelo que a organização (tipo, estratégia, produtos, envolvimento) já constarão do perfil entretanto elaborado e o 'problema' ou 'projecto' será definido e objecto de acordo.

A quantidade de informação detalhada ainda a reunir sobre as necessidades da empresa em termos de tradução irá inevitavelmente depender da profundidade e escopo da auditoria.

Esta secção examina crescentes níveis de análise dentro do enquadramento do processo geral de auditoria.

#### **4.2.4.2.1. Ao nível da empresa**

Os quadros superiores podem encarar as necessidades de tradução de uma forma substancialmente diferente dos funcionários que, a um nível hierárquico inferior, estão, no entanto, mais envolvidos na prática com o processo – e os resultados – da tradução.

Ao nível da empresa, uma análise inicial do Fluxo de Comunicação deve ter avaliado a perspectiva da direcção sobre as necessidades de tradução e, inicialmente, ter definido:

O 'problema' ou 'projecto', tal como é visto pela organização.

Os produtos ou mercados.

O tipo de organização (e.g. plana ou hierárquica).

O número e tipo de pessoal.

Os mercados e vendas da exportação no presente.

As disposições e estratégias existentes para as comunicações internacionais.

Quaisquer atitudes prevalecentes sobre as questões atrás referidas.

Fluxo de comunicação (em sentido lato).

#### **4.2.4.2.2. Ao Nível do Departamento/Empregado**

Tal como descrito na secção anterior, cada departamento na empresa pode, provavelmente, ter necessidades diferentes de tradução. Alguns funcionários necessitam de traduzir para português os documentos recebidos e depois responder numa língua estrangeira, outros, apenas estarão envolvidos

na produção de documentos a serem publicados, os quais têm a responsabilidade da imagem da organização.

Na lista seguinte das necessidades departamentais, E = Entrados e S = Saídos:

Departamento de Marketing:

Tradução de panfletos, 'press releases', textos vídeo/DVD [S].

Departamento de Vendas:

Tradução de informações, orçamentos e cartas de venda [E e S].

Departamento Jurídico:

Tradução de patentes, contratos [E e S].

Departamento Técnico:

Tradução de manuais [S].

Departamento de Apoio ao Cliente/Qualidade:

Tradução de correspondência, relatórios de defeitos [E e S].

Departamento de Logística:

Tradução de documentação de exportação/transporte/alfândegas [E e S].

Departamento de Recursos Humanos:

Tradução de Currículos, contratos de emprego [E e S].

A análise das necessidades de tradução ao nível de departamento ou empregado pode ser conduzida com a utilização de uma Lista de Verificação, implementada quer por entrevista quer por questionário.

Um diagrama do Fluxo de Comunicação pode ser usado para clarificar questões e requisitos. Este diagrama pode oferecer uma imagem global de como as presentes necessidades se podem desenvolver no futuro, conjugadas pelo incremento da penetração em mercados estrangeiros, assim como pelo

aumento das actividades nos mercados onde a empresa está já em operação. Pode igualmente ser usado para constituir uma base para estratégias futuras.

É importante definir, nesta fase, se as necessidades entretanto explicitadas (ou não) são vistas como

‘Funcionais/Departamentais’.

Relacionadas especificamente com a função de trabalho.

Uma perspectiva pessoal.

A profundidade da análise pode apenas ser conseguida através de um trabalho de vários dias de auditoria, mas uma Lista de Verificação do Fluxo de Comunicação pode ser igualmente usada como apoio para auditorias menos ambiciosas.

#### **4.2.4.2.3. Padrões Fundamentais de Desempenho**

Qualquer que seja a profundidade e duração da auditoria, os Padrões seguintes são consistentes com a análise de anos de experiência na Grã-Bretanha e noutros países europeus, e poderão habilitar a empresa e o auditor a encarar de uma forma devidamente estruturada as necessidades de tradução.

As necessidades de Tradução são muitas vezes avaliadas mais numa base de custo, do que benefício ou resultado.

É importante avaliar o impacto que tem para os negócios o facto de responder completamente - e bem - às necessidades que os funcionários têm deste serviço.

Assim, será sempre vantajoso responder às seguinte questões:

A questão central é o custo da tradução, o contrato, ou os benefícios por ganhar o contrato?

A questão central é o custo da tradução, o folheto de vendas, ou os benefícios do impacto nos clientes devido à qualidade do documento, representando uma organização ou produto de grande qualidade?

Normalmente, revela-se ser mais barato e benéfico, a longo prazo, a utilização de tradutores profissionais do que soluções baseadas nos recursos existentes na empresa e na proverbial arte portuguesa do ‘desenrasca’.

#### **4.2.4.3. Soluções de Formação**

Seria possível formar pessoal bilingue ou licenciado em línguas para melhorar as suas competências na tradução. No entanto, mesmo que detenham capacidade e motivação, este processo seria demorado e caro. Depois, caso o empregado em questão atinja o nível de um tradutor profissional, é verosímil que deixe a empresa e se estabeleça como tradutor, pondo em causa o investimento realizado. Por estas razões, esta opção não é recomendada.

#### **4.2.4.4. Soluções Sem Envolver Formação**

##### **4.2.4.4.1. Antes de contratar uma tradução**

Antes de contratar uma tradução, o comprador deve:

Decidir se o documento está completo, é exacto e está na versão final.

Considerar se é necessária a tradução total do documento.

Analisando um documento extenso na sua língua original, eventualmente com a ajuda de um funcionário proficiente, caso o documento esteja numa língua estrangeira, poderá ser possível reduzir significativamente o texto a ser traduzido, poupando assim o respectivo custo.

Por exemplo, se uma empresa tem três versões de um manual, é possível que exista secções comuns, como as disposições legais, garantias, etc. que apenas necessitam de ser traduzidas uma vez.

#### 4.2.4.4.2. Escolher tradutores:

O mercado das traduções faz parte de uma indústria global que movimenta largos milhões de euros. As traduções podem ser adquiridas de várias fontes e num leque de preços e qualidade variável. Uma compreensão alargada do mercado é muito importante quando se pretende oferecer soluções.

A tradução é uma profissão. Os tradutores competentes e qualificados conquistaram as suas qualificações da mesma forma que os membros das outras profissões o fazem.

Apenas se deve confiar tarefas importantes de tradução a tradutores experimentados e qualificados e que traduzem para a sua língua materna. Os tradutores profissionais são especializados na produção de textos bem legíveis na língua-alvo, com estilo e terminologia adequados.

Existem demasiados exemplos das dramáticas consequências da utilização de amadores inspirados, ou, ainda pior, demasiado confiantes para realizar uma tradução importante. O auditor e a empresa necessitam de ter bem presente o impacto que pode causar no negócio este tipo de opções.

Quando o documento em causa desempenha uma importância estratégica no negócio, é aconselhável:

Calcular os benefícios de ter um profissional a realizar o trabalho, mesmo tendo recursos internos. Poderá ser aconselhável utilizar os serviços de um tradutor profissional, garantindo o controlo de qualidade e a consistência.

Desenvolver uma estratégia que possa garantir um nível mínimo de perturbação na organização e um máximo de benefício no negócio.

Quando se procura qualidade e confiança, é mais seguro procurar tradutores de forma organizada, através de sistemas que garantam a sua qualidade, especialmente considerando a sua experiência anterior. Não se aconselham métodos simplistas, como as Páginas Amarelas, ou uma busca na Internet.

Um bom tradutor profissional, poderá oferecer:

Um seguro de Indemnização Profissional.

Experiência de trabalho em vários tipos de documentação.

Perguntas pertinentes e úteis para a definição das possíveis soluções.

Ser capaz de satisfazer todos os requisitos da tradução e ainda aconselhar sobre aplicações informáticas, formatação, datas limite, glossários e terminologia de especialidade, etc.

Demonstrar a sua experiência e o seu percurso profissional apresentando referências.

Garantir o contributo de um segundo tradutor para fazer a revisão.

#### 4.2.4.4.3. Quando se devem usar os recursos internos

Algumas organizações de maior dimensão dispõem de tradutores qualificados entre o seu quadro de pessoal, apesar de tal ser cada vez menos comum.

Outras organizações contam com empregados que possuem competências linguísticas para traduzir alguns textos com um grau de competência aceitável.

No entanto, é fundamental reconhecer que por alguém ser bilingue, falante nativo ou licenciado em línguas, isso não significa que essa pessoa seja capaz ou competente para passar informação escrita de uma língua para outra.

No caso de não serem tradutores qualificados, os tipos de tarefas de tradução que lhes é confiado deve limitar-se a:

Correspondência normal, não crítica, em que a prioridade é a compreensão, e não a apresentação ou publicidade.

Trocas informais entre organizações no contexto de uma relação já estabelecida.

Comunicações que permitam clarificação sem serem produzidos juízos de valor e em que ambas as partes sejam permissivas quanto à fluência e a correcção gramatical.

#### 4.2.4.4. Tradutores 'freelancer'

A maior parte dos tradutores 'freelancer' trabalham com textos gerais ou comerciais, mas a maioria especializa-se em determinadas áreas, como textos legais, médicos, etc. Alguns trabalham com diversos tipos de texto em diversas línguas, traduzindo-os para a sua língua materna, outros, especializam-se numa combinação de línguas ou num assunto específico.

Frequentemente, os tradutores 'freelancer' estabelecem uma relação de trabalho, garantindo um fluxo estável de traduções provenientes de agências ou directamente de empresas.

Os tradutores 'freelancer' apresentam provavelmente custos mais baixos do que as agências. No entanto, poderão não estar disponíveis para completar uma tradução no prazo necessário, podendo estar de férias, adoecer ou estar ocupados com outro trabalho.

Alguns tradutores 'freelancer' garantem a revisão do seu trabalho por outros colegas, mas outros não o fazem, ou fazem a revisão eles próprios.

Caso uma empresa não tenha frequentemente necessidade de traduções, e estas abrangem um reduzido número de assuntos e línguas, é possível encontrar tradutores 'freelancer' que podem garantir o serviço. Porém, a empresa tem de ter em consideração o que acontecerá caso o tradutor 'freelancer' que costuma contratar não estiver disponível.

#### 4.2.4.4.5. Agências de tradução

As agências de tradução suportam custos mais elevados do que os tradutores individuais, fornecendo também um serviço com mais valor acrescentado, pelo que, naturalmente, os seus serviços são mais caros.

Algumas agências de maior dimensão dispõem de tradutores a tempo inteiro e podem especializar-se em determinados grupos de línguas ou áreas de actividade.

Uma vez que as agências contam com recursos mais alargados, podem responder melhor às necessidades mais diversificadas dos clientes e também satisfazer prazos mais difíceis.

Presentemente, a maior parte das agências usa uma ou mais aplicações informáticas com memória de tradução (*Translation Memory Software*) para garantir maior consistência e reduzir o tempo de resposta aos clientes mais frequentes. É igualmente frequente que disponham de serviços gráficos e relações com tipografias de forma a oferecer um serviço mais completo.

A maior parte das agências trabalha com tradutores ‘freelancer’ que resolvem momentos de excesso de procura ou encomendas em línguas ou assuntos para os quais não disponham de competências nos seus quadros.

É também normal que as agências apresentem processos de controlo de qualidade em pleno funcionamento, incluindo a revisão por outro especialista, não apenas na língua, como no assunto específico.

No caso de se estabelecer uma relação entre uma empresa e uma agência, os tradutores desta depressa ficarão a conhecer os produtos daquela, os seus mercados, clientes, etc., poupando tempo e aumentando a consistência de estilo e a forma como são traduzidas as palavras-chave. As empresas poderão igualmente negociar com as agências preços baseados no volume de trabalho.

Qualquer que seja a opção da empresa, tal como na aquisição de quaisquer bens ou serviços, há uma relação do preço com a qualidade obtida. Como sempre, cabe ao comprador o maior cuidado nos critérios de aquisição.

#### 4.2.4.4.6. A compra de uma tradução

Vamos imaginar que uma empresa escolheu já entre um tradutor ‘freelancer’ e uma agência. O que deverá a empresa ter em conta de forma a assegurar que obtém o melhor serviço e qualidade de tradução, garantindo que a relação de trabalho tenha futuro e seja mutuamente benéfica?

O primeiro cuidado consiste em fornecer ao tradutor toda a informação relevante, incluindo instruções claras quanto a:

Assuntos e tópicos envolvidos

Utilização do texto traduzido, se é simplesmente para informação ou se, pelo contrário, se destina à publicação, para a Grã-Bretanha ou para os EUA, etc.

Formato de suporte, como vai ser enviado, por correio electrónico, fax, CD, etc.

Formato informático da fonte e o do trabalho final, como Word, etc., assim como outras questões de formatação, como o *'layout'*.

Necessidade de elaboração de um glossário.

Prazos claros.

#### 4.2.4.4.7. Contactos

É sempre útil que a empresa forneça ao tradutor ou à agência os contactos dos peritos relacionados com o texto em causa.

Por exemplo, os contactos do engenheiro de uma determinada máquina, ou do autor de um documento, ou do jurista envolvido no caso de uma tradução legal.

Normalmente há mais do que uma forma para traduzir um termo técnico. Por essa razão, é natural que apenas depois de alguns trabalhos, o tradutor fique familiarizado com os produtos de uma determinada empresa, a sua terminologia, etc.

#### 4.2.4.4.8. Prazos

Os tradutores estão habituados a trabalhar com prazos apertados, no entanto, as empresas têm que ter consciência de que o trabalho em condições extremas de pressão pode determinar a existência de erros e um decréscimo na qualidade do trabalho.

É necessário ter em conta o tempo que o autor demorou a produzir o documento para avaliar o tempo necessário para a sua tradução.

No caso de documentos muito importantes, caso possível, é necessário calcular um prazo para a tradução ser verificada no país-alvo.

O planeamento e o realismo dos prazos garantem uma garantia da qualidade da tradução.

Curiosamente, é frequente as empresas conseguirem tempo para voltar a fazer uma tradução que se revelou má, mas normalmente têm dificuldade em conceder tempo suficiente para uma primeira tradução de qualidade.

#### 4.2.4.4.9. 'Feedback'

Tal como qualquer outro fornecedor de serviços, os tradutores gostam e necessitam de 'feedback'.

Saber se o cliente ficou satisfeito, se a tradução se adequava ao seu objectivo, se o cliente preferia outros termos técnicos usados no futuro, se divergia do estilo da empresa, tudo isto é fundamental para o tradutor saber.

Apenas através de uma relação de trabalho franca e honesta, com contactos regulares, poderá o tradutor produzir traduções completamente satisfatórias.

#### 4.2.4.4.8. Controlo de Qualidade

As agências e tradutores '*freelancer*' competentes verificam a qualidade da tradução antes da sua entrega, e a empresa deve expressamente solicitá-lo. Algumas agências têm certificação internacional de qualidade, como a ISO.

Normalmente, as traduções são verificadas por um segundo especialista, normalmente falante nativo da língua-alvo, que verifica o documento-fonte e o alvo garantindo a sua fidelidade, mas também a formatação, estilo, etc.

Os tradutores '*freelancer*' competentes também podem ser fiáveis na revisão do seu trabalho e alguns têm mesmo acordos entre pares para proceder à verificação dos seus trabalhos.

Todos os clientes ficam satisfeitos por saberem que o trabalho tem um controlo de qualidade, no entanto, de uma forma geral, os textos que se destinam ao exterior da empresa necessitam de maiores cuidados de controlo de qualidade. Sempre que possível, este tipo de textos, especialmente aqueles que são publicados, devem ser verificados quanto à sua exactidão e adequação cultural no país-alvo.

#### 4.2.4.4.9. Aplicações informáticas com memória de tradução

A Memória de Tradução é um sistema de arquivo que possibilita os textos originais e respectivas traduções serem armazenados numa base de dados de forma a que segmentos desses textos sejam usados posteriormente em projectos futuros de tradução.

Este sistema de memória permite ao tradutor trabalhar mais rapidamente, pois pode aceitar uma tradução prévia que lhe é sugerida pela aplicação. Também ajuda a manter a consistência ao manter a forma como as palavras mais frequentes são traduzidas.

Aplicações como: Trados, DejaVu, SDLX ou Transit, são usadas por um número crescente de agências, tradutores 'freelancer' e mesmo pelas empresas.

#### 4.2.4.4.10. Tradução automática

Existem diversas aplicações informáticas de tradução automática, havendo mesmo vários serviços gratuitos de tradução automática na Internet.

Podemos dizer que, de uma forma geral, esta forma de tradução apenas é aceitável para obter uma espécie de resumo de um texto, ou mensagem electrónica recebidos e que se deseja traduzir para a nossa própria língua.

Nunca se deve usar este tipo de tradução na comunicação normal com os clientes, ou, de forma geral, para enviar para fora da empresa, a não ser que esse procedimento tenha sido previamente combinado.

Apesar deste condicionalismo, este serviço pode ser de grande utilidade, permitindo identificar os traços gerais de um documento que, sem ele, tenderia a ser ignorado.

#### 4.2.4.4.11. Outras ferramentas informáticas de tradução

Podemos ainda ter em conta diversas outras ferramentas informáticas de apoio ao processo de tradução, como aplicações terminológicas, dicionários multilingues, gramáticas, correctores ortográficos e gramaticais, etc.

Todas estas tecnologias funcionam melhor em conjunção com o trabalho do tradutor, e não em sua substituição.

#### 4.2.4.4.12. Gerir projectos de tradução multilingues

Uma agência de tradução competente deve ser capaz de gerir um projecto de tradução multilingue para um seu cliente. O gestor tem de assegurar que cada tradutor:

Esteja consciente de todos os parâmetros, formatos, prazos, etc.

Seja informado das questões, respostas e problemas levantados pelos outros tradutores que participam no projecto.

Localize a tradução de forma a estar culturalmente adaptada ao país-alvo.

Produza um glossário, assegurando a consistência, não só do texto que está a ser traduzido, como os subsequentes.

#### 4.2.4.4.13. Glossários

Os glossários listam palavras que ocorrem mais frequentemente, assim como termos técnicos ou que fazem parte da prática da empresa, apresentando a tradução apropriada para um determinado mercado ou tipo de

documento. Por exemplo, podem existir diferentes glossários em inglês, consoante se destinam a clientes britânicos, australianos ou norte-americanos.

Os glossários são relativamente fáceis de produzir e poupam muito tempo a longo prazo. Podem ser usados em reuniões técnicas, ser publicados na Internet para ajudar os clientes ou diferentes tradutores, permitindo-lhes serem mais consistentes com a forma como palavras e locuções são traduzidas para um fim específico.

Tal como as Memórias de Tradução, que referimos há pouco, os glossários constituem um recurso extremamente útil, mas, ao contrário das primeiras, são relativamente baratos e de fácil acesso.

#### 4.2.4.4.14. Compra e gestão centralizada

Existem razões, inúmeras e excelentes, para recomendar a compra e gestão centralizada de traduções:

Com o aumento dos requisitos, os contactos de compra podem estabelecer relações efectivas com os fornecedores de traduções, o que pode resultar num melhor serviço.

Os resultados dos serviços, nomeadamente a documentação-fonte e a alvo, podem ser arquivados, ficando acessíveis para trabalhos futuros, e evitando assim duplicações de encomendas.

O volume das encomendas facilita a negociação de descontos.

Poupa a multiplicação de esforços na empresa com os contactos com tradutores.

#### 4.2.4.4.15. Organização dos recursos de tradução - Arquivo e reutilização das traduções

A informação é um bem precioso. As traduções são relativamente dispendiosas. São dois argumentos de peso para que as empresas assegurem:

Como e onde as traduções devem ser arquivadas.

Quem fica responsável por essa tarefa.

Em que formato devem ser arquivadas (em CD, disco duro, etc.).

Quem é responsável pela catalogação de actualizações de manuais, guias, brochuras, etc.

Caso os tradutores estejam a usar aplicações com memórias de tradução e/ou a criar glossários, quem fica responsável pela sua actualização regular e, ainda mais importante, quem é o proprietário das memórias de tradução.

Uma boa gestão das traduções arquivadas pode facilitar o acesso a traduções já realizadas e reduzir custos futuros.

O sistema de catalogação e arquivo deve assegurar que seja fácil a todos os interessados encontrar os documentos que procuram. No entanto, é fundamental que a pessoa responsável conheça a forma como funciona o mercado de traduções.

#### **4.2.5. Comunicações Pessoais**

As possibilidades da ocorrência de comunicações pessoais, no contexto das comunicações de exportação, são inúmeras e variadas. Elas são condicionadas por um sem número de factores, característicos das situações em que se desenrolam.

Mais uma vez, seria impensável tentar cobrir todo o leque de variáveis das comunicações pessoais no seu todo. Porém, as questões de interpretação constituem um elemento essencial na prática dos negócios além fronteiras, negócios naturalmente conduzidos numa língua estrangeira.

É importante salientar que existe um aspecto muito importante das comunicações pessoais que será tratado na secção seguinte, a saber, as Considerações Culturais.

Na verdade, as considerações culturais abrangem uma área que ultrapassa a das comunicações pessoais, influenciando vários dos outros aspectos, tal como nos temos vindo a referir oportunamente.

Assim, existe uma área importante da comunicação pessoal, ligada à etiqueta e, de uma forma geral, à cultura, que será abordada na secção seguinte.

Centrando-nos na Interpretação, vamos tentar destacar os seus tópicos fundamentais, aqueles que deverão ser abordados na auditoria.

#### **4.2.5.1. Breve Tipologia de Requisitos de Interpretação**

Existem certamente circunstâncias de exportação em que poderá revelar-se não ser necessário um intérprete:

Visitas.

Apresentações formais para grandes audiências (está disponível).

Negociações Comerciais de alto nível (está disponível).

No entanto, existem diversas situações que aconselham a utilização de um intérprete:

Ligação ou interpretação *ad-hoc*

Interpretação Consecutiva

Interpretação Sussurrada

Interpretação de Conferência

#### **4.2.5.2. Soluções de Formação**

À semelhança do que acontece no domínio da tradução, não parece ter grande utilidade o investimento de recursos significativos com um retorno tão demorado, especialmente tendo em conta a possibilidade do intérprete, uma vez formado, abandonar a empresa.

Por outro lado, e continuando num paralelismo com a tradução, um falante nativo de uma determinada língua, ou um licenciado, não são intérpretes e podem induzir erros de dimensões dramáticas.

#### **4.2.5.3. Soluções Sem Formação**

Continua a existir um forte paralelismo com o que anteriormente se disse quanto à tradução.

A questão de seleccionar intérpretes defronta-se com as mesmas opções relativamente a intérpretes 'Freelancer' ou Agências especializadas.

Porém, o intérprete desempenha um papel mais integrado na equipa de trabalho, e um papel mais pessoal, pelo que existem razões, ainda mais fortes, para o considerar um membro da equipa.

Um dos aspectos que se apresenta prioritário tem a ver com o fornecimento antecipado do maior número possível de documentação relacionada com o evento em que o intérprete irá intervir.

A familiaridade do intérprete com os temas, as terminologias e as estratégias podem revelar-se determinantes numa mesa de negociação.

Diversos autores aconselham ainda a realização de um encontro demorado, antes do evento em causa, de forma a garantir a sintonia do intérprete.

Qualquer que seja a opção de selecção, os mesmos condicionalismos de qualidade/preço decerto se aplicarão. Daí que seja necessário determinar, caso a caso, os critérios fundamentais:

Competências

Benefícios

Resultados

Custo

Reconhecemos igualmente vantagens preferenciais nos seguintes itens:

Seguro de Indemnização

Leque de soluções  
Terminologia de especialidade  
Qualificação / Experiência  
Registo de trabalho

#### **4.2.5.4. Recrutar e Utilizar Intérpretes**

Como já referimos, é muito importante considerar o intérprete como um membro da equipa. Assim, é necessário planear passar tempo com o intérprete, tal como conceder-lhe tempo para se situar e para adquirir competências específicas, caso seja necessário.

Relativamente à utilização de intérpretes, alguns cuidados gerais contribuem seguramente para o sucesso da interpretação:

O primeiro cuidado, apontado pela maioria dos autores, como Mark Zimmerman, (Zimmerman, 1988), por exemplo, tem a ver com a forma como devemos falar, dando ao intérprete melhores condições para desempenhar a sua missão.

Falar pausadamente e fazendo os intervalos que forem necessários, decerto ajuda a não existirem, nem lapsos de memória, nem abreviações precipitadas.

A simplicidade das frases e das ideias constitui uma arma poderosa para garantir a boa compreensão.

Por outro lado, há que ter em atenção alguns sinais de que a interpretação está a decorrer conforme o esperado. Por exemplo, quando o intérprete fala durante menos tempo do que o locutor original, é possível que a interpretação esteja a ser demasiado superficial.

Um outros aspecto frequentemente referido prende-se com a atenção especial que os números devem ter, confirmando-se a sua correcta compreensão por todos.

As perguntas na negativa são igualmente outra armadilha que, num contexto intercultural, pode originar equívocos difíceis de resolver.

#### **4.2.6. Considerações Culturais**

Como já foi referido anteriormente, a importância da definição de uma estratégia de comunicação está relacionada com a solução do que temos vindo a referir como Barreiras Linguísticas e Culturais.

Mas o que são as diferenças culturais? E deverão elas ser levadas a sério?

Aparentemente, sim. Diversos estudos indicam que a perda de negócios resulta, frequentemente, do mau entendimento da forma de negociar local. Tal como vimos no Capítulo anterior, as empresas portuguesas também sentem o problema das diferenças culturais, tendo um número significativo referido a influência negativa destas barreiras no processo de exportação.

Não faltam, igualmente, testemunhos de empresários portugueses, como José Silva Pais, do Grupo Nelson Quintas, que afirma: "Uma compreensão plena da cultura, hábitos, processos de decisão, coincidências de interesses, pontes históricas e métodos de trabalho são essenciais para a negociação com japoneses." (Pais, 2002:32).

Contudo, o problema não se coloca apenas no Japão. Com efeito, surgem vários apontamentos em relação a outros países, como a Espanha, por exemplo, e com uma atenção muito especial ao Brasil, confirmando, pelo testemunho da experiência, os resultados apresentados no Capítulo IV, que identificam a existência de Barreiras Culturais assinaláveis, independentemente das Barreiras Linguísticas, que, neste caso, podem parecer não ter grande expressão.

Recordamos ainda Rui Boavista Marques, do ICEP - Alemanha:

"Sem pretender germanizar os agentes económicos portugueses, parece-me que a análise dos diferentes contextos culturais e empresariais, deveria levar a uma mais exaustiva procura de sucesso na Alemanha." (R. B. Marques, 2002:71).

Apontem-se também as declarações de Paulo Sousa, da AMA Mobiliário LDA., disponível nos Anexos:

“A cultura é o nosso negócio! Temos 63 tipos de acabamentos diferentes para todas as peças de mobiliário de forma a acompanhar a cultura dos nossos variados mercados.” (REFLECT, 2002).

As diferenças culturais nem sempre são evidentes nas comunicações de exportação. No entanto, quando são detectadas, não desaparecem, por milagre,. Pelo contrário, constituem pontos críticos que necessitam de uma atenção especial, quer na análise dos métodos e dos processos de negociação, mas, mais importante ainda, na adaptação dos próprios produtos a exportar.

A gama de situações, onde as diferenças culturais existem, são normalmente muito específicas dessa cultura (ou seja, é necessária uma maior consciência do ambiente local de negócios), ou são de natureza geral (como a noção de “boas maneiras”).

Incluimos aqui diferenças culturais qualitativas genéricas, como por exemplo, o tempo, linguagem corporal, refeições e alimentação, confiança e respeito, crenças religiosas e hábitos sociais, isto só para dar alguns exemplos.

Etiqueta de negócios, estilo de gestão, encontros e comportamento social são as categorias gerais mais frequentemente citadas como problemáticas.

Quanto às “boas maneiras”, estas são um conceito multifacetado. Em alguns mercados parece não existir nenhuma barreira, excepto esta, a das “boas maneiras”, mas, normalmente, essa impressão desfaz-se quando se aprofunda a análise do mercado.

Apontemos alguns exemplos de diferenças:

Na Grécia, publicitar brinquedos é proibido, para grande tristeza dos fabricantes europeus.

Na Suécia a publicidade para um público-alvo abaixo dos 12 anos não é permitida.

E no que respeita ao álcool, a lei Sueca é tão rigorosa que existem movimentos para prevenir que bebidas não alcoólicas tenham rótulos semelhantes às suas congéneres com álcool.

Na Alemanha, a publicidade do tipo “compre um leve dois” é muito mal vistas e, geralmente, desaconselhada.

De uma forma mais clara, as diferenças culturais também se traduzem em diferenças na prática de negócios, por exemplo, na especificação e apresentação de detalhes, no estilo e conteúdo de materiais de venda; na facturação e nas operações de pagamento; nos termos de crédito e entrega; nos métodos de abordagem ao mercado; e, mais obviamente, nas preferências do cliente, como cores, tamanhos das embalagens e até tipos de letra.

Vejamos alguns exemplos:

Se um gestor Europeu vai ao Sudoeste Asiático e espera estabelecer acordos concretos na sua primeira viagem, quase garantidamente sairá desapontado.

No Médio Oriente, mostrar sinais de impaciência enquanto sentado a beber chá e à espera de falar sobre negócios com o seu potencial comprador, será certamente interpretado de forma negativa.

Dirigir-se ao anfitrião alemão pelo seu primeiro nome poderá, por vezes, causar uma reacção negativa visto que tal informalidade pode demorar anos a conquistar.

Em muitas partes da Ásia, é necessário estar atento ao respeito dado aos cartões de visita – e a sua troca é muitas vezes uma cerimónia só por si.

Profissionais que traduzam os seus cartões de visita (e função de trabalho) para a língua local estarão um passo à frente na competição.

Outras situações vitais a que se deverá prestar atenção são as reuniões, o entretenimento e a troca de prendas. As “regras” de boa prática diferem naturalmente de país para país, mas aqui estão algumas questões a colocar:

As reuniões nuns países são muito diferentes das de outros. Questões como a pontualidade, quem está presente e o conteúdo das ordens de trabalho podem variar muito de cultura para cultura.

Quem paga o almoço? O anfitrião ou o vendedor? Ficarão ofendidos pela insistência em pagar a refeição? Como se pode evitar a escalada na qualidade, exagero e custo das actividades recreativas? Que tipo de actividades gostariam os parceiros de negócio de se dedicar nos seus tempos

livres, em Portugal? Como é que se deve vestir para uma noite social num determinado país?

Atentemos na troca de prendas: Em muitas partes da Ásia é considerado um sinal de cortesia perfeitamente normal; Contudo, em algumas culturas ocidentais, as prendas podem ser vistas sob uma luz completamente diferente. Em que altura da reunião deverá ser dada a prenda? Quanto se deverá gastar nela? O que mais apreciariam? Onde se podem obter bons conselhos para responder a estas questões?

Observemos agora os cumprimentos: Australianos e Americanos preferem um forte aperto de mão; os Franceses usam um aperto mais ligeiro; os Japoneses normalmente fazem uma vénia. Como reagir?

Dominar uma língua: pode ser, como vemos, apenas metade da batalha. A consciência das diferenças culturais pode também ser crucial. Apertar as mãos, assoar o nariz e estabelecer contacto visual directo pode dar diferentes mensagens para pessoas de culturas diferentes. Boas maneiras em negócios, protocolos de reunião, pontualidade e socialização variam fortemente entre países.

Relativamente ao humor, esta constitui uma área onde frequentemente se verificam diferenças que podem gerar um número interminável de equívocos.

Por exemplo, em muitas culturas ocidentais de negócios, a troça é frequentemente utilizada como meio de controlo social. Tipicamente, serve para castigar alguém que chega atrasado a uma reunião ou para demonstrar um leve descontentamento, evitando o confronto. Mas em certas culturas asiáticas, troçar de alguém, especialmente em público, pode deixar os gestores extremamente desconfortáveis. No Japão, os gestores utilizam a bebida fora de horas com uma função equivalente à da crítica com humor.

Os gestores internacionais têm de proceder com cautela, mas o humor permanece um meio vital de eliminar diferenças culturais. Partilhar gargalhadas é particularmente importante dentro de equipas multiculturais, pois ajuda a trazer as diferenças à superfície e acaba por reforçar a união entre as equipas.

As culturas variam de nação para nação e mesmo dentro delas. Nenhuma cultura é inerentemente superior ou inferior a outra, é simplesmente diferente.

Estar consciente das diferenças culturais não interfere apenas nas relações interpessoais. A forma como se desenham as embalagens, o uso de gráficos ou de símbolos, a escolha de nomes ou até a calendarização da data de lançamento de um produto podem estar sujeitos a ferir sensibilidades culturais.

Os panfletos e restante literatura comercial devem ser modificados quanto ao estilo e quanto à abordagem para se adaptarem a mercados específicos. Claramente, a publicidade, se pretende atingir o seu objectivo, tem de estar harmonizada com as simpatias culturais do público-alvo.

Apresentam-se aqui alguns exemplos sobre certas diferenças claras entre culturas, citadas por empresários no contexto de um inquérito realizado pelo Projecto INTERCOMM, (INTERCOMM, 2002) e apresentado no Capítulo IV.

Relativamente aos Britânicos: “os Ingleses (são) por vezes demasiado bem educados e não conseguem ter a mesma taxa de sucesso dentro da cultura Germânica por não insistirem o suficiente”.

Quanto aos Alemães: uma empresa no Noroeste de Inglaterra descobriu que os Alemães não gostavam de conversar sobre o clima, o que deixa muitas empresas do Reino Unido à procura de tópicos de conversa que possam ser levados mais a sério!

Acontece ainda que, na Alemanha, estão “menos preparados para aceitar dados/resultados técnicos de fontes não alemãs.”

“Na Alemanha, se conseguir provar que o que vende é melhor do que aquilo que eles têm, eles compram’.

Outras culturas europeias podem deixar impressões completamente diferentes. Muitos comentam sobre assuntos como o incumprimento de horários em várias partes da Europa e queixam-se de “horários flexíveis, prazos e (fraca) pontualidade”, conforme referências sobre a Itália, Grécia e Portugal.

Alguns comentam a “suspeição inata” dos países da Europa de Leste que ainda demonstram vestígios de um passado comunista. Na Polónia, por exemplo, uma empresa do Reino Unido observa que “não ficam satisfeitos por receber documentos em envelopes castanhos. Isto tem origem nas duas guerras mundiais”.

De forma semelhante, outros comentários sugerem que problemas culturais surgem frequentemente devido a burocracias demasiado zelosas: “a burocracia Checa é horrenda – se não compreendem o que é, metem-no em quarentena!”. Afirma-se que “a Polónia tem uma regulamentação extensa para as importações” e aí “esperem grandes atrasos – os documentos perdem-se e os formulários têm de ser refeitos.”

Extremo Oriente: O Extremo Oriente é a região que provoca mais comentários. Não só existem variações de gosto, símbolos, comportamentos e maneiras, mas também diferenças fundamentais de filosofia (tal como o Budismo, Taoismo, Confucionismo, etc.) que causam forte impacto nas relações de negócios.

As empresas acham os negócios japoneses “lentos” e os japoneses a negociar frequentemente “geram equívocos’... é possível compreender mal “a natureza fluida dos japoneses a negociar.” (Daqui inferimos que os japoneses aparentam ser menos directos, focados, eficientes em negociações, etc.). “Uma abordagem a uma empresa Japonesa deve ser feita a um nível hierárquico mais elevado, em vez de uma reunião inicial com a equipa técnica”.

É difícil penetrar em empresas japonesas devido ao nosso “estatuto de forasteiros”. Uma empresa refere que a etiqueta determina que as pessoas não falem “fora da sua vez”. Existem muitas formas específicas de trabalhar e negociar com japoneses e regras especiais a cumprir: “É importante negociar com aqueles que têm autoridade, isso facilita imenso”.

Existe uma ênfase diferente na China, e é claro que muitas empresas o observaram que, apesar de características comuns nas sociedades do Extremo Oriente, existem também muito mais diferenças.

As implicações nos negócios deste cenário oriental, culturalmente rico, são as seguintes:

A felicidade e harmonia das equipas ou grupos são mais importantes do que o sucesso individual.

Pessoas mais jovens devem mostrar respeito perante a senioridade e os mais velhos.

O chefe tem um estatuto muito elevado e é provável que tome a maior parte das decisões.

Estas afirmações de empresários sobre a cultura de negócios da China, podem facilmente encontrar eco numa interessante publicação portuguesa, *Negociar na China*, de Virgínia Trigo, (Trigo, 1995).

#### **4.2.6.1. Informação Cultural de Negócios**

Como se pode observar, as empresas têm todo o interesse em conhecer a cultura dos mercados onde actuam. Porém, sendo a cultura um campo tão vasto e subjectivo, que aspectos se poderão considerar mais importantes para um potencial exportador?

Naturalmente, existem diversos aspectos que estão directamente relacionados com os produtos que o exportador pretende colocar no mercado em questão. Estes aspectos específicos são igualmente aqueles que o exportador mais facilmente identifica e que, por exemplo, devem constar em qualquer estudo de mercado.

Existe, porém, um outro tipo de informação, mais genérico, que é igualmente vital para o empresário.

De forma a dar um exemplo desse tipo de informação, que pode ser solicitado no âmbito de uma auditoria, propomos tomar o exemplo de Portugal como mercado-alvo de um exportador internacional. Como fornecer um conjunto alargado de informação que reflecta uma realidade tão multifacetada como a Cultura Portuguesa?

Por um lado, naturalmente, há um sem número de aspectos específicos, fundamentais para cada empresa, mas diferente em todas, e que não se encontram nesta descrição genérica. Esta especificidade pode, igualmente, ser solicitada no âmbito de uma auditoria.

Por outro lado, este é o tipo de informação que deveria estar à disposição dos nossos exportadores sobre os países que constituem os principais mercados de exportação. Por exemplo, no Sítio da Internet do ICEP.

Apresentamos nos Anexos uma proposta, de forma a tipificar o tipo de abordagem geral que se espera numa panorâmica cultural de introdução a um mercado.

#### **4.2.7. Localização do Sítio na Internet**

A existência de uma presença da empresa na Internet é, nos dias de hoje, uma necessidade. Porém, para o caso de um exportador, essa necessidade multiplica-se e aprofunda-se.

A Internet constitui um média poderoso que (quase) não conhece fronteiras. É natural que um exportador considere que o deve explorar.

No entanto, a circunstância de construir um Sítio na Internet que pode ser acedido por pessoas ou empresas de outros países, constitui uma questão que deve ser devidamente analisada.

##### **4.2.7.1. A importância da Localização**

Naturalmente, não iremos abordar as questões técnicas da construção de um Sítio na Internet.

Um Sítio na Internet que tenha sucesso defronta dois desafios principais na construção. O primeiro está em fazer as pessoas encontrá-lo, e o segundo, em fazer com que fiquem nele.

Fazer com que as pessoas o descubram e visitem, é uma questão de marketing.

Fazer com que fiquem nele, o explorem e o leiam é uma questão de conteúdo e de apresentação.

##### **4.2.7.2. Questionar a Internacionalização**

Existem diversos aspectos que podem conduzir uma empresa à sua internacionalização. No entanto, as acções da empresa dependem do seu plano de negócio e da sua ambição. Não apenas da sua política de exportação.

Assim, uma empresa pode desejar ter um 'website' internacional por muitas mais razões do que simplesmente apoiar as suas vendas na exportação.

Vejamos alguns exemplos de ambições internacionais:

Promover-se como uma empresa portuguesa com alcance internacional, a partir de Portugal.

Promover-se como uma empresa portuguesa que opera com parceiros em certas regiões.

Promover-se como uma empresa que está aparentemente estabelecida no mercado local.

Promover-se como uma empresa globalizada que, aparentemente, está presente em toda a parte

Cada um destes objectivos requer uma abordagem diferente na concepção do Sítio na Internet.

É igualmente importante salientar que um 'website' irá necessariamente criar uma impressão, quer se queira, quer não.

Há uma opção de carácter geral que se coloca na concepção de um Sítio Internacional: Localização ou Globalização?

Localização: Preparar uma versão específica do sítio (ou parte) para visitantes de um país em particular

Globalização: Fazer o seu sítio significativo para visitantes de qualquer parte do mundo (ou seja, de vários países diferentes culturalmente)

Assim, a empresa, no momento de decidir criar um sítio na Internet, ou avaliar a presença já existente, deve ter em atenção alguns dados importantes:

50% dos utilizadores da web não são anglófonos nativos ([www.glreach.com](http://www.glreach.com)).

Os utilizadores da web estão 4 vezes mais propensos a comprar num 'website' na sua língua ([www.idc.com](http://www.idc.com)).

Os visitantes permanecem o dobro do tempo se o 'website' estiver na sua língua (Forrester Research).

70% da capacidade de compra mundial está em países não anglófonos.

#### **4.2.7.3. Analisar Forças e Fraquezas**

Um dos métodos mais simples e eficazes, para caracterizar o papel que a empresa pretende para o seu Sítio na Internet, é propor-lhe a realização de uma análise das respectivas forças e fraquezas (SWOT no Inglês).

No âmbito da auditoria, é fundamental compreender o que a empresa tenta alcançar, assim como aquilo que se espera que o 'website' faça.

Poderá, até, fazer sentido despoletar a questionação interna na empresa, de forma a construir a sua estratégia para a Internet, fazendo-lhe notar o seguinte:

Os 'websites' não vendem produtos ou serviços por artes mágicas.

Os 'websites' são relativamente caros de criar, manter e gerir correctamente.

Eles não fornecem, gratuitamente, promoção e marketing à organização, porém, consomem recursos de promoção e marketing.

Se aquilo que a empresa procura mesmo é a colocação do seu nome em frente a muita gente, o correio continua a ser a melhor solução.

#### **4.2.7.4. Definir a audiência**

Obviamente, o conteúdo, estrutura e função de um Sítio na Internet varia enormemente entre as várias audiências possíveis. Mas um 'website' pode ter secções diferentes orientadas para cada um desses grupos.

O importante é, não só construir uma secção para cada grupo e que esta lhe seja adequada, como dirigi-los para a secção correcta.

Não faz sentido construir um 'website' que não responda às necessidades de nenhuma das audiências que foram identificadas como alvo.

#### **4.2.7.5. Arquitectura dos 'Websites'**

Não se deve dar demasiada importância às palavras “estático” ou “dinâmico”. Muitas vezes, o papel do auditor é o de quebrar o sortilégio do jargão técnico e recolocar as questões na sua dimensão prática.

A distinção é entre ‘websites’ onde a informação mostrada no ‘browser’ não varia, ou varia em formas simples, de acordo com o perfil do visitante (daí sítios estáticos) e outros sítios onde a informação mostrada no browser pode variar muito conforme o perfil do visitante.

Os ‘Websites’ Dinâmicos não são necessariamente melhores e podem não ser necessários, especialmente para negócios de menor dimensão. O visitante não percebe essa característica, apenas por olhar para o ‘website’. Pode-se ter muitos efeitos especiais num ‘website’ estático.

Deve-se considerar a construção de um ‘website’ dinâmico, quando são previstas grandes mudanças ou actualizações frequentes, ou ainda quando se quer tirar partido de ferramentas sofisticadas de análise ou de comércio electrónico.

#### **4.2.7.6. Recursos Necessários**

A grande questão a perguntar à empresa é: Vão fazer o trabalho com os recursos que têm na empresa, ou usar um fornecedor externo?

Para responder a isto precisam de ter em consideração as capacidades necessárias à realização do trabalho e a dimensão deste.

Os recursos necessários podem organizar-se em três áreas: Design e Conteúdo, Tecnologias de Informação e Questões Culturais e Linguísticas.

Não será fácil encontrar estes três grupos de competências num único fornecedor, a não ser que identifiquem uma das raras empresas especializadas em design de ‘websites’ internacionais.

Nomeadamente, no que respeita os recursos Culturais e Linguísticos, em que as empresas sempre têm a tendência para usar recursos internos, deverão assegurar-se que detêm o conhecimento e a experiência para a adaptação a cada local, a capacidade de gerir todas as respostas, assim como

a capacidade de etiquetagem dos produtos e a disponibilização da literatura da empresa na língua e formato adequado.

## **5. Validação**

A validação dos produtos/resultados do Projecto PROTOCOL II foi concebida para incidir sobre cada um dos Produtos do Projecto e não no Projecto na sua totalidade.

Para além da validação interna no caso de Portugal, através da análise entre pares foi também conduzida entre os parceiros, uma vez que todos os resultados do Projecto estavam redigidos na língua inglesa, além da língua nacional, nos casos dos parceiros não anglófonos.

A validação externa foi conduzida por um painel de composição intencionalmente variada, integrando decisores políticos, associativos, Câmaras de Comércio, instituições de formação e PME exportadoras.

### **5.1. Produtos/Resultados para Validação:**

Foram submetidos ao processo de validação os seguintes produtos e resultados do Projecto:

Estudo de Viabilidade do PROACE

Guias do Programa

Formação de Auditores:

Materiais de Formação

Qualidade dos auditores

Pré-Auditoria na Internet

Sítio na Internet

## **5.2. A Equipa de Validação**

A constituição da equipa de validação teve em conta as características funcionais das organizações, tentando, desde o início, envolver as instituições de maior peso político e associativo que poderiam apoiar as fases subsequentes deste Projecto e também o desenvolvimento futuro do PROACE. A equipa foi, por isso, constituída pelas seguintes organizações:

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas.

ICEP Portugal – Instituto que apoia a exportação.

AEP – Associação Empresarial de Portugal e Câmaras de Comércio. Uma das maiores e mais antigas instituições portuguesas.

PME Portugal, Associação das PME de Portugal.

Associação Comercial de Lisboa / Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa.

The English Academy (Business Language Training Center) – Instituição privada de formação sediada em Lisboa.

CFEO - Instituição pública de formação sediada no Centro (Torres Vedras).

Estímulo – Instituição privada de formação sediada em Lisboa.

Viveiros do Furadouro – PME exportadora.

AMA Mobiliário Lda. – PME exportadora

Brasão Mobiliário Lda. - PME exportadora

PORSEL – PME exportadora de serviços (Tecnologias de Informação e Comunicação).

M.A.R. Kayaks - PME exportadora.

## **5.3. O Processo de Validação**

O processo de validação interna foi decorrendo ao longo do Projecto PROTOCOL II de forma livre, tendo os diversos resultados circulado entre

colegas na Universidade Aberta e entre os parceiros do Projecto, deles colhendo diversas sugestões que foram, por norma, acatadas.

A validação externa processou-se de uma forma sistemática através de questionários, ou, no caso da Formação de Auditores, através de um relatório.

Cumulativamente, diversas entrevistas informais contribuíram com importantes elementos de validação.

Como resultado do processo de validação, sobrelevaram os seguintes pontos:

**Estudo de Viabilidade:** “o estudo é de grande correcção e utilidade”.

**Formação de Auditores:** Foi conduzido um processo de validação com a AEP e o IAPMEI, tendo sido pedida a elaboração de um relatório cuja matriz fora previamente enviada, juntamente com os restantes materiais. No entanto, até à presente data, estes relatórios não estavam ainda concluídos.

Porém, através de diversos contactos subsequentes e, presentemente, a decorrer com o IAPMEI, não subsistem quaisquer dúvidas da utilidade, pertinência e adequação do esquema de formação e do respectivo manual, uma vez que esta entidade se propõe implementá-los no futuro.

**Pré-Auditoria na Internet:** o formulário de Pré-Auditoria na Internet foi considerado atraente e de fácil utilização. Foi igualmente considerado muito pertinente e de grande utilidade.

**Sítio na Internet:** O Sítio na Internet foi considerado atraente, intuitivo e de grande utilidade.

## **6. Conclusão**

Já tinha ficado demonstrada a existência de lacunas graves no domínio das línguas e das culturas na exportação. Havia diferenças entre a provisão de competências e as necessidades linguísticas, ausência de informação cultural sobre os mercados de exportação, inexistência de qualquer esquema de apoio e, ainda, uma fraca sensibilidade dos organismos pertinentes para este domínio.

Ficou também claro que passaram agora a existir alguns recursos neste domínio e, principalmente, que projectos, como o PROTOCOL II, constituem oportunidades únicas para realizar partes essenciais do muito trabalho a fazer nesta área.

Tais recursos possibilitam, ainda, a realização de importantes acções de sensibilização quer no âmbito das empresas, quer no dos decisores políticos.

Concretamente, parecem evidentes os benefícios de ter sido estudada na Universidade Aberta uma aplicação do modelo de Programa e da Auditoria às Comunicações de Exportação e a respectiva Formação de Auditores, numa concepção modular, o que permitiu conceber um primeiro módulo, completamente funcional de forma autónoma, e que se poderá integrar, posteriormente, num Programa de Apoio, de âmbito mais alargado, já consolidado por um enquadramento institucional mais próximo das empresas e da exportação, o que permitirá o funcionamento integral do PROACE.

No entanto, fica feita a definição do PROACE e da ACE, enquanto instrumento de acção que poderá apoiar e incentivar as Empresas Exportadoras portuguesas a definirem uma estratégia de comunicação que as permita actuar nos mercados estrangeiros beneficiando do domínio das respectivas Línguas e Culturas, ao mesmo tempo que permite suportar a criação e a manutenção de uma Política de Línguas Estrangeiras

Graças ao facto de se ter optado por este procedimento modular, num plano prático, estará à disposição das empresas portuguesas uma análise objectiva e imparcial das suas comunicações de exportação. Por outro lado, terá sido dado um grande passo ao conceber e testar um modelo para essa análise, assim como a formação das pessoas capazes de a implementar.

Deste modo, quando as vontades políticas se conjugarem, a execução da estratégia poderá ser de imediato levada à prática, uma vez que este trabalho preliminar – imprescindível - fica desde agora realizado.

## **6.1. Primeiro passo: Sensibilização**

Um ponto de partida fundamental, que não pode deixar de continuar a ser salientado, é a importância da sensibilização de todos os intervenientes para o papel crucial das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

Apesar de parecer não levantar muitas dúvidas, a verdade é que as instituições que operam nestes domínios, independentemente das suas atribuições específicas, mantêm-se alheias à importância do papel das línguas e culturas nas exportações, não integrando este tema no conjunto das suas actividades.

É uma atitude que tem um reflexo desencorajador nas empresas e que não permite a criação de uma rede de serviços e de produtos de apoio. Também não permite que exista informação em quantidade, qualidade e acessibilidade que origine sistemas de informação e de orientação dos exportadores, permitindo-lhes encontrar, autonomamente, as melhores soluções.

Pior, a falta de sensibilidade para este problema fortalece as ideias erradas de que o inglês “funciona em todo o lado e em todas as situações” e mesmo a uma atitude de desatenção ao cliente.

Por outras palavras, a falta de sensibilidade para a importância das línguas e culturas retira competitividade aos produtos portugueses nos mercados estrangeiros.

No Projecto REFLECT, 12,2% das empresas declararam ter-se defrontado com barreiras linguísticas. No entanto, vários outros indicadores, juntamente com as entrevistas directas, somados à falta de sensibilidade ao problema, permitem afirmar que o problema atinge uma ordem de grandeza muito maior.

Igualmente, durante as entrevistas do mesmo projecto, várias empresas que não haviam declarado ter-se defrontado com barreiras culturais, admitiram que existiram vários problemas, mas que não tinham sido anteriormente identificados como culturais.

A consciência da importância das línguas e culturas é fundamental para o estabelecimento duma estratégia nacional e empresarial de

internacionalização. Constitui ainda um elemento importante para a competitividade em mercados internacionais e um passo decisivo para o fortalecimento das exportações de cada empresa.

O estabelecimento de um programa de análise às comunicações de exportação constitui uma mais valia preciosa, permitindo às empresas analisarem os seus recursos, contrastando-os com as suas necessidades e expectativas, cimentando uma cultura de planeamento e de proactividade, melhorando a sua competitividade nos mercados internacionais.

Constitui, também, mais uma oportunidade para sensibilizar a comunidade para a importância das línguas e das culturas na internacionalização e no aumento de competitividade geral da economia portuguesa.

## **6.2. Segundo passo: Instrumentação**

Ao nível da intervenção na empresa, a ACE constitui um instrumento concreto e objectivo que permite um salto qualitativo nas actividades de exportação.

A nível da Política de Línguas Estrangeiras, a ACE permite, não só a implementação no seio da empresa das estratégias e da instrumentação definidas a nível geral, mas também, a produção de uma informação preciosa sobre as necessidades e práticas dos exportadores portugueses, nomeadamente determinantes para a adequação essencial do sector da educação/formação.

Relativamente ao PROACE, este constitui a instância organizativa da ACE, mas também o ponto cumulativo de todas as dinâmicas desenvolvidas em torno da ACE e dos seus intervenientes, permitindo que a acção levada a cabo em cada uma das empresas possa ter um processo de tratamento posterior, conjugado e potenciador.

O PROACE é o interlocutor de eleição para o nível político, seja no plano da Política de Línguas Estrangeiras, seja num plano mais geral da internacionalização da economia.

Graças à estruturação do Modelo Europeu de Hagen, e considerando a avaliação positiva do painel de validação português, é claramente viável propor a implementação deste instrumento, devido a uma grande segurança nos seus resultados.

## 7. Bibliografia Citada

Ad Capita International Search, P., & Cranfield University School of Management, I. (2002). *Pode a Gestão Portuguesa Competir?* Lisboa e Londres: Ad Capita International Search, Portugal e Cranfield University School of Management, Inglaterra,.

Bourdieu, P. (1986). The (three) Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.

Conselho da Europa. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas - Aprendizagem, ensino, avaliação* (M. J. P. d. Rosário & N. V. Soares, Trans. 1 ed.). Lisboa: Edições Asa.

Eurobarometer 54 Special. (2001). *Les Européens et les Langues* (Eurobarometer 54 Special): INRA, (Europe) pour la Direction Général de l' Education et de la Culture.

European Communities, -. (2002). *Women in Governments*, [Web]. Comissão Europeia. Available: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/statistics/governments.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/statistics/governments.pdf) [2004, 29 de Maio de 2004].

Godfrey, R. (2002, Winter 2002). Export Communications Review Could Boost Your Bottom Line. *Export Zone*, 1.

Hagen, S. (Ed.). (1988). *Languages in British Business: an Analysis of Current Needs*: Newcastle Upon Tyne Polytechnic Products Ltd. In Association with the... Newcastle Upon Tyne.

Hagen, S., & Salomão, R. (Eds.). (2003). *Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras*. Lisboa: Universidade Aberta.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2 ed.). Londres: Sage Publications Ltd.

INE, I. N. d. E. (1999). *Dia Internacional da Mulher: A Situação da Mulher em Portugal - Breve Análise Estatística*, [Web]. Instituto Nacional de Estatística.

Available: <http://www.ine.pt/prodserv/destaque/1999/d990305-2/d990305-2.pdf>  
[2004, 29 de Maio de 2004].

InterAct International, British Chambers of Commerce, Chambers of Commerce of Ireland, Universidade Aberta, & Utflutningsrao Islands. (2002-2004). *PROTOCOL 2: Programme and Materials for the Training of Language and Communication Auditors of European SMEs - Stage 2 (Implementation)*.

InterAct International, Utflutningsrao Islands, Capital Language Services, & Chamber of Commerce and Industry of Chalon-sur-Saône, A. a. L. (2001). *PROTOCOL - Programme and Materials for the Training of Language and Communication Auditors of European SME (UK/99/1/077160/PI/111)*: Leonardo da Vinci, Comissão Europeia.

INTERCOMM, P. (2002, 2005). *Projecto INTERCOMM*, [Web]. Projecto INTERCOMM. Available: <http://www.intercommproject.com/> [2006, 16 de Junho].

King, J., & Wilkinson, J. (2003). *Portugal* (4 ed.). Victoria: Lonely Planet.

Lewis, R. D. (1999). *When Cultures Collide: Managing sucessfully across cultures*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Marques, R. B. (2002). O Desafio Luso-Alemão: na procura de estratégias de transformação. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 61-72). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

Mole, J. (2003). *Mind your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe* (Third ed.). Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): Samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-60). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Reeves, N., Wright, C., & NetLibrary Inc. (1996). *Linguistic auditing a guide to identifying foreign language communication needs in corporations*. Clevedon, U.K.: Multilingual Matters.

REFLECT, P. (2002, 2003). *Projecto REFLECT*, [Web]. Projecto REFLECT. Available: <http://www.reflectproject.com/> [2002, 16 de Dezembro].

Richardson, D. B. (1994). *Networking*: John Wiley & Sons.

Trigo, V. (1995). *Negociar na China* (1 ed.). Macau: Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau.

Zimmerman, M. (1988). *Dealing with the Japanese*: HarperCollins Publishers.

## **TERCEIRA PARTE**

### **Conclusões**

## **CAPÍTULO VI**

### **A Política de Línguas Estrangeiras**

Como vimos, o PROACE, em conjugação com a Auditoria às Comunicações de Exportação, constitui um instrumento de acção, estruturado e articulado, que permite uma intervenção no domínio da empresa, e no domínio do tecido empresarial da exportação. Permite ainda constituir-se como interlocutor, e, conseqüentemente, mediador, no diálogo fundamental entre as políticas, as necessidades e as estratégias.

Mais, graças à sua estruturação e funcionamento, só por si, o PROACE constitui um elemento poderoso de implementação de uma dinâmica de aprofundamento das estratégias de exportação, da sua actualização, da análise mais objectiva dos mercados de exportação, do reportório linguístico e cultural das empresas, das práticas existentes e de possíveis alterações, especialmente no domínio das marcas, imagem, literatura comercial, etc.

No entanto, como também foi apresentado, logo, no capítulo inicial desta pesquisa, o PROACE não pode ser o único elemento estruturante de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Se o objectivo último da Política de Línguas Estrangeiras é a provisão dessas competências de acordo com as necessidades de internacionalização de um país ou região, existe claramente a necessidade de instrumentos de acção noutros domínios, do que ressalta, no imediato, o grande e heterogéneo sector da educação/formação, em que o PROACE não está vocacionado para intervir.

Por outro lado, tendo em conta o aspecto específico da provisão propriamente dita, ou seja, o fornecimento de serviços de Línguas e Culturas

para as necessidades da internacionalização, um outro domínio de intervenção parece claramente afirmar-se: o próprio mercado de serviços.

Assim, dois outros instrumentos terão de ser tidos em conta, de forma a garantir um funcionamento integrado, capaz de produzir e de receber estímulos diversificados, podendo, no seu conjunto, estabelecer uma sinergia produtora de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Na sua recente passagem por Portugal, o gestor Jack Welsh, manifestou o seu desagrado com a palavra sinergia, “uma palavra já muito gasta e que não devia ser utilizada.” (Pedro, 2006).

Nem nos parece gasta, e muito menos que não deva ser utilizada, se nos for permitido o desacordo.

Sinergia deriva do grego synergía, cooperação < sýn, juntamente com érgon, trabalho. É definida, pois, como o trabalho ou como o esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma função ou de uma tarefa complexa.

Quando se tem uma associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma acção coordenada, ou seja uma somatória de esforços com um objectivo comum, estamos perante uma sinergia.

Sem deambular desnecessariamente na Teoria Geral de Sistemas apresentada por Ludwig Von Bertalanffy, (Bertalanffy, 1975), ou na sua aplicação na organização e administração, como foi proposto por Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1999), podemos fixar a definição de sinergia como a convergência das partes de um todo a concorrerem para um mesmo resultado.

Assim, nesta perspectiva, a sinergia resultante do funcionamento dos três instrumentos atrás referidos, como o efeito resultante da acção dos vários agentes que actuam da mesma forma, produziria um valor superior ao valor do conjunto desses agentes, se actuassem individualmente no âmbito da estruturação de uma Política de Línguas Estrangeiras.

Temos assim que descrever esses dois instrumentos, explicando de seguida esse valor superior, sumativo: a Política de Línguas Estrangeiras.

O primeiro desses instrumentos, que é responsável pela intervenção no universo da educação/formação, é a Universidade Aberta, já envolvida no

funcionamento do PROACE, e constituindo assim a ponte de excelência entre o universo da exportação e o da educação/formação.

O outro instrumento, uma Base de Dados, destina-se principalmente à intervenção no mercado dos fornecedores de serviços de línguas e culturas estrangeiras.

Poderemos então abordar a Política de Línguas Estrangeiras já num plano super estrutural.

## **1. A Universidade Aberta**

A Universidade Aberta tem constituído até ao presente o grande e único dinamizador da investigação associada à produção de materiais destinados especificamente ao apoio aos exportadores na área das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação.

Como vimos anteriormente, foi esta instituição que lançou o primeiro estudo de necessidades, que se apresentou no Capítulo IV desta pesquisa.

Tem também sido responsável por todos os estudos de caracterização e de viabilização do PROACE, organizando Seminários Internacionais sobre o tema, realizando estudos de caso, sensibilizando os exportadores e produzindo Guias Práticos destinados aos empresários, utilizando diversos suportes (em CD, na Internet e em papel), assumindo uma postura de divulgação dos resultados dos estudos realizados.

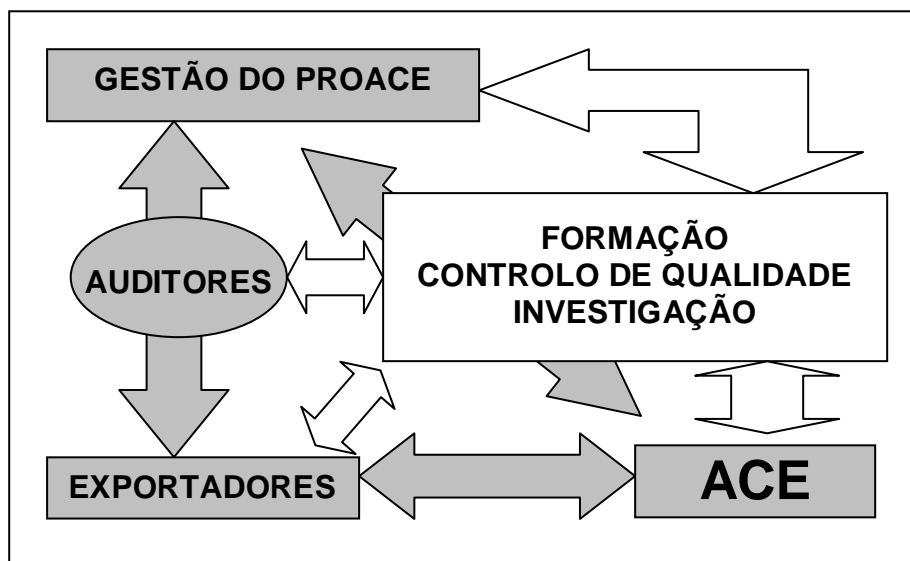
Porém, o papel da Universidade não se esgota na sua contribuição no PROACE. Na verdade, a Universidade Aberta deve completar a ponte com os recursos, metodologias, práticas educativas e formativas, e ainda no desenvolvimento de mais eficazes e eficientes modelos de distribuição de aprendizagem, ao mesmo tempo que lhe cumpre manter as suas tarefas no domínio da investigação fundamental.

Começemos por caracterizar a participação da Universidade Aberta no PROACE.

## 1.1. A Participação no PROACE

No seguinte diagrama do PROACE podemos facilmente identificar, na tonalidade mais clara, as áreas de intervenção da Universidade Aberta, assim como a sua interacção com os demais participantes, entidades ou processos.

Figura 27- Diagrama do PROACE



Como se pode ver, a primeira área de intervenção corresponde à formação, especialmente a de auditores, desenvolvida por pedido da Gestão do PROACE, uma vez identificada a necessidade de aumentar o seu número, a sua capacidade de intervenção e o seu grau de especialidade, etc.

A colaboração com a Universidade Aberta pode assegurar, à Gestão do PROACE, o desenvolvimento de quaisquer acções de formação que entenda serem necessárias, sem ter de sustentar, dentro da sua estrutura, os recursos necessários ao funcionamento dessa vertente.

Relativamente ao Controlo de Qualidade, em grande medida este é regulado de forma rotineira pelo Director do PROACE. É ele quem recebe os relatórios dos auditores e efectua um inquérito junto da empresa analisada e, a partir de ambos os elementos, afere a qualidade do auditor e da auditoria. Anualmente, avalia também o Programa, através de outro inquérito às empresas, um ano após a realização da auditoria, identificando a taxa de efectiva implementação, e os eventuais resultados.

Porém, a Universidade Aberta pode – e deve - contribuir com uma instância de análise global, de frequência periódica, bienal por exemplo, que possa igualmente analisar todos os resultados do Programa e produzir também um relatório de natureza mais conjuntural e estratégica, relacionando-o com o universo da investigação e o da educação/formação.

Esta medida tem dois objectivos. Por um lado, a produção de uma análise da actividade do Programa enquadrada no horizonte mais vasto da produção científica, enriquecendo a avaliação do Programa, juntamente com o relatório próprio da Direcção do mesmo, naturalmente completamente focado nas actividades do PROACE.

Por outro lado, não menos importante, permite que a Universidade faça circular a informação directamente colhida junto dos exportadores, permitindo-lhe assim produzir resultados na esfera da investigação, da produção de cursos, etc.

Este acompanhamento, permite igualmente à Universidade satisfazer a fundamental investigação de análise de necessidades, um dos objectivos do PROACE, e, de igual forma, permite que essa análise possa ser feita, não apenas com objectivos genéricos, como a realizada nesta pesquisa, mas também com objectivos pedagógicos ou linguísticos, definindo *corpus* linguísticos e textuais, por exemplo.

## **1.2. A Mais-Valia da Distância**

A *Estratégia de Lisboa*, foi aprovada pela UE com o objectivo de fazer da Europa, até 2010, a economia mais competitiva do mundo, mantendo as suas tradicionais preocupações sociais. Ainda durante a presidência portuguesa do primeiro semestre de 2001, na sequência directa da referida estratégia, foi instituído o “*eEurope Plan*”, que incluía a educação e a formação como suas componentes-chave.

Neste contexto, reconheceu-se que os sistemas de educação existentes, mantendo as suas práticas tradicionais, não poderiam responder às novas exigências. Assim, foi proposta a Iniciativa *e-Learning* (*eLearning Initiative*),

(União Europeia, 2001). Nas Cimeiras de Lisboa e de Santa Maria da Feira, identificaram-se explicitamente a importância da utilização das tecnologias de informação e da comunicação para a criação de uma força competitiva nos recursos humanos europeus.

A desejada “nova economia europeia” – uma economia centrada na informação – necessita de competências laborais avançadas e a necessidade crítica de prevenir um desajuste entre essa dinâmica de desenvolvimento e as qualificações existentes.

Igualmente o CEDEFOP (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) reconhece a importância da utilização das novas tecnologias de aprendizagem na formação profissional, (CEDEFOP, 2006), promovendo a ETV, European Training Village, cujos objectivos claramente enunciam:

“Already millions of people need to upgrade their skills, people who are already in employment. For traditional methods of teaching and training this amount to a huge, if not impossible, task. Conversely, the use of new technologies in education brings many advantages, not least in terms of cost.” (ETV, 2006).

As vantagens referidas, para além dos custos, podem situar-se a nível da distribuição, nomeadamente na facilidade de cobertura de aprendentes distribuídos por uma área geográfica descontínua e independente da localização dos conteúdos, a liberdade de acesso em tempos diferenciados, segundo opção do aprendente, a organização de conteúdos de aprendizagem de forma aberta, igualmente adaptada ao ritmo e às necessidades do aprendente, apenas para referir as mais importantes.

O EAD, Ensino Aberto a Distância, ou como a European Association of Distance Teaching Universities, EADTU, define a partir de 2004 como “Lifelong Open and Flexible (LOF) learning”, (EADTU, 2006:2), constitui uma oportunidade de desenvolvimento de possibilidades diferenciadas de aprendizagens, dando especial atenção a públicos com condicionalismos de horários, ou de localização, ou ambos.

Convém recordar que a Universidade Aberta é membro fundador da EADTU, em 1987, e que esta Associação compreende presentemente 22 membros em 19 países europeus e um total de cerca de 2 milhões de alunos.

Como se pode ver, o ensino a distância percorreu um longo caminho desde os cursos Pitman por correspondência, iniciados em 1840.

O ensino baseado na Internet – o ‘e-learning’ – constitui o que alguns autores denominam de terceira geração do ensino a distância, (Rumble & Latchem, 2004:121), mas que já anteriormente, e na Universidade Aberta, (Trindade, Carmo, & Bidarra, 2000) havia sido caracterizado no contexto dos modelos organizacionais próprios da análise de práticas no ensino a distância, e na sua evolução.

Existe, como vimos, um enquadramento político e estratégico, a nível europeu, para a disseminação do ‘e-learning’, sustentado pelo reconhecimento do seu valor e, principalmente, pelas suas potencialidades como instrumento das políticas educativas e de formação.

Além desta justificação, situada num nível macro, quando analisado ao nível estrito da situação dos recursos de línguas e culturas, o ensino a distância, especialmente com o uso da Internet, constitui uma aposta com múltiplas vantagens.

A primeira dessas vantagens, é ser uma forma de introduzir no mercado uma alternativa que, apesar de ser de origem pública, vem de certo modo colocar-se de forma paralela no mercado, não entrando em confronto directo, e desleal, com os actuais agentes.

Esta abordagem paralela vem também proporcionar a possibilidade de, antes de equacionar intervenções curriculares no sistema de ensino em geral, se poder avançar, não só com os processos de renovação curricular e de adequação mais aprofundada de conteúdos, a nível lexical, documental, etc., mas também com a sua testagem pedagógica.

A segunda, é que se introduz uma oferta inovadora, não apenas quanto à sua distribuição, mas especialmente quanto aos conteúdos, que, pela primeira vez, são directamente municiados pelas práticas autênticas.

Esta inovação de conteúdos, baseada em diversos *corpora* construídos ao longo da cooperação com o PROACE, pode – e deve – ser de acesso livre, aberto a todos que o desejem, embora segundo critérios a definir, constituindo-se assim um pólo de inovação no mercado, até porque enraizado no exemplo das boas práticas.

Considerando o público-alvo da formação, empregados com a sua escolaridade acabada, e tendo em conta a reduzida dimensão média das empresas portuguesas, o que dificulta as opções de formação durante o tempo de serviço e ainda o custo de acções de formação desenhadas especialmente, somos levados a concluir que o ensino a distância pode realmente desempenhar o papel de uma solução verdadeiramente aconselhável.

A Universidade Aberta poderia assim desempenhar uma acção instrumental neste domínio, desenvolvendo cursos de Línguas e Culturas, especialmente nas áreas de menor oferta no mercado, nomeadamente Cursos de Cultura de Negócios – inexistentes em Portugal, referentes aos principais mercados da exportação portuguesa, ou a mercados definidos como prioritários, e ainda Línguas que não são facilmente acessíveis de outro modo, como o Mandarim, o Árabe, etc.

### **1.3. Desenvolvimento de Cursos**

O desenvolvimento de Cursos de Línguas e Culturas deveria ser dominado pelos seguintes princípios norteadores:

Adequação às práticas nas empresariais: Incidência em diversos níveis, nomeadamente, documentos autênticos, exploração pedagógica de situações de comunicação reais, adequação lexical, metodologia adequada ao público, etc.

Adequação à estratégia de internacionalização, fazendo coincidir os mercados prioritários com o elenco de Línguas e Culturas dos cursos.

Adequação dos cursos ao Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas - Aprendizagem, ensino, avaliação, (Conselho da Europa, 2001).

A utilização da Internet como meio onde se desenrolam as actividades de aprendizagem, pode constituir uma vantagem se forem exploradas as suas mais-valias, nomeadamente, a centragem do processo no aprendente:

“Parece igualmente possível concluir que a Internet favorece a aplicação de princípios como o da centragem no aprendente, cuja aplicação se tem verificado difícil noutras situações tradicionais de ensino presencial. (...) nomeadamente a possibilidade de uma maior individualização na relação entre docentes e aprendentes, caracterizando-se também por um aumento quantitativo e qualitativo dessa comunicação.

Verifica-se igualmente que, devido às características próprias deste modelo, a aprendizagem tende a ser mais aberta, dando assim resposta e suporte ao objectivo de “aprender a aprender”, apoiando a autonomização do aprendente.” (Salomão, 1999:43).

A Universidade Aberta tem conduzido investigação aprofundada no ensino em ambientes virtuais, nomeadamente, “Hiperespaços Multimédia - Criar, Mediatizar e Explorar Conteúdos, Para Aprendizagem a Distância” de José Bidarra de Almeida, (Almeida, 2001), além de, presentemente, gerir várias situações pedagógicas a decorrer em plataformas de ‘e-learning’, permitindo, assim, uma confortável segurança no desenvolvimento de um ambiente virtual de aprendizagem.

Relativamente aos conteúdos dos cursos, naturalmente que não caberia aqui definir as múltiplas questões a abordar nesse domínio.

No entanto, tendo em conta a desejável adequação, anteriormente formulada, em relação ao Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (QECRL), os objectivos dos cursos poderão ser identificados através do questionamento proposto pela primeira versão elaborada pelo Conselho da Europa como Guia para Autores de Materiais, (Hopkins, 1996:1):

What characterises the contexts in which the materials will be used?

In what terms will the aims of the materials be described?

What information is available regarding learners’ needs and wants?

What media are desirable and practical for the materials?

How will the materials be weighted, grouped and sequenced?

What kinds of approach are appropriate?

What range of tasks should the materials contain?

How will texts be selected for inclusion?

É fundamental que estes cursos sejam desenvolvidos em torno de uma preocupação fundamental de adequação a um público que é relativamente definido pela exportação.

As opções feitas a este nível comportam uma responsabilidade muito grande nos resultados finais da aprendizagem, tal como lembra a versão final, do "Guide for Users", editada por John Trim e referente ao QECRL:

"Syllabus and materials designers make concrete detailed decisions on the selection and ordering of language, tasks, texts and activities to be presented to the learner. They usually provide detailed instructions for the classroom and/or individual tasks and activities to be undertaken by learners. Their products influence the learning/teaching process and must inevitably be based on a string of assumptions as to the nature of language, its use and the language learning process. In short, they are based upon what is considered to be teachable and learnable by the given target group in the time given. As such, curricular development is often delivered through changes to the syllabus and through new materials." (Trim et al., 2001:170).

Finalmente, retomando a referida evolução que o ensino a distância conheceu desde os cursos de estenografia por correspondência de Pitman, há mais de 150 anos, até ao presente desenvolvimento do 'e-learning', importa reconhecer que estas novas metodologias necessitam de mais recursos.

Obviamente, os recursos relacionados com a tecnologia que constitui base do sistema – a telemática – em todas as suas vertentes, desde o equipamento, à sua gestão, às competências de literacia informática no seio dos docentes e dos produtores de materiais e ainda, o que já não tão óbvio, à cultura organizacional das equipas de trabalho envolvidas.

Outro aspecto, igualmente fundamental, é o reconhecimento do facto que este novo ambiente de aprendizagem ocupa mais tempo dos corpos docente e discente, factor que era já referido em 1997, quando o 'e-learning' era ainda uma realidade incipiente:

"Uma vez que o suporte digital na verdade facilita a comunicação e a solta de constrangimentos de tempo e espaço, é natural que os aprendentes entrem em contacto com o docente de uma forma mais assídua.

Este aumento de comunicação deve-se sobretudo à possibilidade de enviar mensagens a qualquer hora, independentemente da hora a que o

docente as irá ler. Um outro aspecto importante neste domínio e que não convém desprezar é o facto da comunicação não se processar em presença, o que esbate certos factores naturais de inibição como a timidez.” (Salomão, 1999:21)

Citando Danielle CAHILL e Diane Catanzaro e a sua experiência de ensino de Castelhana nos E.U.A., regista-se o aumento das tarefas dos docentes numa situação pedagógica baseada na Internet. Daí a necessidade de compreensão e de apoio por parte da administração escolar para as características específicas deste tipo de ensino:

“The instructor must deal with a large number of messages on a daily basis. With experience, the on-line instructor can learn how to reduce the volume of messages to a manageable load. In order for on-line courses to succeed, support from the university administration must be constant and strong. The university’s reward system should recognize the time consuming nature of on-line courses, or else faculty will not be willing to put the time and effort needed to make courses successful.” (Cahill & Catanzaro, 1997:110).

Muito recentemente, num outro estudo igualmente citado, essa tendência verificada no dealbar do ‘e-learning’ é completamente confirmada:

"The advent of third-generation systems, based on interactive technologies offering the possibility of much enhanced teacher-student contact at a distance, has changed the cost structure of distance education, moving it from high-fixed, low-variable cost to a (potentially) high-fixed, high-variable cost. Institutions adopting the new interactive online technologies are likely to see their unit costs increase sharply once their teachers demand wages in line with the amount of time they put into supporting the students." (Rumble & Latchem, 2004:121).

Considerando que a situação de ensino que temos vindo a falar se caracteriza por uma fase inicial de investigação, no sentido da adequação às necessidades dos exportadores, o planeamento desta iniciativa tem de ser cuidadosamente conduzido, nomeadamente na viabilização orçamental.

Tal como Helen Lentell propõe, ao inventariar os aspectos críticos do planeamento dos sistemas de aprendizagem aberta e a distância, as principais decisões são as seguintes:

"Identifying the target population and their needs.  
Choosing the type of system.  
Choosing the appropriate technology of delivery.  
Business planning and casting open and distance learning systems.  
Materials - developing or acquiring.  
Tutoring and supporting students.  
Recruiting and enrolling students.  
Assessing students.  
Managing and administering the open and distance learning system.  
Monitoring, evaluation and quality assurance." (Lentell, 2004:252-253).

Mas regressemos ao seio da descrição dos instrumentos necessários, para além do PROACE, para estruturar uma Política de Línguas Estrangeiras, insistindo no outro instrumento necessário, com a forma de uma Base de Dados de Fornecedores de Serviços de Línguas e Culturas.

Também no caso deste instrumento, pode ser muito profícua a participação da Universidade Aberta.

## **2. A Base de Dados**

Uma base de dados contendo a identificação dos prestadores de serviços de Línguas e Culturas seria, na nossa opinião, um poderoso instrumento de adequação do mercado às necessidades dos exportadores, assim como constituiria um importante incentivo a um aumento de qualidade generalizado.

Naturalmente, não é esta pesquisa o melhor enquadramento para definir as características, especialmente as que se reportam às tecnologias e à sua gestão. O que parece fundamental é definir algumas das suas funções básicas e procedendo dessa forma à sua caracterização.

A primeira característica desta Base de Dados deverá ser a sua acessibilidade universal e gratuita, permitindo, assim, a qualquer pessoa interessada em fazer uma pesquisa sobre, por exemplo, os tradutores de

alemão disponíveis na sua região, poder realizar uma pesquisa e ter os seus resultados: contactos, actividades, especializações, trabalhos realizados, etc.

A segunda característica, bem mais difícil de implementar do que a primeira, é a necessidade de serem estabelecidos critérios de qualidade, para que um fornecedor de serviços possa figurar na Base de Dados, ou, por outras palavras, a Base de Dados tem de dar alguma segurança de qualidade aos seus utilizadores – os exportadores, etc. – em relação aos fornecedores de serviços nela inscritos. Trata-se de um problema difícil a que regressaremos.

A importância deste instrumento tem igualmente duas áreas de acção. Primeira, interactiva, a facilitação do contacto entre empresários e fornecedores dos serviços de Línguas e Culturas. Favorece os empresários, que vêm facilitado e organizado o acesso a esses serviços, e aos fornecedores, que vêm aumentadas as suas possibilidades de negócio.

A segunda área é o próprio mercado de serviços. Ao estabelecer critérios para aceitar inscrições de fornecedores de serviços, introduz-se um elemento regulador nesse mercado e um incentivo importante para melhorar os mecanismos de garantia de qualidade. Todos quantos estão minimamente próximos desse mercado sabem como é necessário que existam critérios de qualidade.

Não se trata apenas de critérios genéricos de qualidade. Trata-se também da sua visibilidade, sobretudo para quem não domina as questões pedagógicas, como eventualmente será o caso da maioria dos exportadores. Estes devem perceber que existem critérios mínimos de qualidade, e que alguns fornecedores satisfazem, outros não.

Valoriza-se, pois, a mais elementar estratégia de protecção do consumidor, até porque estão em funcionamento vários dispositivos de certificação de qualidade em relação a vários bens de consumo. E é do conhecimento geral que um produto certificado tem certos tipos de garantia.

Tal como referimos, a Base de Dados, enquanto aplicação informática, não é uma tarefa demasiado difícil. A introdução de dados não constitui igualmente um problema, nem a sua instalação numa plataforma ligada à Internet de forma a ficar acessível. Todos estes aspectos reduzem-se, digamos, a problemas técnicos, que a maior parte das empresas enfrenta e resolve – à sua escala, evidentemente.

Construir bases de dados é uma tarefa rotineira que ocupa milhares de informáticos, diariamente, em Portugal. Nem sequer se prevê que o número de entradas seja muito significativo, não devendo ultrapassar a meia dezena de milhar. Muito menor que muitas bases de dados de clientes ou de fornecedores de qualquer PME.

De qualquer forma, não é necessário partir do zero. Como tantas e tantas vezes acontece, existem exemplos que poderemos estudar e adaptar. Não somos os primeiros a lembrarmo-nos deste instrumento.

De novo nos reportamos à Grã-Bretanha, desta vez ao BLIS Services, acessível em <http://www.blis.org.uk/>, e suportado pelo CILT, (National Centre for Languages) e pelos seus Regional Language Networks. Todos os serviços são gratuitos.

A Base de Dados BLIS Services está dividida em 4 áreas:

*Blis Professionals* – base de dados de especialistas em Comunicação Internacional: Tradutores, intérpretes, formação em Línguas e briefings culturais.

*Blis Jobs* – serviço de procura e de oferta de emprego para profissionais com competências em Línguas e Culturas.

*Blis Courses* – cursos de línguas em todo o país.

*Blis Facilities* – diversos recursos relacionados com as Línguas e Culturas.

Como se pode ver, esta base de dados cobre as áreas fundamentais que atrás foram referidas, acrescentando algumas mais, nomeadamente, a de oferta e procura de emprego relacionado com Línguas e Culturas e ainda outra, a de recursos.

Uma vez que, tal como explicitamente se refere, o BLIS é um serviço que oferece garantias de qualidade, interessa observar o seu funcionamento.

A primeira constatação é ser feita, no momento de registo de cada profissional na Base de Dados, uma diferenciação entre, por um lado, os profissionais independentes, num regime de ‘freelancer’, e, por outro lado, as empresas, agências, estabelecimentos de ensino. Esta divisão aplica-se nas

três áreas da Base de Dados: Tradução e Interpretação, Ensino de Línguas, e Brí핑ue Cultural.

Assim, por exemplo, para os Tradutores e Intérpretes em regime de ‘freelancer’, são apresentadas como obrigatórias, para os candidatos, a filiação em Associações e Institutos pertinentes, como o “Institute of Translation and Interpreting”, o “Institute of Linguists” ou a “International Association of Conference Interpreters”.

Existe assim uma relação de confiança na certificação feita numa outra instância, profissional e associativa, que está já em funcionamento. A Base de Dados confia nessa certificação, e constrói-se a partir dela.

Em Portugal, infelizmente, não existe essa possibilidade. Se, por exemplo, tomarmos o caso dos tradutores - intérpretes e tentarmos perceber qual o tipo de critérios que asseguram a entrada na Associação, nada é explícito.

Existe uma ficha de inscrição, mas não são públicos os critérios de admissão.

Curiosamente, apensa à ficha de inscrição, encontra-se uma ficha de inscrição numa acção de formação coordenada pelo Presidente da Associação, ficha que constitui um dos 5 tipos de documentos a enviar para o processo de inscrição como sócio, apesar desta ser referida como opcional.

A estranhíssima apresentação desta acção de formação é a seguinte:

“Os responsáveis pelos serviços de tradução, quer sejam do sector público ou privado, queixam-se que a maioria dos tradutores, licenciados ou não, mais ou menos competentes nas línguas estrangeiras, tem dificuldade em escrever correctamente na língua materna, não domina nenhuma área especializada, e, por fim, não sabe traduzir. Por outro lado, o facto de se saber línguas e de se ter conhecimentos de determinada área de especialização não garante à partida uma boa tradução.” (APT, 2006:5)

Dada a ausência de critérios explícitos, apesar de ser referida como opcional, fica a dúvida se esta acção de formação terá, ou não, um papel a desempenhar na aceitação da inscrição pela APT.

Por outro lado, a apresentação da acção de formação parece indicar que a Associação Portuguesa de Tradutores (pelo menos) concorda com a opinião (generalizada?) que o tradutor português “tem dificuldade em escrever

correctamente na língua materna, não domina nenhuma área especializada, e, por fim, não sabe traduzir”.

Outro dos critérios muito utilizado, quer para inscrição nas bases de dados, quer como importante indício de qualidade de trabalho, é a existência de um seguro de indemnização profissional.

Uma outra prática interessante é a exigência, por parte da base de dados, de que os interessados no registo, tanto individuais como colectivos, facultem a identificação de dois clientes anteriores que possam fornecer informações sobre a qualidade de trabalho do candidato.

Finalmente, para todos os inscritos na Base de Dados, ‘freelancer’ ou institucional, terá que estar em vigor um código de conduta, cuja aplicação, naturalmente, terá de ser fiscalizada.

Decorre, igualmente, da inscrição, a possibilidade de serem despoletados processos de fiscalização do trabalho dos profissionais, colectivos ou individuais, registados na Base de Dados.

Como se pode constatar, existe uma vertente crítica neste processo, um elo problemático nesta cadeia: a evidente fragilidade na consolidação de padrões de qualidade de serviços, e ainda na organização e estruturação dos agentes nas actividades desta área. Ambos naturalmente interligados.

No entanto, e infelizmente, há que reconhecer que este é um problema transversal da sociedade portuguesa, e que com ele se debatem múltiplas e diversas áreas.

Há, assim, um longo e difícil caminho a percorrer, sensibilizando os profissionais para os benefícios obtidos, ao serem adoptadas práticas mais exigentes, mais consentâneas com as práticas verificadas em vários outros países europeus.

Existe, pois, a necessidade de intervir num mercado que tem estado praticamente fora da análise e da atenção dos decisores políticos.

Esta Base de Dados pode constituir um instrumento muito interessante para produzir incentivos às associações, empresas e profissionais que desejem melhorar os seus padrões e oferecem serviços de grande nível de exigência, beneficiando da possibilidade de ver o seu mercado ultrapassar as fronteiras nacionais, o que só será possível se os critérios de qualidade puderem ser equiparáveis.

### **3. A Política de Línguas Estrangeiras**

A ideia que, normalmente, sugere a proposição de uma Política de Línguas Estrangeiras é a de um corpo de leis, um grupo de decisores e um número de deliberações.

Esta proposta, baseada no funcionamento conjugado de um certo número de instrumentos, aponta para uma espécie de auto-regulação, em que os instrumentos, ou o seu funcionamento, desenvolvem processos de adequação entre as ofertas e as necessidades.

Já Derek Winslow, antigo dirigente da *Languages NTO*, posteriormente integrada no CILT se referia aos problemas da excessiva confiança no funcionamento do mercado:

"The complication is that provision (and the funding of provision) responds to demand and demand does not always reflect need. (...) At various levels, comfortable assumptions are made about the impact of English as a global language, with a consequential downgrading of the value of language skills. Demand does not reflect need." (Winslow, 2003).

Naturalmente, esta citação refere-se ao mercado inglês, que, como se sabe, tem uma vitalidade muito superior à verificada em outros países.

No caso de Portugal, dada as dimensões, existem ainda mais problemas para que o mercado forneça realmente as soluções adequadas às necessidades. A relação de investimento, risco e possíveis lucros é completamente diferente.

Parece, assim, constatar-se a necessidade de intervir no mercado, mesmo no caso britânico.

Por outro lado, a intervenção no mercado deve ser de alguma forma compreensiva:

"There are basically four points to be considered when it comes to the provision of Language Training to Industry and Commerce: 1 - Marketing. 2 - Needs Analysis. 3 - Design and Delivery. 4 - Follow up." (Law, 1992:178)

Uma vez que, no contexto de uma Política de Línguas Estrangeiras, o marketing deve ser substituído por acções de sensibilização, a análise de

necessidades continua insubstituível, assim como o Design e a Distribuição, ou o seguimento natural dos resultados das iniciativas.

No entanto, uma vez mais, esta concepção parece abordar o problema apenas na vertente da educação/formação, enquanto, tal como temos vindo a referir, a nossa opinião é a de que a acção deve ter como alvo preferencial as empresas exportadoras, mesmo havendo outros.

Por outras palavras, as iniciativas de sensibilização junto dos exportadores deverão ser acompanhadas por iniciativas junto dos agentes educativos.

A tendência mais frequentemente observada é a de, a nível da política educativa, serem produzidas alterações curriculares, pedagógicas e de conteúdos.

Na nossa opinião, essa fase poderá ser naturalmente conseguida através do papel de modelo desempenhado pela Universidade Aberta. Se tiver sucesso, ou seja, se verificarmos uma adesão dos exportadores, poderá não ser necessária uma intervenção a nível da decisão política, pelo menos no Ensino Superior, havendo fortes possibilidades de se proceder a uma alteração proveniente das próprias instituições, no sentido de se adequarem às necessidades dos exportadores.

Com o funcionamento dos instrumentos aqui descritos (ver também no Capítulo anterior), seriam iniciados processos dinâmicos que poderiam, por si só, desenvolver a sensibilidade dos agentes económicos para o papel das Línguas e Culturas no sucesso dos seus negócios para além das fronteiras nacionais.

Caso se verificasse essa hipótese, então o mercado poderia realmente funcionar como motor de um fluxo de adequação entre os sectores educativo/formação e de exportação.

Outro aspecto fundamental é que estariam acessíveis mais do que um instrumento, facilitador para as empresas, e que visasse a compreensão das diferentes possibilidades no domínio das Línguas e Culturas, o que parece ser de importância crítica.

A facilitação das opções possíveis, a compreensão das implicações de cada estratégia, a forma de acesso a essas opções, etc. constituem um conjunto de situações que os empresários normalmente não dominam.

Oferecer aconselhamento e orientação poderá constituir uma excelente forma de tornar as diversas opções mais amigáveis para as empresas e de aumentar a frequência da sua utilização.

Essa seria igualmente uma forma de tornar mais dinâmico o papel dos fornecedores de serviços de Línguas e Culturas, beneficiados por um aumento de procura.

Mais, com o decorrer do tempo, através de processos cumulativos, aumentava-se a massa crítica disponível para apoiar os exportadores.

Poderá por isso dizer-se que preside a esta concepção de Política de Línguas Estrangeiras, uma visão orgânica e dinâmica, onde o funcionamento dos Instrumentos geram sinergias e, conseqüentemente, resultados.

Como se pode ver, esta constitui uma abordagem completamente oposta à de usual nomeação de uma comissão, que ao fim de um determinado prazo, gera relatórios, e posteriormente, leis e recomendações que, da mesma forma, que continuam sem produzir instrumentos de intervenção e que, como a realidade nos vem habituando, no fim do ciclo, ou antes, coincide com a entrada de novos governantes com sensibilidade diversa e, portanto, sem vontade política para intervir ou, ainda mais pessimista, com vontade de travar aquilo que foi iniciado por governos anteriores.

Normalmente, temos a ideia de que a decisão política provém da cabeça de um decisor, habitualmente chefiando a organização burocrática. Mas tal não se verifica com a frequência que seria de esperar:

"Some of these difficulties derive from the fact that the model is implicitly based on how *one* individual decision-maker would approach a problem. In practice virtually all public policy decisions are made by organisations only some of which even claim to be 'bureaucratic' (in Weber's sense) or to be rational decision-makers." (Tansey, 2000:222).

Mais à frente, o mesmo autor, citando Graham T. Allison (Allison, 1987) refere:

"Organisations normally operate without explicitly defining objectives through a repertoire of *standard operating procedures* reflecting the parochial views of its constituent departments. To put the idea more simply: departments in organisations go on dealing with standard situations in their usual, set ways without relating these to overall organisational objectives." (Tansey, 2000:224).

Sugere depois que certas decisões acabam por ser produtos de uma dinâmica, e não o resultado da decisão de um indivíduo ou organização:

"This third model of Allison's stresses that social decisions may often be more appropriately seen as political resultants rather than as either individual rational choices or even as organisational outputs." (Tansey, 2000:225).

Apesar de ser previsível que o processo de funcionamento dos instrumentos que descrevemos anteriormente produza efeitos, estruturantes e objectivos, ambos fundamentais para alicerçar uma Política de Línguas Estrangeiras, tal não significa uma concepção que exclua a intervenção de decisores políticos aos mais variados níveis.

Muito pelo contrário, é a existência de instrumentos como os descritos que possibilita que a instância decisora possa, primeiro, basear as suas decisões num conhecimento compreensivo, detalhado e quantificado da realidade, (que o PROACE efectivamente produz) e que, depois de tomadas as decisões e definidas as estratégias, possibilite a sua implementação.

Igualmente, será graças ao funcionamento destes instrumentos que se poderá realizar a articulação entre o plano de uma Política de Línguas Estrangeiras com o respectivo Planeamento Linguístico.

Esta articulação, entre o estabelecimento dos princípios fundamentais da política e as estratégias da sua implementação aos mais variados níveis tem necessariamente de ser construída com base num diálogo biunívoco entre a realidade e a instância decisora.

#### **4. Conclusão**

Tínhamos visto, no Capítulo anterior como se caracterizava o instrumento PROACE e a dupla identidade instrumental: PROACE – ACE.

A esse instrumento somam-se agora outros dois: a Universidade Aberta, que, para todos os efeitos, está já presentemente envolvida no processo, tendo nele desempenhado um papel pioneiro; outro instrumento, inexistente este, configurado numa Base de Dados.

As vantagens da concepção concertada destes instrumentos são inúmeras. Desde logo a amplitude da sua intervenção, desde o nível micro (a empresa, o curso...), ao macro (a exportação, a educação/formação, o mercado de serviços).

Como vimos no Capítulo IV, os exportadores portugueses parecem não dar muita atenção às alternativas ao ensino presencial, tal como não dão às aplicações informáticas de apoio à tradução.

Porém, estas podem constituir soluções poderosas para um universo substancial de empresas dispersas por todo o território nacional, com recursos limitados e cujo pessoal está já fora do sistema de ensino e não dispõe de acesso a oportunidades de aprendizagem por diversas razões, até de ordem pessoal (tempo, família, etc.).

O facto da Universidade Aberta conjugar essas potencialidades com uma função transversal a todo o esquema, aumenta as possibilidades de disseminação, através da sua divulgação em vários sectores, além de contribuir, decisivamente, para a coesão e coerência de todo o dispositivo.

#### 4. Bibliografia Citada

- Allison, G. T. (1987). *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Palatine (EUA, IL): Harper College.
- Almeida, J. M. E. B. d. (2001). *Hiperespaços Multimédia - Criar, Mediatizar e Explorar Conteúdos, Para Aprendizagem a Distância*. Unpublished Tese de Doutoramento em Comunicação Educacional, Universidade Aberta, Lisboa.
- APT, A. P. d. T. (2006). *Ficha de Inscrição de Sócios*, [pdf na Internet]. Associação Portuguesa de Tradutores. Available: <http://www.appt.pt/Newsletters/FichaSocio.pdf> [2006, 21 de Junho de 2006].
- Bertalanffy, L. V. (1975). *Teoria Geral dos Sistemas* (2 ed.). Petrópolis: Ed. Vozes.
- Cahill, D., & Catanzaro, D. (1997). Teaching First Year Spanish On-Line. *CALICO Journal*, 14(2-4), 97-114.
- CEDEFOP. (2006, Junho 2006). *CEDEFOP - Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle*, [website]. CEDEFOP. Available: <http://www.cedefop.europa.eu/> [2006, 11 de Maio].
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Campus.
- Conselho da Europa. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas - Aprendizagem, ensino, avaliação* (M. J. P. d. Rosário & N. V. Soares, Trans. 1 ed.). Lisboa: Edições Asa.
- EADTU. (2006). *Mission statement and strategic objectives*, [pdf]. European Association of Distance Teaching Universities. Available: <http://www.eadtu.nl/files/Mission%20statement%20def.pdf> [2006, 21 Junho].
- ETV. (2006, Junho 2006). *ETV - European Training Village*, [website]. CEDEFOP. Available: <http://www.trainingvillage.gr/> [2006, 11 de Maio].

- Hopkins, A. (1996). *Guide for Textbook and Materials Writers* (Documento word distribuído na Internet CC-LANG (96) 17 rev.). Estrasburgo: Conselho da Europa.
- Law, C. (1992). Trends in business relations. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 176-184). Nottingham: Praetorius Limited.
- Lentell, H. (2004). Framing policy for open and distance learning. In H. Perraton & H. Lentell (Eds.), *Policy for Open and Distance Learning* (Vol. 4, pp. 249-259). Londres: Routledge.
- Pedro, C. (2006, 26 Maio 2006). *Jack Welch: Portugueses deviam estar «envergonhados» pela forma como são vistos no estrangeiro* (26 Maio 2006), [Web]. Jornal de Negócios. Available: <http://www.negocios.pt/default.asp?SqlPage=folder&CpFolderId=77&CpContentId=276713> [2006, 26 Maio 2006].
- Rumble, G., & Latchem, C. (2004). Organisational models for open and distance learning. In H. Perraton & H. Lentell (Eds.), *Policy for Open and Distance Learning* (Vol. 4, pp. 117-140). Londres: Routledge.
- Salomão, R. (1999). *Português em Linha: O desafio da Internet ao ensino do Português Língua Estrangeira*. Macau: Universidade de Macau.
- Tansey, S. D. (2000). *Politics: The Basics* (2 ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Trim, J., Bailly, S., Devitt, S., Gremmo, M.-J., Heyworth, F., Hopkins, A., Jones, B., Makosch, M., Riley, P., & Stoks, G. (2001). *A Guide for Users* [Documento word distribuído na Internet]. Estrasburgo: Conselho da Europa, Divisão de Política de Língua.
- Trindade, A. R., Carmo, H., & Bidarra, J. (2000). Current Developments and Best Practice in Open and Distance Learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 1(1), 1-24.
- União Europeia. (2001). *The eLearning Action Plan*, [pdf]. União Europeia. Available: [http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001\\_0172en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001_0172en01.pdf) [2002, 23 Setembro].
- Winslow, D. (2003, Summer). Languages NTO Chief Executive Signs Off. *Business Language*, 8.

## **Capítulo VII**

### **Conclusões Gerais, Limites e Recomendações da Pesquisa**

#### **1. Conclusões do Estudo**

Um aspecto que se revelou central em toda a pesquisa foi o reconhecimento do papel central de transformação produzido pelo processo de globalização que vivemos presentemente.

Esse processo determina que o conhecimento das línguas e culturas dos povos com quem se mantêm laços - nomeadamente económicos - assumem uma importância estratégica e constituem recursos imprescindíveis e consequentemente valiosos.

A consciência da importância das línguas e culturas é fundamental para o estabelecimento duma estratégia nacional e empresarial de internacionalização. Constitui um elemento importante para a competitividade em mercados internacionais e um passo decisivo para o fortalecimento das exportações de cada empresa.

#### **1.1. A Política de Línguas Estrangeiras**

Infelizmente, observa-se que a realidade portuguesa no domínio das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação é caracterizada por uma

grande falta de sensibilidade e a inexistência de incentivos ou apoios a boas práticas.

Igualmente, existem indícios de forte inadequação da provisão nas Línguas e Culturas a todos os níveis: Conteúdos, metodologias, distribuição, elenco de línguas, etc.

Parece igualmente seguro afirmar que, tendo em conta as características das empresas portuguesas, as Línguas e Culturas e o estabelecimento de uma estratégia de comunicação podem constituir um pólo dinamizador para uma exportação mais planeada e para a criação de um maior valor acrescentado nos próprios produtos.

Igualmente, na área académica, a globalização vem determinar uma alteração qualitativa e quantitativa dos objectos de estudo, observando-se um crescente relevo da centragem num âmbito transnacional, em contraste com a anterior tradição, focada no estado-nação.

Vários autores identificam mesmo um percurso de independência das línguas e das sociedades em relação ao estado-nação, passando a um nível global de relacionamento.

Esta abordagem traz diversas implicações metodológicas, mas sobretudo verifica-se um renovado interesse pelas questões de Política de Língua e Planeamento Linguístico, especificamente ao nível da Política de Línguas Estrangeiras.

Também neste domínio da Política de Línguas Estrangeiras, a influência da globalização vem determinar uma deslocação de uma abordagem focada no sistema educativo (Language in Education), para uma focagem de intervenção mais alargada, sem deixar de incluir o sistema educativo, mas intervindo noutras áreas, nomeadamente junto dos agentes económicos.

Neste âmbito, ressaltou o facto do Castelhana ser uma língua que consolidou a sua mais-valia para a economia portuguesa, trazendo, assim, ao estado português (e não ao estado espanhol, como tradicionalmente) uma pressão para despoletar os mecanismos necessários à provisão daquelas competências. Não faltam testemunhos de empresários, alguns deles constantes nos Anexos, que referem a importância de dominar a língua Castelhana, assim como as culturas das várias regiões do país vizinho.

Não há dúvida que o Castelhana coloca em Portugal uma questão de Política de Língua extremamente difícil. Apesar do aumento da procura, o sistema de ensino oferece pouquíssimas oportunidades para a sua aprendizagem.

Compreende-se um certo temor – ancestral – em deixar disseminar o Castelhana, mas diminuir a provisão de castelhana impede os empresários portugueses de poderem interagir em Espanha e competir com as suas rivais espanholas.

Igualmente em relação ao Alemão se verificam desajustes na provisão e que os exportadores portugueses se defrontam com barreiras significativas devido a essa insuficiência. Esta é língua que, de longe, regista mais barreiras nos negócios dos exportadores portugueses. É, igualmente, a que regista maior procura de tradutores.

Ainda no domínio da Política de Línguas Estrangeiras é extremamente significativo o alargado número de barreiras linguísticas identificadas: 19 línguas diferentes numa amostra de 61 respostas.

Previsivelmente o leque de línguas e culturas necessárias aos exportadores portugueses vai continuar a aumentar - quase metade (43,2%) das empresas contactadas referiram planear entrar em novos mercados nos próximos três anos - o que significa uma maior pressão para a sua aprendizagem.

O Italiano e o Neerlandês poderiam ser considerados como elegíveis para aumentar o elenco de línguas de aprendizagem no sistema de ensino.

## **1.2. Os Instrumentos:**

Existem indícios de poucas empresas planificarem antecipadamente este problema e, por essa razão, encontram-se diversas vezes numa situação de necessidade de soluções rápidas para barreiras linguísticas ou culturais.

O desconhecimento do leque possível de estratégias pode afectar o padrão de crescimento duma empresa nos mercados estrangeiros.

São, assim, de extrema utilidade e pertinência as auditorias às comunicações de exportação, concebidas como um mecanismo para dotar as empresas duma compreensão clara e definida das suas necessidades linguísticas e culturais, assim como encontrar formas para obter as respectivas soluções.

Parecem evidentes os benefícios da implementação de um Programa de Apoio às Comunicações de Exportação (PROACE) e das respectivas Auditorias (ACE).

Graças a este procedimento, num plano prático, estará à disposição das empresas portuguesas uma análise objectiva e imparcial das suas comunicações de exportação.

O estabelecimento de um programa de análise às comunicações de exportação constitui uma mais valia preciosa, permitindo às empresas analisarem os seus recursos, contrastando-os com as suas necessidades e expectativas, cimentando uma cultura de planeamento e proactividade, melhorando a sua competitividade nos mercados internacionais.

Constitui também mais um processo de sensibilização da comunidade para a importância das Línguas e Culturas na internacionalização e no aumento de competitividade geral da economia portuguesa.

A este instrumento devem somar-se outros dois: a Universidade Aberta, e um outro instrumento, inexistente: Uma Base de Dados.

As vantagens da concepção concertada destes instrumentos são inúmeras. Desde logo a amplitude da sua intervenção, desde o nível micro: a empresa, o curso, etc. Ao macro: a exportação, a educação/formação, o mercado de serviços.

A Universidade Aberta pode constituir uma solução de formação poderosa para um universo substancial de empresas dispersas por todo o território nacional, com recursos limitados e cujo pessoal está já fora do sistema de ensino e que não dispõe de acesso a oportunidades de aprendizagem.

Igualmente pode desempenhar um papel de facilitador quer da flexibilização das aprendizagens, quer de facilitação das tecnologias, sector onde as empresas exportadoras se revelaram deficitárias.

Pode ainda, pela natureza das tecnologias usadas, dinamizar uma série de parcerias para a produção de cursos de línguas, especialmente as menos acessíveis, aumentando significativamente o elenco de línguas e culturas disponíveis.

O facto da Universidade Aberta conjugar estas potencialidades com uma função transversal a todo o esquema, aumenta as suas possibilidades de disseminação e produz-se em vários meios e níveis de actividade.

Seria mesmo aconselhável criar na Universidade Aberta um Observatório das Línguas e Culturas na Exportação, responsável pela sintetização destes diversos planos, responsável pela produção de um relatório anual que constituiria uma base sólida para a definição de uma Política de Línguas Estrangeiras pelas instâncias detentoras do poder decisório nos domínios relevantes: Economia, Educação, Formação, etc.

A Base de Dados, tem um papel preponderante em três áreas fundamentais:

Facilita o acesso das empresas a recursos fiáveis de Línguas e Culturas. Especialmente importante se tivermos em conta que os critérios próprios deste universo são normalmente desconhecidos das empresas.

Qualifica o mercado. A introdução de critérios de qualidade ao mesmo tempo que se multiplicam as oportunidades de negócio pode constituir um factor importante de dinamização qualitativa do mercado de serviços.

Facilita as Auditorias às Comunicações de Exportação. O facto do mercado ser mais transparente, possibilita aos auditores a produção de relatórios muito mais objectivos às empresas analisadas, uma vez que permite discriminar listas de fornecedores seleccionados de acordo com as necessidades encontradas, e ainda a possibilidade de orçamentar as soluções propostas.

Outra das conclusões é que parece inevitável intervir no âmbito da exigência de responsabilidades de certificação e correspondentes garantias de controlo de qualidade às associações sectoriais das diversas áreas de serviços de Línguas e Culturas.

## **2. Limites do Estudo**

Não há dúvida que a participação em vários Projectos do Programa Leonardo da Vinci viabilizou grande parte da pesquisa aqui apresentada, facto que, naturalmente se agradece.

No entanto, há também que reconhecer que lhe impõe certos condicionalismos, normalmente processuais, mas por vezes também de conteúdos.

Relativamente aos inquéritos realizados, houve circunstâncias em que não foram possíveis ter em conta certas especificidades da realidade portuguesa, por exemplo de pormenor, distinguindo os PALOP de toda a “outra” África, introduzindo assim alterações nas perguntas.

A necessidade de uniformização dos questionários em todos os países participantes ditou essa lacuna. No entanto, é certo que se ganhou uma possibilidade imediata e directa de comparação entre realidades europeias diversas.

A limitação mais difícil de superar foi sem dúvida a fraca sensibilidade para a importância das Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação, ou para a internacionalização da economia, em termos gerais.

Uma das formas mais frequentes desta ausência de sensibilidade se expressar foi a ausência de cooperação institucional, mesmo depois de longas reuniões onde o valor e a importância destes temas eram profusamente realçados por todos.

Inclusivamente em organizações com responsabilidades no sector das PME ou da exportação ou de ambos, quer de natureza estatal, quer associativa, nos defrontámos com muitas e extremas dificuldades em obter informação, apoio ou colaboração.

Por estas razões não foi ainda possível proceder à implementação do Programa e à inclusão do seu estudo nesta pesquisa. A ausência de parceiros determinantes no âmbito dos exportadores determinou que apenas se estudasse a viabilidade futura da implementação.

No entanto, existem boas razões para acreditar que a implementação poderá ter lugar num futuro breve, dado o crescente interesse demonstrado

pela AEP, que colaborou com a Universidade Aberta na organização do Seminário Internacional: “Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia”, e também do IAPMEI, que explicitamente se mostrou interessado em implementar um Programa experimental.

### **3. Recomendações:**

A implementação dos instrumentos descritos nos Capítulos V e VI.

A criação, na Universidade Aberta, de um Observatório das Línguas e Culturas na Exportação.

A reflexão, dentro do sistema educativo, sobre as soluções existentes e a sua adequação às necessidades de internacionalização.

O desenvolvimento de estratégias pedagógicas e curriculares rejuvenescidas que motivem o público dos exportadores.

A reflexão sobre a Política de Línguas Estrangeiras, tendo em atenção o esperado aumento do leque de línguas dos mercados de exportação.

Definições mais claras em relação ao castelhano, nomeadamente no sistema de ensino.

Incremento do número de oportunidades de aprendizagem do alemão no sistema de ensino.

Incluir o italiano e o neerlandês no elenco de línguas estrangeiras do sistema de ensino.

Incremento da investigação sobre cultura de negócios e a sua divulgação junto dos exportadores.

Mudar a denominação de ACE, Auditoria às Comunicações de Exportação, para ACE, Análise às Comunicações de Exportação.

## **BIBLIOGRAFIA GERAL**

- (AACLAME), A. A. C. o. L. a. M. E. (1990). *The National Policy on Languages: December 1987-March 1990* (Report to the Minister for Employment, Education and Training): Advisory Council on Languages and Multicultural Education.
- Ad Capita International Search, P., & Cranfield University School of Management, I. (2002). *Pode a Gestão Portuguesa Competir?* Lisboa e Londres: Ad Capita International Search, Portugal e Cranfield University School of Management, Inglaterra,.
- Adair, J. (1991). *A Gestão Eficiente do Tempo* (A. P. Curado, Trad. 1 ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Adegas, M., Soares, R. P., & ISEG, F. (1995). *A internacionalização da economia portuguesa*. Lisboa: Texto editora.
- Adler, N. J. (1997). *International dimentions of organizational behaviour*. Cincinnati: ITP.
- AEP. (2000, 2003). *Os erros mais usuais dos novos exportadores*, [Sítio na Internet]. Acessível em: <http://www.aeportugal.pt/areas/internacionalizacao/BaseErrosInter.asp?Menu=2> [2001, 11 de Maio de 2001].
- Afonso, C. (1993). *Professores e Computadores: Representações, Atitudes e Comportamentos*. Rio Tinto: Edições Asa.
- Ager, D. (2001). *Motivation in Language Planning and Language Policy*. Clevedon (GB): Multilingual Matters Ltd.
- Ager, D., Muskens, G., & Wright, S. (Eds.). (1993). *Language Education for Intercultural Communication*. Avon: Multilingual Matters Ltd.
- Ager, D. E. (1997). *Language Policy in Britain and France: The Processes of Policy*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- Ager, D. E., Clavering, E., & Galleymore, J. (1978). *Foreign Languages in*

- Industry, Commerce and Education - The Aston Experience* (1 ed.). Birmingham: Aston Modern Languages Club, Department of Modern Languages University of Aston in Birmingham.
- AILA, A. I. d. L. A. (2006). *Association Internationale de Linguistique Appliquée*. Association Internationale de Linguistique Appliquée. Acessível [2006, 11 de Maio].
- AIP. (2001). *Política económica e globalização, 1999-2000*. [Lisboa]: AIP.
- Albarello, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alexander, N. (2003). *Language education policy, national and sub-national identities in South Africa*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/AlexanderEN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/AlexanderEN.pdf?L=E) [2004, 12/18].
- Almeida, F. B. d. (2002). *Política da língua no Cabo Verde pós-colonial: um desafio à construção da "lusofonia"*. Lisboa.
- Almeida, J. M. E. B. d. (2001). *Hiperespaços Multimédia - Criar, Mediatizar e Explorar Conteúdos, Para Aprendizagem a Distância*. Unpublished Tese de Doutoramento em Comunicação Educacional, Universidade Aberta, Lisboa.
- Almeida, M. E. d. C. e., & Paulino, M. M. N. (1972). *Da metodologia antropológica: planeamento e realização de uma investigação*. Lisboa: Faculdade de Ciências de Lisboa, Museu e Laboratório Zoológico e Antropológico.
- Almeida, N. M. d. M. d. (2000). *Estratégias nas trocas internacionais de serviços*. Lisboa.
- Alstynne, M. V. *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, [Web]. MIT. Acessível em: <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/ccswp192.html> [2005, 11 de Maio].
- Alves, L. C. (1996). *Estratégias de internacionalização: uma abordagem à gestão internacional de negócios*. Lisboa: SEG-Serviços de Económia e Gestão.
- Amaral, I. (2000). *Imagem e internacionalização*. Lisboa: Verbo.
- Amaral, P. F. d. (1999). *Formação Profissional e Educação*. In P. Portugal

- (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 24-34). Braga: PME Portugal.
- Andrade, A. I. d. O., & Sá, M. H. A. B. d. A. e. (1992). *Didáctica da língua estrangeira: o ensino das línguas estrangeiras: orientações para uma abordagem comunicativa*. Porto: Asa.
- Andrade, V. (2003, 17 de Maio de 2003). Não se esqueçam do espanhol. *Expresso*, pp. 1.
- Anguera, M. T. (1989). *Metodologia de la observacion en las ciencias humanas*. Madrid: Cátedra.
- Anisfeld, M. (1984). *Language development from birth to three*. Hillsdale, N.J. ; Londres: Lawrence Erlbaum.
- Annamalai, E. (2003). Reflections on a Language Policy for Multilingualism. *Language Policy*, 2(2), 113-132.
- APT, A. P. d. T. (2006). *Ficha de Inscrição de Sócios*, [pdf na Internet]. Associação Portuguesa de Tradutores. Acessível em: <http://www.appt.pt/Newsletters/FichaSocio.pdf> [2006, 21 de Junho de 2006].
- Archer, J. J. (1988). *Learning Another Language Through Actions: The Complete Teacher's Guided Book* (3 ed.). Los Gatos: Sky Oaks Productions, Inc.
- Aretio, L. G. (2002). *la educación a distancia: De la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel.
- Arijoki, C., & Channell, J. (1992). *Awareness of Language and Languages: an investigation of the Business Community in the Nottingham Area*. Nottingham: University of Nottingham.
- Associação Empresarial de Portugal. (2001). *Uma Nova Ambição para Portugal. Repensar o Estado, Dinamizar a Iniciativa Privada, Mobilizar a Sociedade Civil*. Associação Empresarial de Portugal.
- Asti Vera, A. (1989). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Globo.
- Atkinson, T. D. (1994). *Merriam-Webster's guide to international business communications*. Springfield, Mass.: Merriam-Webster.
- Aubyn, M. S. (2002, 24 e 25 de Maio). *Evaluating Efficiency in the Portuguese Health Nd Education Sectors*. Comunicação apresentada no seminário:

- Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Azenha, M. (2001). *As línguas estrangeiras e a aprendizagem baseada na execução de tarefas (ABET)*. Porto: Asa.
- Bachelard, G. (2001). *A Epistemologia* (F. L. Godinho & M. C. Oliveira, Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Bailey, L. (Ed.). (1995). *New Technology and Curriculum Design: Research Project with NESB Distance Learning Students*. Sydney: The National Centre for English Language Teaching.
- Bamford, A. (2006). *The Wow Factor - Global research compendium on the impact of the arts in education*. Nova Iorque, Munique, Berlim: Waxmann Munchen.
- Banco de Portugal. (2001). *Relatório do Conselho de Administração - 2000*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barham, K. e. a. (1994). Competences for the pan-European manager. In P. Kirkbride (Ed.), *Human Resource Management* (Vol. 1). Londres: Routledge.
- Barros, A. (2002). A Situação do Português em Angola. In M. H. M. Mateus (Ed.), *Uma Política de Língua para o Português* (pp. 35-44). Lisboa: Edições Colibri.
- Barros, A. J. P. d., & Lehfeld, N. A. d. S. (1986). *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Baudrit, A. (2000). *El Tutor: Procesos de Tutela entre Alumnos* (E. F. González, Trad.). Barcelona: Paidós.
- Baugh, J. (2000). *Beyond ebonics : linguistic pride and racial prejudice*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Beacco, J.-C. (2005). *Languages and Language Repertoires: Plurilingualism as a way of life in Europe*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/Beacco%20E%2030%20juill.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/Beacco%20E%2030%20juill.pdf?L=E) [2006, 25/02].
- Beacco, J.-C., & Byram, M. (2003, Abril 2003). *Guide For The Development Of Language Education Policies In Europe - From Linguistic Diversity To Plurilingual Education* (Draft 1 (rev.)), [web/pdf]. Council of Europe,

- Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Guide/LongEGuide.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Guide/LongEGuide.pdf?L=E) [2004, 12/08].
- Beedham, B. (2001). *The Language Capability of Scottish Companies*. Glenrothes, UK: Glenco Export Centre Manager.
- Beneke, J. (Ed.). (1993). *Communication in Aviation* (Vol. 2). Bona: Dümmlerbuch.
- Bernard, H. R. (1988). *Research methods in cultural anthropology*. Newbury Park: Sage Publications.
- Bertalanffy, L. V. (1975). *Teoria Geral dos Sistemas* (2 ed.). Petrópolis: Ed. Vozes.
- Bianco, J. L. (2003). *Language policy: an Australian perspective*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/LoBiancoEn.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/LoBiancoEn.pdf) [2004, 12/08].
- Bigas, M., & Correig, M. (Eds.). (2001). *Didáctica de la lengua en la educación infantil*. Madrid: Editorial Síntesis, S. A.
- Bilhim, J. A. d. F. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biriotti, L. (1999). *Grammar is Fun* (1 ed.). Londres: CILT.
- Blanco, M. J., Cazorla, M. R. N., & Morcuende, M. I. R. (1997). *Educación de Personas Adultas: Un Modelo de Futuro*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2001). *How to research* (2ª ed.). Buckingham: Open University Press.
- Blondin, C., Candelier, M., Edelenbos, P., Johnstone, R., Kubanek-German, A., & Taeschner, T. (1998). *A Review of Recent Research within the European Union*. Londres: CILT.
- Bodmer, F., & Hogben, L. T. (1944). *The loom of language*. Nova Iorque: W.W. Norton & Company Inc.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1999). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bota, J. M. (1999). *Pensar Portugal, intervir na Europa*. PE.

- BOTB, & Languages, S. G. o. F. (1979). *Foreign Languages for Overseas Trade*. Londres: BOTB.
- Bourdieu, P. (1986). The (three) Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education* (pp. 241-258). Nova Iorque: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1986). *O Poder Simbólico* (F. Tomaz, Trad. 4ª ed.). Lisboa: Difel.
- Bowen, T. (1997). *Build Your Business Grammar*. Boston: Thomson Heinle.
- Breidbach, S. (2003). *Plurilingualism, Democratic Citizenship in Europe and the Role of English*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/BreidbachEN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/BreidbachEN.pdf?L=E) [2004, 12/09].
- Bright, W. (1976). *Variation and change in language : essays*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- British Overseas Trade Board. (1979). *Languages and Export Performance*. Comunicação apresentada em: Languages and Export Performance, Royal Society of Arts, Londres.
- Brito, J. H. S. d. (2001). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. Braga: Univ. Católica Portuguesa. Faculdade de Filosofia.
- Brito, P. O., Alves, J. A., & Silva, L. M. (Eds.). (2002). *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Brockington, D., & Sullivan, S. (2003). Qualitative Research. In R. Scheyvens & D. Storey (Eds.), *Development Fieldwork - A Practical Guide* (pp. 57-74). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Broderick, M. (1996). Languages for specific purposes in Ireland. In F. Royall & J. E. Conacher (Eds.), *Issues in Languages for Specific Purposes - Theoretical Approaches and Practical Applications* (pp. 15-40). Limerick, Irlanda: University of Limerick Press.
- Brooks, D. W. (1997). *Web-Teaching: A Guide to Designing Interactive Teaching for the World Wide Web*. Nova Iorque: Plenum Press.
- Brown, J. D. (2001). *Using surveys in language programs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brumfit, C. (1995). *Language Education in the National Curriculum*. Oxford:

- Blackwell Publishers.
- Brumfit, C. (1995). Educational linguistics, applied linguistics and the study of language practices. In G. Blue & R. Mitchell (Eds.), *Language and Education*. Clevedon: BAAL in association with Multilingual Matters.
- Bruthiaux, P., Atkinson, D., Eggington, W. G., Grabe, W., & Ramanathan, V. (Eds.). (2005). *Directions in Applied Linguistics: Essays in Honor of Robert B. Kaplan*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Bruyne, P. D., Herman, J., & Schoutheete, M. D. (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Vendôme: P.U.F.
- Bryman, A., & Burgess, R. G. (1999). *Qualitative Research*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Burges. (2001). *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta.
- Caetano, G. D. L. (1999). *A internacionalização das PME portuguesas em face da globalização e da União Económica e monetária: o caso da indústria têxtil e de vestuário*. Lisboa.
- Cahill, D., & Catanzaro, D. (1997). Teaching First Year Spanish On-Line. *CALICO Journal*, 14(2-4), 97-114.
- Calafate, V. (1951). *Internacionalização da economia*.
- Câmara Corporativa. Portugal. (1951). *Política da língua portuguesa: parecer* (17, V Legislatura). Lisboa: Academia das Ciências.
- Canada. Direction générale de la promotion des langues officielles, & Chambre de commerce du Canada. (1987). *Options : les langues en affaires : comment rendre le bilinguisme avantageux pour vous = Options : language in business : how to make bilingualism work for you*. [Ottawa]: Direction générale de la promotion des langues officielles Secrétariat d'État du Canada.
- Canagarajah, S. (1999). *Resisting Linguistic Imperialism in English Language Teaching*. Oxford University Press.
- Cardoso, G. L. (Ed.). (2005). *20 Ideias para 2020 - Inovar Portugal*. Porto: Campo das Letras - Editores, S. A.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. D. d. A. e. (1997). *Ensino Superior a Distância: Contexto Mundial*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Carmo, H. D. d. A. e. (1997). *Ensino Superior a Distância: Modelos Ibéricos*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carré, P., & Caspar, P. (2001). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação* (P. Seixas, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Carvalho, A. D. d. (1996). *Epistemologia das Ciências da Educação* (4 ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Carvalho, J. E. d. S. S. d. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. Lisboa: Escolar.
- Casperson, D. M., & NetLibrary Inc. (1999). *Power etiquette: what you don't know can kill your career* [xi, 195 p. :]. Nova Iorque: Amacom.
- Castelloti, V., & Moore, D. (2002). *Social representations of languages and teaching*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf) [2004, 12/18].
- Cavaco, V., Vieira, F., & Amaral, S. (Fevereiro 2002). *Observatório da presença empresarial portuguesa em Angola - Relatório Final*, [www]. ICEP GCRResearch. Acessível em: <http://www.icep.pt/mercados/dossiers/observatorio.zip> [2003, 7 de Março de 2003].
- CEDEFOP. (2006, Junho 2006). *CEDEFOP - Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle*, [website]. CEDEFOP. Acessível em: <http://www.cedefop.europa.eu/> [2006, 11 de Maio].
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Campus.
- Christ, H. (1997). Language Attitudes and Educational Policy. In R. Wodak & D. Corson (Eds.), *Encyclopedia of Language and Education* (Vol. 1, pp. 1-11). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Churchill, S. (2003). *Language Education, Canadian Civic Identity and the Identities of Canadians*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf) [2004, 12/18].

- CIA. (2003). *The World Fact Book - Portugal*, [Web]. CIA. Acessível em: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/po.html> [2004, 31 de Maio de 2004].
- Claveria, S. (Ed.). (1999). *Educación e Internet: Documentos del 1º Congreso Educación e Internet*. Madrid: Santillana.
- Clemente, E. (1969). *Estudo sobre metodologia do ensino da língua portuguesa*. Porto Alegre: PUC.
- Clements, B. (1999). The Efficiency of Education Expenditure in Portugal: FMI.
- Clyne, M. G. (1991). Australia's Language Policies: Are we Going Backwards? *Current Affairs Bulletin*, 13-20.
- Cody, M. J., & McLaughlin, M. L. (Eds.). (1990). *The Psychology of Tactical Communication*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Coleman, H. (1989). The present and the future of work. In H. Coleman (Ed.), *Working with Language* (pp. 109-127). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Coleman, J. A., Ferney, D., Head, D., & Rix, R. (Eds.). (2001). *Language Learning Futures: Issues and strategies for modern languages provision in higher education*. Londres: CILT
- SCHML.
- Collin, P. H. (2001). *Espanhol - Dicionário de Negócios* (P. A. Tate & D. Pinto, Trad.). Londres: Editora Peter Collin.
- Collins, H. (1984). Research spoonbending: concepts and practice of participatory fieldwork. In C. Bell & H. Roberts (Eds.), *Social Researching: Politics, Problems, Practice* (pp. 54-69). Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Colóquio "A globalização e a Economia Portuguesa", L. (1999). *A globalização e a economia Portuguesa: Colóquio*. Lisboa: CES.
- Conferência do CEGE, . Lisboa,. 1989. (1991). *A internacionalização das estratégias empresariais*, [Lisboa].
- Conselho da Europa. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas - Aprendizagem, ensino, avaliação* (M. J. P. d. Rosário & N. V. Soares, Trad. 1 ed.). Lisboa: Edições Asa.
- Conselho da Europa, Trim, J. L. M., Coste, D., & North, M. B. (2001). *Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas - Aprendizagem, ensino, avaliação* (M. J. P. d. Rosário & N. V. Soares, Trad. 1 ed.).

- Lisboa: Edições Asa.
- Cook, G. (2003). *Applied Linguistics*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, R. (2006). *Ordem e Caos no Século XXI* (C. Braga, Trad.). Lisboa: Editorial Presença.
- Cooper, R. L. (1989). *Language Planning and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Correia, F. M. M. A. (2003). *Dois mitos sobre a globalização da economia: alguns contributos de história económica*. Lisboa.
- Coseriu, E. (1987). *O homem e a sua linguagem: estudos de teoria e metodologia linguística*. Rio de Janeiro: Presença.
- Costa, O. (1999). Por uma Política Nacional de Mercadorias e Logística da Distribuição - Reflexões e Propostas. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 95-110). Braga: PME Portugal.
- Costanzo, E. (2003). *L'Educazione Linguistica in Italia: Un'esperienza per l'Europa?*
- Language education in Italy: an experience for Europe?*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/CostanzeEn.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CostanzeEn.pdf) [2004, 12/18].
- Council of Europe, L. P. D., DG IV, Directorate of School, Out-of-School and Higher Education. (2002). *Languages, Diversity, Citizenship: Policies for Plurilingualism in Europe - Conference Report*. Estrasburgo: Council of Europe, Language Policy Division, DG IV, Directorate of School, Out-of-School and Higher Education.
- Crespo, C. F. (2002). *Estratégias de internacionalização na indústria portuguesa de moldes*. Lisboa.
- Crystal, D. (1997). *English as a global language*. Cambridge, [England] ; Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi., M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Everyday Life*. Nova Iorque: Basic Books.
- Culturelink Network. (2002, 21/05/2002). *Redefining Cultural Identities: The*

- Multicultural Contexts of the Central European and Mediterranean Regions - International Course Report*, [web]. Culturelink Network. Acessível em: <http://www.culturelink.org/conf/cultid03/cultid03rpt.html> [2004, 15/02/2004].
- Cunha, J. R. d. (1999). Por uma Política Integrada para as PME. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 8-14). Braga: PME Portugal.
- Cunha, J. R. d. (1999). Apoio às PME - O 3º Quadro Comunitário de Apoio. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 41-59). Braga: PME Portugal.
- Dancy, J. (1990). *Epistemologia Contemporânea* (T. L. Pérez, Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Delors, J. (1996). *L'éducation un trésor est caché dedans: rapport à l'Unesco de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle* (92-3-203274-0 / 2-7381-0381-2). Paris: Unesco / Odile Jacob.
- Demidova, A. K., & Smirnov, E. A. (1993). *Russian commercial correspondence (for English-speaking students)*. Moscow: Russky Yazyk.
- Desgardins, B., & Lemaire, J.-P. (1999). *O novo ambiente internacional: desenvolvimento internacional da empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Deshaies, B. (1997). *Metodologia da investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Di Norcia, V. (1998). *Hard like water: ethics in business*. Toronto: Oxford University Press.
- Dinis, A. A. (1994). *A lógica da investigação científica e a pluralidade dos métodos ou como a filosofia é demasiado importante para ser deixada aos filósofos*. Coimbra: Minerva.
- Djité, P. G. (1994). *From Language Policy to Language Planning - An Overview of Languages Other Than English in Australia Education* (1 ed.): National Languages and Literacy Institute of Australia LTD.
- Dominginhos, P. M. d. J. C. (1997). *O processo de internacionalização: a experiência das empresas portuguesas*. [Lisboa].
- Donaldson, T. (1989). *The ethics of international business*. Nova Iorque: Oxford

- University Press.
- Donmall, B. G. (1985, 1985). *Language Awareness: Report of an assembly held at York in June 1984*. Comunicação apresentada em: National Congress on Languages in Education Papers and Reports.
- Donna, S. (2000). *Teach Business English*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doran, T. (1990, 1990). *The Challenge of Language Capability in the 1990's*. Comunicação apresentada em: Action Towards a National Capability in Languages, Walford Hotel, Londres, 8 de Fevereiro de 1990.
- Douglas, D. (2000). *Assessing Languages for Specific Purposes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doyé, P. (1999). *The Intercultural Dimension - Foreign Language Education in the Primary School*. Berlim: Cornelsen.
- Doyé, P. (2005). *Intercomprehension*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/Doye%20EN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/Doye%20EN.pdf?L=E) [2006, 24/02].
- DTI, D. o. T. a. I. (1999). *Overcoming language and cultural barriers in business: a guide for exporters*. Londres (?): DTI.
- Dubin, F., & Olshtain, E. (1986). *Course Design - Developing Programs and Materials for Language Learning*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Dudley-Evans, T., & John, M. J. S. (1998). *Developments in ESP: A multi-disciplinary approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dunning, J. H. (2000). *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*. Oxford ; Nova Iorque: Oxford University Press.
- EADTU. (2006). *Mission statement and strategic objectives*, [pdf]. European Association of Distance Teaching Universities. Acessível em: <http://www.eadtu.nl/files/Mission%20statement%20def.pdf> [2006, 21 Junho].
- Ebenroth, C. T. (1988). *Os acordos institucionais competitivos e a internacionalização da economia*. Coimbra.
- Echeverría, J. (2003). *Introdução à metodologia da ciência: a filosofia da ciência no século XX*. Coimbra: Almedina.

- Eco, U. (1988). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. (A. F. Bastos & L. Leitão, Trad.). Lisboa: Editorial Presença, Lda.
- ECOTEC Research & Consulting Limited. (2000). *Final Evaluation of the Multi-Lingual Information Society Programme (MLIS)*. Bruxelas: ECOTEC.
- Eiras, R. (2002, 11/05/2002). Talentos em Fuga. *Expresso*, pp. 1, 12.
- Elgin, S. H. (1989). *Success with the gentle art of verbal self-defense*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Business & Professional Division.
- Elliot-Kemp, J. (1989). *Working Across Cultural Boundaries - The Challenge of Cross-Cultural Competence in the 1990's*. Sheffield: Pavic Publications, Sheffield City Polytechnic.
- Elting, J. R., Cragg, D., & Deal, E. L. (1984). *A dictionary of soldier talk*. Nova Iorque: Scribner.
- Embleton, D., & Hagen, S. (Eds.). (1992). *Languages in International business: A practical guide*. Londres: Hodder & Stoughton.
- Enderle, G., & NetLibrary Inc. (1999). *International business ethics: challenges and approaches* [vii, 446 p. ;]. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- English, L. M., & Lynn, S. (1995). *Business Across Cultures: Effective Communication Strategies*. Nova Iorque: Longman.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In W. M. C. (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119-161). Nova Iorque: Macmillan.
- Ervin, G. L., & American Council on the Teaching of Foreign Languages. (1991). *International perspectives on foreign language teaching*. Lincolnwood, Ill.: National Textbook Co.
- Escária, V., & Escária, S. C. (2005). Economia. In G. L. Cardoso (Ed.), *20 Ideias para 2020 - Inovar Portugal* (pp. 69-81). Porto: Campo das Letras - Editores, S. A.
- Esperança, J. P. (2000). *A internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Estevão, C. A. V. (2002). *Globalização, metáforas organizacionais e mudança educacional: dilemas e desafios*. Porto: Asa.
- ETV. (2006, Junho 2006). *ETV - European Training Village*, [website]. CEDEFOP. Acessível em: <http://www.trainingvillage.gr/> [2006, 11 de

- Maior].
- Eurobarometer 54 Special. (2001). *Les Européens et les Langues* (Eurobarometer 54 Special): INRA, (Europe) pour la Direction Général de l' Education et de la Culture.
- European Communities, -. (2002). *Women in Governments*, [Web]. Comissão Europeia. Acessível em: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/statistics/governments.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/statistics/governments.pdf) [2004, 29 de Maio de 2004].
- Everitt, A. (1992). *Applied research for better practice*. Houndmills [etc.]: MacMillan.
- Evertson, C., & Green, J. L. (1986). Observation as inquiry and method. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 162-213). Nova Iorque: Macmillan.
- Expresso. (2003, 17 de Maio de 2003). Espanhol passa francês no ensino. *Expresso*, pp. 1.
- Fay, M. (1995, September, 1995). *Articulating University Credits with National Vocational Qualifications: Work in Progress*. Comunicação apresentada em: The Fifth National Institution-Wide Language Programmes Conference, Nottingham Trent University.
- Fay, M., & Ferney, D. (Eds.). (2000). *Current Trends in Modern Languages Provision for Non-Specialist Linguists*. Londres: CILT.
- Ferguson, C. A. (1966). Applied linguistics. In R. G. Mead (Ed.), *Language Teaching: broader contexts* (pp. 50-58). Menasha: The Northeast Conference on the Teaching of Foreign Languages.
- Ferguson, C. A. (1968). Language Development. In J. Fishman & C. A. Ferguson & J. Das Gupta (Eds.), *Language Problems of Developing Nations* (pp. 27-35). Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Ferguson, C. A., Heath, S. B., & Hwang, D. (1981). *Language in the USA*. Cambridge [Eng.] ; Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Ferreira, M. A. S. P. V. (1999). *Modelos de internacionalização no sector das embalagens: o caso português*. Lisboa.
- Ferreira, M. J. S. d. B. L. (1996). *A lusofonia e a política da língua e da cultura: a cooperação com os países africanos lusófonos*. Lisboa.
- Filipe, M. d. J. (1992). *Projecto "Línguas"*. Lisboa: CECOA.
- Fill, A. (2001). Ecolinguistics: state of the art 1998. In A. Fill & P. Mühlhäusler

- (Eds.), *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. Londres: Continuum.
- Fink, A. (1995). *the Survey Handbook*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Fishman, J. (1983). Modeling Rationales in Corpus Planning: Modernity and Tradition in Images of the Good Corpus. In J. Cobarrubias & J. A. Fishman (Eds.), *Progress in Language Planning: International Perspectives* (pp. 15-33). Berlin: Mouton Publishers.
- Fishman, J. (1991). Putting the 'socio' back into the sociolinguistic enterprise. *International Journal of the Sociology of Language*(92), 127-138.
- Fishman, J. A. (1971). The sociology of language: an interdisciplinary social science approach to language in society. In J. A. Fishman (Ed.), *Advances in the Sociology of Language* (Vol. 1, pp. 217-404). The Hague: Mouton.
- Fiske, J. (2002). *Introdução ao Estudo da Comunicação* (M. G. R. Alves, Trad. 7 ed.). Porto: Edições Asa.
- Formosinho, J. O. (Ed.). (1998). *Modelos Curriculares para a Educação de Infância* (2ª Ed. ed.). Porto: Porto Editora.
- Forum Portugal Global 1999. (2000). *As empresas portuguesas na globalização de mercados*. Lisboa: ICEP.
- Foucault, M. (2005). *As Palavras e as Coisas* (A. R. Rosa, Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização: desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Freitas, M. V. d. (2005). Investimento e Gestão Empresarial. In G. L. Cardoso (Ed.), *20 Ideias para 2020 - Inovar Portugal* (pp. 83-99). Porto: Campo das Letras - Editores, S. A.
- Freudenstein, R., Beneke, J., & Pönisch, H. (Eds.). (1981). *Languages Incorporated*. Oxford: Pergamon Press.
- Friedman, P. K. (2004). Language and language-in-education planning in the Pacific Basin. *Language Policy*, 3(1), 85-87.
- Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo (GIASE) do Ministério da Educação. (2006). *Alunos Matriculados por Grupo Cultural/Nacionalidade (00/01 – 03/04) - Dados Preliminares*, [pdf]. Ministério da Educação. Acessível em: [http://www.giase.min-edu.pt/upload/docs/GCN\\_01\\_04.pdf](http://www.giase.min-edu.pt/upload/docs/GCN_01_04.pdf) [2006, 9 de Junho 2006].

- Galha, H. (1992). *Incentivos à modernização e internacionalização da economia*. Lisboa: ICEP.
- Galisson, R., & COSTE, D. (1983). *Dicionário de Didáctica das Línguas* (T. c. p. F. I. Fonseca, Trad.). Coimbra: Livraria Almedina.
- Gallegos, B. (1994). *English--our official language?* Nova Iorque: H.W. Wilson.
- Gardner, P. H., & Winslow, J. D. (1982). *Language Needs in Higher Education - Identifying the needs of students on courses in Public Sector Higher Education containing a significant foreign language element. ?*: SCHML - Standing Conference of Heads of Modern Languages in Polytechnics and other Colleges.
- Gaspar, M. I. (1996). *Ensino secundário em Portugal: que currículo?* (Vol. 3). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Gauthier, F. (1987). *La validité d'une recherche portant sur des pratiques éducatives*. Montréal: Faculté de Éducation Permanente, Université de Montréal.
- Geno, T. H., & Loew, H. Z. (1981). *Foreign language and international studies : toward cooperation and integration*. Middlebury, Vt.: The Conference.
- Germain, C. (1993). *Évolution de L'Enseignement des Langues: 5000 Ans d'Histoire*. Paris: CLE International.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (C. L. Pires, Trad. 4 ed.). Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Giddens, A. (1996). *Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva às sociologias interpretativas*. Lisboa: Gradiva.
- Giddens, A. (2002). *O mundo na era da globalização*. Queluz de Baixo,: Presença.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia* (A. Figueiredo & A. P. D. Baltazar & C. L. d. Silva & P. Matos & V. Gil, Trad. 4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gilzow, D. F. (2000). *Lessons learned: model early foreign language programs*. Washington: Center for Applied Linguistics.
- GISEP. (1999). *A internacionalização das empresas portuguesas: uma perspectiva genérica*: GEPE/Semanário Económico.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Nova Iorque: Back Bay Books.

- Goatly, A. (2001). Green Grammar and Grammatical Metaphor. In A. Fill & P. Mühlhäusler (Eds.), *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. Londres: Continuum.
- Godfrey, R. (2002, 2002). Export Communication Review Could Boost Your Bottom Line. *Export Zone*, 1.
- Godfrey, R. (2002, Winter 2002). Export Communications Review Could Boost Your Bottom Line. *Export Zone*, 1.
- Gogolin, I. (2002). *Linguistic diversity and new minorities in Europe*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/GogolinEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/GogolinEN.pdf) [2006, 24/02].
- Gómez, J. Z. (Ed.). (1999). *La Enseñanza del Español Mediante Tareas*. Madrid: Editorial Edinumen.
- Gonçalves, P. (1997). *O papel potencial das comunidades portuguesas na internacionalização das empresas nacionais: o caso da França*. Lisboa.
- Gorman, T. P. (1973). Language allocation and language planning in a developing nation. In J. Rubin & R. Shuy (Eds.), *Language Planning: current issues and research* (pp. 72-82). Washington: Georgetown University Press.
- Goulão, M. d. F. (2001). *Ensino Aberto a Distância: Cognição e Afectividade*. Unpublished Doutoramento, Universidade Aberta, Lisboa.
- Governo Português. (2003). *Programa de Estabilidade e Crescimento*. Lisboa: Governo Português.
- Graff, M. L. (2004). *Culture Shock!: Spain: A Guide to Customs and Etiquette*. Londres: Kuperard.
- Graham, C. (1987). *Industry and Foreign Languages - A study of the Aston language-export centre*. Londres: Department of Education and Science.
- Grin, F. (2002). *Using language economics and education economics in language education policy*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/GrinEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/GrinEN.pdf) [2004, 12/08].

- Grin, F. (2006). Economic Considerations in Language Policy. In T. Ricento (Ed.), *An Introduction to Language Policy - Theory and Method* (pp. 77-94). Oxford, UK: Blacwell Publishing Ltd.
- Gunarwan, A. (1990). Needs Analysis - Course Design and Materials Production: The ESP Course for Indonesian Student Pilots at the CATC. In J. Beneke (Ed.), *Communication in Aviation* (Vol. 2, pp. 27-37). Bona: Dümmlerbuch.
- Haeften, K. V., & McDonald, L. (1991). Language Training for Industry and the role of open learning. Coventry: NCET- National Council for Educational Technology.
- Hagen, S. (Ed.). (1988). *Languages in British Business*. Newcastle: Newcastle upon Tyne Polytechnic Products Ltd.
- Hagen, S. (1992). *The foreign language needs of British business: a CTC resonse*. Londres: City Technology Colleges Trust Limited.
- Hagen, S. (Ed.). (1993). *Languages in European Business: A Regional Survey of Small & Medium-sized Companies*. Londres: CityTechnology Colleges Trust Limited.
- Hagen, S. (Ed.). (1999). *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. Londres.
- Hagen, S. (2005). *Language and Culture in British Business: Communication, needs and strategies*. Londres: CILT, the National Centre for Languages.
- Hagen, S. (?). Model for a European Framework of Foreign Language Competences for International Managers, *Competences for the International Manager* (pp. 140): Force PROJECT Number UK/93A/1/2015 P-FPC.
- Hagen, S., & Salomão, R. (Eds.). (2003). *Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Hall Jr., R. A. (1951). American Linguistics, 1925-1950. *Archivum Linguisticum*, 4(I, II), 1-16, 41-43.
- Harding, S. F. (2000). *The book of Jerry Falwell : fundamentalist language and politics*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences* (4th ed.). Houston: Gulf Pub. Co.
- Harry, K. (Ed.). (1997). *Open and distance learning: a selective bibliography for*

- higher education institutions in Europe*. Milton Keynes: International Centre for Distance Learning - The Open University.
- Harvey, G. (1998). *Writing with Sources: A Guide for Students*. Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc.
- Hashimoto, O. (1977). *New business & foreign trade terms. English-Japanese Japanese-English, dictionary*. Dobunkan,.
- Haugen, E. (1959). Planning for a standard language in modern Norway. *Anthropological Linguistics*, 1(3), 8-21.
- Haugen, E. (1965). Construction and reconstruction in language planning: Ivar Aasen's grammar. *Word*, 21(2), 188-207.
- Haugen, E. (1967, 1969). *Language planning, theory and practice*. Comunicação apresentada em: Xe.Congres Internationale des Linguistes, Bucareste.
- Haugen, E. (1983). The Implementation of Corpus Planning: Theory and Practice. In J. Cobarrubias & J. A. Fishman (Eds.), *Progress in Language Planning: International Perspectives* (31 ed.). The Hague: Mouton.
- Hawker, D. (1991). *Investigation of Selected Language Training and Qualification Schemes in the Light of the Draft Lead Body Framework* (Teed Development Project n. 5967). Halifax: Education Department.
- Herde, D., & Rohr, M. (1993). *Business German*. Oxford ; Boston: Made Simple Books.
- Herman, J. (1983). *Les langages de la sociologie*. Paris: P.U.F.
- Hest, E. v., & Glas, M. O.-d. (1990). *A Survey of Techniques Used in the Diagnosis and Analysis of Foreign Language Needs in Industry: Interim Report* (LINGUA III). Nijmegen: Institute for Social and Behavioural Studies (ITS).
- Hildebrandt, H. W. (1981). *International business communication: theory, practice, teaching throughout the world*. Ann Arbor (E.U.A.): Division of Research Graduate School of Business Administration University of Michigan; American Business Communication Association.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hiple, D., & Fleming, S. (2002). Models for Distance Education in Critical Languages. In C. A. Spreen (Ed.), *New Technologies and Language*

- Learning: Cases in the Less Commonly Taught Languages* (pp. 1-11). Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Hoetker, G. (1996). Taking the competitive intelligence overseas: Four special challenges. *Competitive Intelligence Review*(7), 3-10.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2 ed.). Londres: Sage Publications Ltd.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental* (A. Fidalgo, Trad.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Hofstede, G. J., Pedersen, I. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories, and synthetic cultures*. Londres: Intercultural Press, Inc.
- Hogan-Brun, G., & Ramoniene, M. (2003). Emerging Language and Education Policies in Lithuania. *Language Policy*, 2(1), 27-45.
- Holden, N. J. (1989). *Language, Customer Closeness and the Concept of Communication Competence: Empirical Descriptions of Industrial Firms' Interactions in Contrasting Foreign Markets*. Manchester: Manchester School of Management.
- Holderman, J. B. (1983). *Critical Needs in International Education: Recommendations for Action*. Washington: National Advisory Board on International Education Programs.
- Holderman, J. B. (1983). *Critical Needs in International Education: Recommendations for Action*. Washington: National Advisory Board on International Education Programs.
- Hopkins, A. (1996). *Guide for Textbook and Materials Writers* (Documento word distribuído na Internet CC-LANG (96) 17 rev.). Estrasburgo: Conselho da Europa.
- Hornberger, N. H. (1994). Literacy and Language Planning. *Language and Education*, 8, 75-86.
- Houaiss, A. (1960). *Sugestões para uma política da língua*. Rio de Janeiro: Instituto Nacional do Livro.
- Hu, G. (2005). English Language Education in China: Policies, Progress, and Problems. *Language Policy*, 4(1), 5-24.
- Huang, G. (1995). *Wai guo zai Hua gong shang qi ye ci dian = The universal*

- dictionary of foreign business in modern China* (Di 1 ban. ed.). Chengdu: Sichuan ren min chu ban she.
- Huddleston, J. N. (1990). *Gaijin kaisha : running a foreign business in Japan*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Huhta, M. (1999). *Language/Communication Skills in Industry and Business - Report for Prolang/Finland*. Järvenpää: Finnish National Board of Education.
- Huhta, M. (2002). *Tools For Planning Language Training*, [web]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/HuhtaEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/HuhtaEN.pdf) [2004, 12/18].
- Hunston, S. (Ed.). (1998). *Language at Work: Selected papers from the Annual Meeting of the British Association for Applied Linguistics*. Clevedon: British Association for Applied Linguistics / Multilingual Matters Ltd.
- Hutchinson, T., & Waters, A. (1987). *English for Specific Purposes : a learning-centred approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- INE, I. N. d. E. (1999). *Dia Internacional da Mulher: A Situação da Mulher em Portugal - Breve Análise Estatística*, [Web]. Instituto Nacional de Estatística. Acessível em: <http://www.ine.pt/prodserv/destaque/1999/d990305-2/d990305-2.pdf> [2004, 29 de Maio de 2004].
- Inman, M. (1978). *Language in Education: Theory and Practice*. Arlington (E.U.A.): Center for Applied Linguistics.
- INRA, E. (2001). *Eurobarometer 54 Special - Europeans and Languages* (Eurobarometer 54 Special): Direcção Geral de Educação e Cultura da Comissão Europeia.
- Institute for Management Development. (2002). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: Institute for Management Development.
- Institute of Translation & Interpreting. (2003). *Translation: getting it right*. Londres: Institute of Translation & Interpreting.
- Instituto de Defesa Nacional. (2000). *O interesse nacional e a globalização*. Lisboa: Cosmos / Instituto de Defesa Nacional.
- Instituto Nacional de Estatística. (2004). *“A Estratégia de Lisboa: Portugal no Contexto da União Europeia” - Análise da evolução à luz dos*

- Indicadores Estruturais* (PDF). Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Interact International. (2000). *One North East - Language Skills Capacity Audit*. Newcastle: Interact International.
- Interact International, & LNTO. (2001). *Yorkshire Forward - Languages Skills Capacity Audit, Survey of Demand, Demand Report*. Newcastle: InterAct International / Languages NTO.
- INTERCOMM, P. (2002, 2005). *Projecto INTERCOMM*, [Web]. Projecto INTERCOMM. Acessível em: <http://www.intercommproject.com/> [2006, 16 de Junho].
- International Chamber of Commerce. (1999). *Key Words in International Trade*. ? : ICC Publishing, Inc.
- Janal, D. S., & NetLibrary Inc. (1999). *Business speak: using speech technology to streamline your business* [xi, 274 p. :]. Nova Iorque: Wiley.
- Jernudd, B. (1986). Introduction. In E. Annamalai & B. H. Jernudd & J. Rubin (Eds.), *Language Planning: Proceedings of an Institute*. Mysore: Central Institute of Indian Languages (Co-sponsored by the Institute of Culture and Communication, East-West Center).
- Jernudd, B. H., & Neustupný, J. V. (1986, Maio 1986). *Language planning: for whom?* Comunicação apresentada em: International Colloquium on Language Planning, Ottawa, Canada.
- Johnson, B. S., & Bayless, M. L. (1999). *Business Communication* (Second ed.). Houston: TX: Dame Publications, Inc.
- Johnson, R. K. (Ed.). (1989). *The Second Language Curriculum*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, R. K. (1989). A decision-making framework for the coherent language curriculum. In R. K. Johnson (Ed.), *The Second Language Curriculum* (pp. 1-23). Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson-Laird, P. N. (1995). O que é a comunicação? In D. H. Mellor (Ed.), *Formas de Comunicação* (pp. 167). Lisboa: Teorema.
- Johnstone, R. (2002). *Addressing 'the age factor': some implications for languages policy*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/JohnstoneEN.p](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/JohnstoneEN.p)

- df [2004, 12/08].
- Jornal de Letras. (2006, 7 a 20 de Junho). Ensino do Espanhol em Portugal a Aumentar. *Jornal de Letras*, pp. 12.
- Joseph, J. D., & Hiller, J. (1982). *Legal agreements in plain English*. Chicago, Ill.: Contemporary Books.
- Jouvenal, B. D. (1963). *The Pure Theory of Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Joynt, P., & Warner, M. (Eds.). (1996). *Managing Across Cultures - Issues and Perspectives*. Londres: International Thomson Business Press.
- Kaplan, R. B., & Baldauf Jr., R. B. (1997). *Language Planning - from practice to theory*. Clevedon, UK: Multilingual Matters Ltd.
- Kelly, A. V. (2004). *The Curriculum: Theory and Practice* (5ª ed.). Londres: Sage Publications.
- Kennedy, C. (1989). Introduction. In C. Kennedy (Ed.), *Language Planning and English Language Teaching* (pp. ix-xii). Cambridge: Prentice Hall.
- Kenny, B., & Sheikh, H. (2000). Foreign Languages Use and Training: A Study of US Firms Operating in the Mid-West Region of Ireland. *The Journal of Language for International Business*, 11(1).
- Kent County Constabulary. (1993). *Police Communications and Language and the Channel Tunnel*. Cambridge: Kent County Constabulary.
- Ketele, J. M. d., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudos de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- King, A. (Ed.). (2000). *Languages and the transfer of skills: The relevance of language learning for 21st century graduates in the world of work*. Londres: CILT.
- King, J., & Wilkinson, J. (2003). *Portugal* (4 ed.). Victoria: Lonely Planet.
- Kloss, H. (1968). Notes concerning a language-nation typology. In J. Fishman & C. A. Ferguson & J. Das Gupta (Eds.), *Language Problems of Developing Nations* (pp. 69-85). Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Kloss, H. (1969). *Research Possibilities on Group Bilingualism: a report*. Quebec: International Center for Research on Bilingualism.
- Koster, C. J., & Radnai, Z. (1997). *Foreign Languages in Hungarian Business: The Pécs Language Survey*. Pécs - Amsterdam: University Press Pécs.

- Kramersch, C. (1998). *Language and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Lagarto, J. R. (1994). *Formação Profissional a Distância*. Lisboa: Universidade Aberta / Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Lamas, E. R. (2002). *Contributos para uma metodologia científica mais cuidada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lambert, R. D. (1997). Horizon Taal and Language Planning in the United States. In T. Bongaerts & K. d. Bot (Eds.), *Perspectives on Foreign-Language Policy : Studies in Honour of Theo van Els* (pp. 79-87). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.
- Lambert, R. D., & American Academy of Political and Social Science. (1994). *Foreign language policy : an agenda for change* (Vol. 532). Thousand Oaks, [Calif.]: Sage Publications.
- Lambert, R. D., & Bergentoft, R. (1994). *Language planning around the world : contexts and systemic change*. Washington, D.C.: National Foreign Language Center Johns Hopkins University.
- Lambert, R. D., Moore, S. J., & American Academy of Political and Social Science. (1990). *Foreign language in the workplace*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lamérand, R. (1978). *Teorias de Instrução Programada e Laboratórios de Línguas* (D. B. Damato & Â. L. Volsi, Trad.). S. Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Languages National Steering Group. (2002). *Languages for All: Languages for Life*, [pdf distribuído na web]. DfES Publications. Acessível em: <http://www.dfes.gov.uk/languagesstrategy/pdf/DfESLanguagesStrategy.pdf> [2005, 16/09/2005].
- Law, C. (1992). Trends in business relations. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 176-184). Nottingham: Praetorius Limited.
- Lawson, C., & Kahle, L. (1992). Teaching the negotiation component in a communication course. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Européen* (pp. 156-175). Nottingham: Praetorius Limited.
- Leão, P. M. (2002). Alemanha - um mercado que exige preparação. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de*

- Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 83-92). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Lee, E. V. (1985). *The Non-Specialist Use of Foreign Languages in Industry and Commerce*. Londres: LCCI - London Chamber of Commerce and Industry.
- Lemaire, J.-P., Desgardins, B., & Petit, G. (1999). *Estratégias de internacionalização: desenvolvimento internacional da empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lemos, F. P. d. (1998). *A reforma pombalina da escola secundária e o ensino do latim: política educativa, enquadramento curricular, métodos, agentes e instrumentos de ensino*. Lisboa.
- Lenoir, R., & Saravas, L. (1989). *La langue des affaires : dictionnaire commercial et économique bilingue français-anglais et anglais-français au service de l'entreprise, l'enseignant, l'étudiant*. Paris: Économica.
- Lentell, H. (2004). Framing policy for open and distance learning. In H. Perraton & H. Lentell (Eds.), *Policy for Open and Distance Learning* (Vol. 4, pp. 249-259). Londres: Routledge.
- Lerat, P. (1997). *Las Lenguas Especializadas* (A. Ribas, Trad.). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Leray, J.-F. (1992). Langues et Economie. In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 13-17). Nottingham: Praetorius Limited.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2006). *Freakonomics - O Estranho Mundo da Economia - O Lado Escondido de todas as Coisas* (C. Braga, Trad. 2 ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Lévy, P. (1997). *A Inteligência Colectiva: Para uma Antropologia do Ciberespaço* (F. L. Gaspar & C. Gaspar, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewis, R. D. (1999). *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Lier, L. v. (1996). *Interaction in the Language Curriculum: Awareness, autonomy and authenticity*. Harlow (GB): Longman.
- Liston, D., & Reeves, N. (1985). *Business Studies, Languages & Overseas*

- Trade - A Study of Education and Training*. Londres: Macdonald & Evans and the Institute of Export.
- Liston, D., & Reeves, N. (1988). *The Invisible Economy*. Londres: Pitman Publishing.
- Lites, E., & Thorpe, K. (2001). *English for global business* [2 sound cassettes :]. Ann Arbor, (E.U.A.): University of Michigan Press.
- Little, D., & Ushioda, E. (1998). *Institution-wide language programmes - a research-and-development approach to their design, implementation and evaluation*. Londres: CILT - Center for Information on Language Teaching and Research.
- (LNTO), L. N. T. O. (2000). *The revised National Language Standards*. Londres: LNTO.
- Lockwood, W. B. (1975). *Languages of the British Isles past and present*. Londres: A. Deutsch.
- Lopes, A. J. (2002). O Português como Língua Segunda em África: Problemáticas de Planificação e Política Linguística. In M. H. M. Mateus (Ed.), *Uma Política de Língua para o Português* (pp. 15-31). Lisboa: Edições Colibri.
- Lopes, A. J. (2002). Alguns dados sobre a Situação do Português em Moçambique. In M. H. M. Mateus (Ed.), *Uma Política de Língua para o Português* (pp. 51-54). Lisboa: Edições Colibri.
- Lorga, S. C. L. d. C. e. S. (2002). *A internacionalização das empresas e o modelo das redes industriais: o caso da Vitrocristal, ACE*. Porto.
- Losee, J. (1998). *Introdução Histórica à Filosofia da Ciência* (C. Lains, Trad.). Lisboa: Terramar.
- Louhiala-Salminen, L. (1995). *Drop me a fax, will you? A Study of Written Business Communication*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Lubbock, J., Wall, S., & Institute, C. a. G. o. L. (1990). *Modern and Vocational Languages*. Londres: City and Guilds of London Institute.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations*. Los Angeles: University of California, (UCLA), Western Training Laboratory for Group Development.
- Lynch, P., Stevens, A., & Sands, P. (1993). *The Language Audit - A handbook for auditing consultants*. Milton Keynes: The Open University.

- Lyotard, J.-F. (1983). *A Condição Pós-Moderna* (J. B. d. Miranda, Trad.). Lisboa: Gradiva.
- Mace, J. (1996). *Arabic today : a student, business and professional course in spoken and written Arabic*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Magalhães, J. (2001). *Homo s@piens: cenas da vida no ciberespaço*. Lisboa: Quetzal.
- Magriço, V. (2003). *Alianças internacionais das empresas portuguesas na era da globalização: uma análise para o período 1989-1998*. Oeiras: Celta.
- Maren, J.-M. V. D. (1986, 31 Outubro). *L'interprétation Des Données Dans La Recherche Qualitative - Actes Du Colloque De L'association Pour La Recherche Qualitative*. Comunicação apresentada em: Colloque De L'association Pour La Recherche Qualitative, L'Université Du Québec À Trois-Rivières.
- Margaroni, M., & Lechte, J. (2004). *Julia Kristeva: live theory*. Londres: Continuum.
- Marion, B. (2006). *Réussir avec les Asiatiques - Business et bonnes manières - Chine, Inde, Japon. Corée. Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Singapour...* Éditions d'Organisation.
- Marques. (2003). *Português, língua segunda*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, A. G. (2002). *Métodos e técnicas de marketing para a internacionalização de PMEs inovadoras: aplicação à fileira têxtil de vestuário*. Guimarães.
- Marques Filho, H., & Angel Gallo, M. (1980). *O processo de internacionalização das empresas: os vários modelos*. Barcelona: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.
- Marques, M. E. R. (1965). *Para uma modificação do ensino das línguas vivas*.
- Marques, M. E. R. (1971). *Linguística aplicada: directrizes básicas de uma programação*. Lisboa: Fac. de Letras.
- Marques, M. E. R. (1976). *Aquisição da linguagem*. Lisboa.
- Marques, M. E. R. (1982). *L'enseignement des langues étrangères par la télévision*. Coimbra: Fac. de Letras.
- Marques, M. E. R. (1988). *Complementação verbal: estudo sociolinguístico*. Lisboa.
- Marques, M. E. R. (1990). *Didáctica do francês*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Marques, M. E. R. (1990). *Ensino do Francês: Bibliografia e outras indicações*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, M. E. R. (1993). *Project Dixit - Língua*. Lisbon: Universidade Aberta.
- Marques, M. E. R. (1994). Português, Língua Segunda. *Discursos*(6), 15-44.
- Marques, M. E. R. (1995). *Sociolinguística*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, M. E. R. (1996). *Scripto: discurso didáctico mediatizado: o manual em EAD*. Lisboa.
- Marques, M. E. R. (2001). *Introdução aos estudos linguísticos*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, M. E. R. (2003). *Português, Língua Segunda*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, M. J. P. (1996). *Abordagem experimental do processo de compreensão e retenção: texto oral*. Lisboa.
- Marques, R. B. (2002). O Desafio Luso-Alemão: na procura de estratégias de transformação. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 61-72). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Marshall, S., & Green, N. (2004). *Your PhD Companion*. Oxford: How To Books Ltd.
- Martin, R. (1994). *Out of silence : a journey into language*. Nova Iorque: H. Holt.
- Martinet, J. (Ed.). (1979). *Da Teoria Lingüística ao Ensino da Língua*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico.
- Martins, H., & Bastos, M. (2002). A internacionalização dos princípios da cortiça. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 73-81). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Mascia, R. (2000, Agosto 2000). *Language & Culture for Business*, [web pdf]. University of Luton. Acessível em: [www.lcb.org.uk](http://www.lcb.org.uk) [2003, 11 de Maio de 2003].
- Mascia, R. (2001). *Languages for e-Business (Le-B)*, [pdf 50 Páginas]. University of Luton. Acessível em: [www.lcb.org.uk](http://www.lcb.org.uk) 11 de Junho de 2001].
- Masih, J. (Ed.). (1999). *Learning Through a Foreign Language: Models, Methods and Outcomes*. Londres: CILT.
- Mateus, M. H. M. (Ed.). (2002). *Uma Política de Língua para o Português*.

- Lisboa: Edições Colibri.
- Mateus, M. H. M. (Ed.). (2002). *As Línguas da Península Ibérica*. Lisboa: Edições Colibri.
- Mattelart, A. (1979). *La cultura como empresa multinacional* (3. ed.). México: Ediciones Era.
- Matz, K. A. (1995). *Themes across the curriculum : ready-to-use activities & projects for the elementary classroom*. West Nyack, N.Y.: Center for Applied Research in Education.
- Maurais, J., & Morris, M. A. (Eds.). (2003). *Languages in a Globalising World*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCarthy, M. (1991). *Discourse Analysis for Language Teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McWhorter, J. H. (1998). *The word on the street : fact and fable about American English*. Nova Iorque: Plenum Trade.
- Mellor, D. H. (Ed.). (1995). *Formas de comunicação*. Lisboa: Editorial Teorema Lda.
- Mengham, R. (1993). *On language : descent from the Tower of Babel*. Boston: Little Brown.
- Metcalf, H. (1991). *Foreign Language Needs of Business* (IMS Report n. 215). Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Mével, N. (1992). Comment adapter l'enseignement des langues aux besoins des entreprises? In D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Européen* (pp. 147-155). Nottingham: Praetorius Limited.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: toward a shared craft. *Educational researcher*, 20-30.
- Miller, G. A. (1950). Language engineering. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 720-725.
- Miller, M. C. (2001). *The Bush dyslexicon : observations on a national disorder* (1st ed.). Nova Iorque: Norton.
- Mingas, A. (2002). Ensino da Língua Portuguesa no Contexto Angolano. In M. H. M. Mateus (Ed.), *Uma Política de Língua para o Português* (pp. 45-50). Lisboa: Edições Colibri.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho. (2000). *Quadros de Pessoa*

- 2000, [Internet]. Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Acessível em: <http://www.deep.msst.gov.pt/estatistica/gerais/qp2000pub.pdf> [2004, 27 de Setembro].
- Mitchell, R. (1984). *The leaning tower of Babel and other affronts by the Underground grammarian*. Boston: Little Brown.
- Modern Languages Section of the Council of Europe. (1999). *Linguistic Diversity for Democratic Citizenship in Europe*. Comunicação apresentada em: Linguistic Diversity for Democratic Citizenship in Europe, Innsbruck.
- Mole, J. (2003). *Mind your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe* (Third ed.). Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Moreno Fernández, F. (1990). *Metodología sociolingüística*. Madrid: Editorial Gredos.
- Morin, E. (1999). *As Grandes Questões do Nosso Tempo* (A. d. S. Rodrigues, Trad. 6ª ed.). Porto: Notícias Editorial.
- Morin, E. (2003). *Introdução ao Pensamento Complexo* (D. Matos, Trad. 4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Morris, S. E., & Chelsea House Publishers. (1993). *Languages of the world*. Nova Iorque: Chelsea House Publishers.
- Morrison, T., Conaway, W. A., & Borden, G. A. (1994). *Kiss, bow, or shake hands : how to do business in sixty countries*. Holbrook, Mass.: B. Adams.
- Morrow, K. (Ed.). (2004). *Insights from the Common European Framework*. Oxford: Oxford University Press.
- Murray, W. E., & Overton, J. (2003). Designing Development Research. In R. Scheyvens & D. Storey (Eds.), *Development Fieldwork - A Practical Guide* (pp. 17-35). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Nababan, P. W. J. (1993). Intercultural Aspects of Communication. In J. Beneke (Ed.), *Communication in Aviation* (Vol. 2, pp. 53-67). Bona: Dümmlerbuch.
- Nahir, M. (1984). Language planning goals: A classification. *Language Problems and Language Planning*, 8, 294-327.
- National Geographic Society (U.S.). National Geographic Maps., & Carroll, A. (1998). *Spain and Portugal*. Washington, D.C.: The Society.

- Neary, M. (2002). *Curriculum Studies In Post-compulsory and Adult Education: A study guide for teachers and student teachers*. Cheltenham (GB): Nelson Thornes.
- Nebrija, A. d. (1946). *Gramática Castellana*. Madrid.
- Neira, T. R. (1999). *Teorías y modelos de enseñanza: Posibilidades y límites*. Lleida: Editorial Milenio.
- Nelson, R. B., & Wallick, J. B. (1990). *Making effective presentations*. Glenview, Ill.: Scott Foresman.
- Neuner, G. (2002). *Policy approaches to English*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/NeunerEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/NeunerEN.pdf) [2004, 12/08].
- Neustupný, J. V. (1974). Basic types of treatment of language problems. In J. Fishman (Ed.), *Advances in Language Planning* (pp. 37-48). The Hague: Mouton.
- Neves, J. G. (1999). Nada nem Ninguém Pode Viver Só - Por um novo enquadramento para a indústria portuguesa. In P. Portugal (Ed.), *Por uma Nova Política para as PME - Conclusões do Grupo de Trabalho Ministério da Economia/PME Portugal, para análise da Situação das PME* (pp. 81-84). Braga: PME Portugal.
- Nieto, L. G. (2001). *Teoría Lingüística y Enseñanza de la Lengua (Lingüística para Profesores)*. Madrid: Cátedra.
- Nikolov, M., & Curtain, H. (Eds.). (2000). *An Early Start: Young Learners and Modern Languages in Europe and Beyond*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Noss, R. (1967). Language Policy and Higher Education, *Higher Education and Development in Southeast Asia* (Vol. 3 Part 2). Paris: UNESCO and the International Association of Universities.
- Novak, J. D., & Gowin, D. B. (1999). *Aprendiendo a Aprender* (J. M. Campanario & E. Campanario, Trad.). Barcelona: Ediciones Martínez Roca, S. A.
- Nunan, D. (1992). *Research Methods in Language Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ó'Riagáin, P. (2002). *The Consequences of Demographic Trends for Language*

- Learning and Diversity*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/ORaigainEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/ORaigainEN.pdf) [2004, 12/08].
- Obenaus, W., & Bennett, J. (1993). *Taking up the Linguistic Challenge of tomorrow's Europe: The CEMS programme*. Comunicação apresentada em: New Challenges in Europe.
- Odean, K. (1988). *High steppers, fallen angels, and lollipops : Wall Street slang*. Nova Iorque: Dodd Mead.
- O'Grady, A., & Wilding, C. (1984). *Communication in the International Business World - An Exchange of Experience*. Birmingham: Aston Modern Languages Club.
- Oliveira, F. d. (1975). *A Gramática da Linguagem Portuguesa*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Oliveira, H. d. (1995). *Instrumentos de apoio à internacionalização*. Lisboa: MA, CULTIVAR.
- Oliveira, M. (2004). Comunidade chinesa quintuplicou em 10 anos. *Público*, pp. 1, 30.
- Orr, E. W. (1987). *Twice as less : Black English and the performance of black students in mathematics and science* (1st ed.). Nova Iorque: Norton.
- Orsted, J., & Nielsen, J. C. (1993). *Business Language Education in Denmark*. Comunicação apresentada em: New Challenges in Europe.
- Osler, A., & Starkey, H. (2005). *Citizenship and Language Learning: international perspectives*. Oakhill (GB): Trentham Books Limited.
- Oxymoron Team. (1998). *Same differences: intercultural learning and early foreign language teaching*. Bergamo: Torre Boldone.
- Oxymoron Team. ((?)). *Same Differences - Intercultural Learning and Early Foreign Language Teaching*. Torre Boldone: Oxymoron Team.
- Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): Samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-60). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Palmer, G. B. (2000). *Lingüística Cultural* (E. Bernárdez, Trad.). Madrid: Alianza

Editorial.

- Paulston, C. B., & Tucker, G. R. (Eds.). (2003). *Sociolinguistics: The Essential Readings*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Payrató, L. (2005). *De Profesión, lingüista: Panorama de la lingüística aplicada* (2ª Ed. 1ª reimp. ed.). Barcelona: Editorial Ariel, S. A.
- Pedro, C. (2006, 26 Maio 2006). *Jack Welch: Portugueses deviam estar «envergonhados» pela forma como são vistos no estrangeiro* (26 Maio 2006), [Web]. Jornal de Negócios. Acessível em: <http://www.negocios.pt/default.asp?SqlPage=folder&CpFolderId=77&CpContentId=276713> [2006, 26 Maio 2006].
- Pedro Quelhas Brito, José Augusto Alves, & Silva, L. M. (Eds.). (2002). *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Pei, M. (1960). *The world's chief languages* (5th rev. ed.). Nova Iorque: S.F. Vanni.
- Pennington, M. C. (Ed.). (1996). *The Power of CALL*. Houston: Athelstan Publications.
- Pennycook, A. (1994). *The Cultural Politics of English as an International Language*. Harlow: Longman.
- Pennycook, A. (2001). *Critical Applied Linguistics: A Critical Introduction*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pennycook, A. (2005). Language Policy and the Ecological Turn. *Language Policy*, 3(3), 213-239.
- Pereira, P. T., & Martins, P. S. (2002, 24 e 25 de Maio). *Education and Earnings in Portugal*. Comunicação apresentada em: Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Perraton, H., & Lentell, H. (Eds.). (2004). *Policy for Open and Distance Learning* (Vol. 4). Londres: RoutledgeFalmer.
- Pew, R. W., & Mavor, A. S. (Eds.). (1998). *Modeling Human and Organizational Behavior: Application To Military Simulations*. Washington: National Academy Press.
- Pfister, G. G., & Poser, Y. (1987). *Culture, Proficiency, and Control in FL Teaching*. Londres: University Press of America.

- Philbin, T. (1996). *Cop speak : the lingo of law enforcement and crime*. Nova Iorque: J. Wiley.
- Phillipson, R. (1992). *Linguistic Imperialism*: Oxford University Press.
- Piaget, J. (1990). *La Equilibración de las Estructuras Cognitivas Problema Central del desarrollo* (E. Bustos, Trad.). Madrid: Siglo XXI de España Editores, S. A.
- Piatt, B. (1990). *Only English? : law and language policy in the United States*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Piatt, B. (1993). *Language on the job : balancing business needs and employee rights*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Pietracci, B., Carioca, M. J., & Diniz, R. P. (2004). *Making Portugal competitive*, [web]. McKinsey Global Institute. Acessível em: [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1428&L2=7&L3=8](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1428&L2=7&L3=8) [2005, 5 de Maio].
- Pilbeam, A. (1990 (?)). *Language Audit*. Comunicação apresentada em: Language Learning in Business Education, Barcelona.
- Pinheiro, A. (2002). *Experiências de internacionalização: a globalização das empresas portuguesas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Pinto, A. C. (1951). *A língua é a mais importante constituição política dum nação*.
- Poelzl, V. (2004). *Culture Shock!: Portugal: A Guide to Customs and Etiquette*. Portland ((E.U.A.)): Graphic Arts Center Publishing Company.
- Pontífice, F. (2002). S. Tomé e Príncipe: Breve Caracterização do Quadro Linguístico. In M. H. M. Mateus (Ed.), *Uma Política de Língua para o Português* (pp. 55-60). Lisboa: Edições Colibri.
- Portugal. Ministro da Indústria e Energia. (1993). *A internacionalização da economia portuguesa e a globalização dos mercados*. Lisboa: Direcção Geral da Indústria.
- Português, G. (2003). *Programa de Estabilidade e Crescimento - Actualização para o período 2003-2006*. Lisboa.
- Poupart, J. (1981). La méthodologie qualitative en sciences humaines: une approche à redécouvrir. *Apprentissage et socialisation*, 4(1), 41-47.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1988). *Épistemologie et instrumentation en sciences humaines*. Bruxelas: Pierre Mardaga.

- Prague School. (1973). General principles for the cultivation of good language. In J. Rubin & R. Shuy (Eds.), *Language Planning: Current Issues and Research*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Pree, M. d. (1990). *Liderar é uma Arte* (E. Saló, Trad.). Lisboa: Difusão Cultural.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nova Iorque: Simon & Schuster.
- Québec (Province). (1983). *Regulation respecting the language of commerce and business : updated to 26 April 1983*. [Québec]: Éditeur officiel du Québec.
- Québec (Province). Direction générale du développement pédagogique. Direction des programmes, & Québec (Province). Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire. (1976). *General education, business and vocational education : authorized textbooks for English-language instruction* (Vol. 1976/1977-). Québec: Service général des communications Ministère de l'éducation.
- Raasch, A. (2002). *Europe, frontiers and languages*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/RaaschEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/RaaschEN.pdf) [2004, 12/08].
- Rabin, C. (1971). A tentative classification of language planning aims. In J. Rubin & B. Jernudd (Eds.), *Can language be planned? Sociolinguistic theory and practice for developing nations* (pp. 277-279). Honolulu: East-West Center, University of Hawaii Press.
- Ramirez, M. G. (2002). A internacionalização da Conservas Ramirez - Produtos de Portugal. In P. O. Brito & J. A. Alves & L. M. Silva (Eds.), *Experiências de Internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 93-99). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Ramos, A. F. P. d. S. (2003). *O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário*. Coimbra.
- Ramos, P. J. (1996). *Análise da estratégia da empresa e a influência na internacionalização*. Covilhã.
- Randlesome, C. (?). The Cultural Dimension, *Competences for the International Manager* (pp. 140): Force PROJECT Number UK/93A/1/2015 P-FPC.
- Raposo, M. L. B. (1994). *Análise da internacionalização das actividades das*

- empresas: evidências empíricas do sector têxtil português.* Covilhã.
- Reed, J. (2001). *Languages in the Workplace - A Reed Multilingual Solutions survey*: Reed Multilingual Solutions.
- Reeves, N. (1990, 1990). *The Challenge of Language Capability in the 1990's*. Comunicação apresentada em: Action Towards a National Capability in Languages, Walford Hotel, Londres, 8 de Fevereiro de 1990.
- Reeves, N., & Wright, C. (1996). *Linguistic auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations*. Clevedon, G.B.: Multilingual Matters.
- REFLECT, P. (2002, 2003). *Projecto REFLECT*, [Web]. Projecto REFLECT. Acessível em: <http://www.reflectproject.com/> [2002, 16 de Dezembro].
- Rego, F. J. H. (1968, Janeiro-Março). A língua portuguesa, entre outras como instrumento e parte de uma política ultramarina. *Boletim da Sociedade de Geografia (Separata)*.
- Regueiro, M., & Goyoaga, R. (1982). *Vocabulario de las lenguas ibéricas*. Madrid: Nuestra Cultura.
- Reilly, V., & Ward, S. M. (1997). *Very Young Learners*. Oxford: Oxford University Press.
- Rhinesmith, S. H. (1996). *Globalização: o guia do gestor: seis chaves para o sucesso num mundo em mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Riaño, J. A. G. (1998). *La Programación Del Aprendizaje Lingüístico Escolar*. Oviedo: Universidad de Oviedo: Servicio de Publicaciones.
- Ribeiro, W. (2000). *Educação a Distância: A Quem Interessa?* S. Salvador da Bahia: Editora UNEB.
- Ricento, T. (2000). Historical and theoretical perspectives in language policy and planning. *Journal of Sociolinguistics*, 4(2), 196-213.
- Ricento, T. (Ed.). (2006). *An Introduction to Language Policy - Theory and Method*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Richards, J. C. (2001). *Curriculum Development in Language Teaching*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richards, J. C., & Rodgers, T. S. (1992). *Approaches and methods in language teaching: a description and analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richardson, D. B. (1994). *Networking*: John Wiley & Sons.

- Richerich, R., & Chancerel, J.-L. (1977). *Identifying the Needs of Adults Learning a Foreign Language*. Estrasburgo: Conselho da Europa.
- Rigolet, S. A. N. (1998). *Para uma Aquisição Precoce e Optimizada da Linguagem - Linhas de orientação para crianças até aos 6 anos*. Porto: Porto Editora.
- Riita, P. (2002). *Teaching and learning less widely spoken languages in other countries*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/PiriEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/PiriEN.pdf) [2004, 12/08].
- Rodgers, D. (1998). *English for International Negotiations: A Cross-Cultural Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rodrigues, A. L. (2003). *A internacionalização: uma abordagem aplicada às empresas da região de Santarém*. Lisboa.
- Rodrigues, F., Ribeiro, J. F., & Fernandes, L. G. (1979). *O sector exportador português e a internacionalização da produção*. Lisboa: GEBEI.
- Roque, A. (1999). *Auditorias de informação: configuração de uma metodologia para as organizações escolares*. Porto.
- Royall, F., & Conacher, J. E. (Eds.). (1996). *Issues in Languages for Specific Purposes - Theoretical Approaches and Practical Applications*. Limerick, Irlanda: University of Limerick Press.
- Rubin, J., & Jernudd, B. (Eds.). (1971). *Can Language Be Planned?* : University of Hawaii.
- Rudestam, K. E., & Newton, R. R. (1992). *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*. Newbury: Sage Publications.
- Ruhlen, M. (1994). *The origin of language : tracing the evolution of the mother tongue*. Nova Iorque: Wiley.
- Rumble, G., & Latchem, C. (2004). Organisational models for open and distance learning. In H. Perraton & H. Lentell (Eds.), *Policy for Open and Distance Learning* (Vol. 4, pp. 117-140). Londres: Routledge.
- Sabath, A. M. (1999). *International business etiquette what you need to know to conduct business abroad with charm and savvy*.

- Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Sabath, A. M., & NetLibrary Inc. (2000). *International business etiquette: what you need to know to conduct business abroad with charm and savvy* [221 p. ;]. Franklin Lakes, (E.U.A): Career Press.
- Salgado, C. M., & Paulo, A. C. C. (1988). *Modelos de formação: uma metodologia de detecção de necessidades de formação profissional na indústria*. Lisboa: LNETI. CFT.
- Salomão, R. (1987). *Clube da Língua Portuguesa, Projecto de Dinamização dos Cursos de Difusão da Língua Portuguesa*. Macau: Direcção dos Serviços de Educação.
- Salomão, R. (1991). *Dinamização: Um projecto interactivo e vivencial na situação de ensino-aprendizagem da Língua Portuguesa (LE) em Macau*. Comunicação apresentada em: Seminário Internacional de Português Língua Estrangeira, Macau.
- Salomão, R. (1996). A Educação através da Internet. *Educação e Juventude*(7), 16-17.
- Salomão, R. (1997). *O Desafio: Computadores, Internet e o ensino do Português Língua Estrangeira*. Comunicação no Seminário Internacional sobre Língua Portuguesa, Macau.
- Salomão, R. (1998, (?)). *A Telemática e o Ensino/Aprendizagem de Línguas - Do mito à realidade*. Comunicação no VII Encontro da AULP, Macau.
- Salomão, R. (1999). *Português em Linha: O desafio da Internet ao ensino do Português Língua Estrangeira*. Macau: Universidade de Macau.
- Salomão, R., & Ferreira, P. (1991, 1991). *O Computador e o Ensino do Português*. Comunicação no Seminário Internacional sobre o Português Língua Estrangeira, Macau.
- Sanders, S. R. (1999). *The country of language* (1st ed.). Minneapolis, MN: Milkweed Editions : Distributed by Publishers Group West.
- Santa-Cecilia., Á. G. (1995). *el currículo de español como lengua extranjera: - fundamentación metodológica. - planificación y aplicación*. Madrid: Edelsa Grupo Didascalía, S. A.
- Santamarina, A., & González, M. (1990). *História da língua galega*. [Coruna]: Xunta de Galicia.
- Santos, F. (1985). *A Avaliação de Conhecimentos*. Lisboa: Editorial Inquérito,

Lda.

- Santos, M. C., & Oliveira, M. M. d. (2002, 24 e 25 de Maio). *Qualification Requirements and Educational Attainment in Portugal, 1985-1997*. Comunicação apresentada em: Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Sárdi, C. (2000). Needs-based syllabus design: A case for skills. In M. Ruane & D. P. Ó. Baoill (Eds.), *Integrating Theory and Practice in LSP and LAP* (pp. 15-26). Dublin: Applied Language Centre, University College Dublin / Irish Association of Applied Linguistics (IRAAL).
- Scheyvens, R., & Storey, D. (Eds.). (2003). *Development Fieldwork: A Practical Guide*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Schröder, K. (1981). Methods of Exploring Language Needs in Industry. In R. Freudenstein & J. Beneke & H. Pönisch (Eds.), *Languages Incorporated* (pp. 43-54). Oxford: Pergamon Press.
- ScienceDirect (Online service). (1986). *English for specific purposes* (Vol. 5, no. 1 (1986)-). Nova Iorque: Pergamon.
- Scott, W., & Mühlhaus, S. (Eds.). (1994). *Languages for Specific Purposes*. Londres: CILT.
- Scottish Central Committee on Modern Languages. (1986). *The Provision of Modern Languages in Scottish Secondary Schools*. Dundee: Scottish Central Committee on Modern Languages.
- Scullard, S. (1992). *The Provision of Foreign Language Training to Industry*. Londres: Further Education Unit (FEU).
- Sebastião, A. d. R. P. (1997). *Mobilidade profissional em Portugal: proposta de uma metodologia de análise e ensaio de aplicação*. Lisboa.
- Seidlhofer, B. (2003). *A concept of international English and related issues: from 'real English' to 'realistic English'?*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/SeidlhoferEN.pdf?L=E](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/SeidlhoferEN.pdf?L=E) [2004, 12/08].
- Seidlhofer, B. (Ed.). (2003). *Controversies in Applied linguistics*. Oxford: Oxford University Press.
- Seminário A Internacionalização das Empresas da Construção. (2000). A

- internacionalização das empresas da construção*. Lisboa: ANEOP.
- Sequeira, O. M. d. S. (2002). *Internacionalização das empresas portuguesas: entre propostas de hoje e lições para o futuro*. Lisboa.
- Serra, F. J. D. (1993). *Identificação de estratégias de internacionalização: um estudo empírico aplicado ao sector dos mármore*s. Lisboa.
- Shanahan, D. (1996). From language learner to multicultural manager. *European Management Journal*(14), 315-320.
- Siguan, M. (1996). *A Europa das Línguas* (A. B. d. Sousa, Trad. 1 ed.). Lisboa: Terramar e SILC - Sociedade de Intercâmbio de Línguas e Culturas.
- Silva, L. M. H. d. (1996). *Estratégias de internacionalização em telecomunicações*. Lisboa.
- Silva, L. P. d. (1993). *Estratégias de internacionalização da indústria portuguesa: caso do sector dos moldes*. Lisboa.
- Silva, M. J. F. d. (2005). *Promoção da Língua Portuguesa no Mundo: Hipótese de Modelo Estratégico*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Simpkin, R., & Jones, R. (1976). *Business and the Language Barrier*. Londres: Business Books Limited.
- Skutnabb-Kangas, T. (2002). *Why should linguistic diversity be maintained and supported in Europe? Some arguments*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/Skutnabb-KangasEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/Skutnabb-KangasEN.pdf) [2004, 12/08].
- Sllès-Jardel, M. (1991, Maio 1991). Fondements Psychologiques de l'Acquisition Précoce d'une langue étrangère. *Revue de Linguistique et de Didactique des Langues - Université Stendhal de Grenoble*, 49-77.
- Sousa, G. d. V. e. (1998). *Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos*. Porto: Civilização.
- Spencer, S. I. (Ed.). (1987). *Foreign Languages and International Trade - A Global Perspective*. Athens, Georgia, EUA: University of Georgia Press.
- Spencer-Oatey, H. (Ed.). (2000). *Culturally Speaking: Managing Rapport through Talk across Cultures*. Londres: Continuum.
- Spencer-Oatey, H., & Xing, J. (1997). *Relational Management in Chinese-British Business Meetings*. Comunicação apresentada em: Language at Work - Annual Meeting of the British Association for Applied Linguistics,

- University of Birmingham.
- Spolsky, B. (2004). *Language Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spolsky, B. (2005). Is Language Policy Applied Linguistics? In P. Bruthiaux & D. Atkinson & W. G. Egginton & W. Grabe & V. Ramanathan (Eds.), *Directions in Applied Linguistics - Essays in Honor of Robert B. Kaplan* (pp. 26-36). Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Stanton, N. (1996). *Mastering Communication* (3 ed.). Houndmills (GB): PALGRAVE.
- Starkey, H. (2002). *Democratic Citizenship, Languages, Diversity and Human Rights*. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/StarkeyEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/StarkeyEN.pdf) [2003, 17/10/2003].
- Stevens, A. (Ed.). (1991). *Languages for the World of Work*. Londres: CILT.
- Stevens, A. (?). Profiles for International Managers - an Analysis of Language Skills Related to Managerial Competences, *Competences for the International Manager* (pp. 140): Force PROJECT Number UK/93A/1/2015 P-FPC.
- Stewart, W. (1968). A sociolinguistic typology for describing national multilingualism. In J. Fishman (Ed.), *Readings in the sociology of language* (pp. 531-545). The Hague: Mouton.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector* (1 ed.). Londres: Routledge.
- Strecht-Ribeiro, O. (1998). *Línguas Estrangeiras no 1º ciclo- razões, finalidades, estratégias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Strickland, K. (1995). *Literacy, not labels : celebrating students' strengths through whole language*. Portsmouth, NH: Boynton/Cook Publishers.
- Swaan, A. d. (2001). *Words of the World - The Global Language System*. Cambridge: Polity Press.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5 : how women's and men's conversational styles affect who gets heard, who gets credit, and what gets done at work* (1st ed.). Nova Iorque: W. Morrow.
- Tansey, S. D. (2000). *Politics: The Basics* (2 ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Tauli, V. (1974). The Theory of Language Planning. In J. Fishman (Ed.),

- Advances in Language Planning* (pp. 49-67). The Hague: Mouton.
- Teel, S. J. (1996). South Carolina export survey. *Business and Economic Review*, 43(1), 3-6.
- The Committee of the Regions. (2003). *Opinion of the Committee of the Regions of 20 November 2003 on the Communication from the Commission on Promoting Language Learning and Linguistic Diversity: An Action Plan 2004-2006*
- COM(2003) 449 final, [web]. The Committee of the Regions. Acessível em: <http://www.ciemen.org/mercator/butlletins/57-11.htm> [2004, 24/05/2004].
- Thiederman, S. B. (1991). *Profiting in America's multicultural marketplace : how to do business across cultural lines*. Nova Iorque: Lexington Books / Maxwell Macmillan Canada / Maxwell Macmillan International.
- Thorogood, J. (2001). *The National Language Standards in action*. Londres: LNT0.
- Tiersma, P. M. (1999). *Legal language*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tocha, R. J. G. (1996). *Dinâmicas de internacionalização da indústria transformadora portuguesa: 1980-1992*. Lisboa.
- Tollefson, J. W. (1991). *Planning Language, Planning Inequality - Language Policy in the Community*. Londres: Longman.
- Tollefson, J. W. (Ed.). (2002). *Language Policies in Education: critical issues*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tough, J. (1977). *Talking and learning: a guide to fostering communication skills in nursery and infant schools*. Londres: Ward Lock Educational.
- Traça, D. (2002, 24 e 25 de Maio). *Labour Markets in Portugal: Recent Performance and Challenges for Development in the European Context*. Comunicação no seminário: Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas, Lisboa.
- Trask, R. L. (1999). *Key Concepts in Language and Linguistics*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Trigo, V. (1995). *Negociar na China* (1 ed.). Macau: Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau.
- Trigo, V. (2006). *Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China?* Mangualde: Edições Pedagogo.
- Trim, J., Bailly, S., Devitt, S., Gremmo, M.-J., Heyworth, F., Hopkins, A., Jones,

- B., Makosch, M., Riley, P., & Stoks, G. (2001). *A Guide for Users* [Documento word distribuído na Internet]. Estrasburgo: Conselho da Europa, Divisão de Política de Língua.
- Trim, J. L. (1978). *Some possible lines of development of an overall structure for a European unit/credit scheme for foreign language learning by adults*. Estrasburgo: Conselho da Europa.
- Trim, J. L. M. (2002). Dennis Ager. Motivation in Language Planning and Language Policy. *Language Policy*, 1(2), 183-192.
- Trindade, A. R., Carmo, H., & Bidarra, J. (2000). Current Developments and Best Practice in Open and Distance Learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 1(1), 1-24.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business* (2 ed.). Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Truchot, C. (2002). *Key aspects of the use of English in Europe*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/TruchotEN.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/TruchotEN.pdf) [2004, 12/08].
- Trujillo Ferrari, A. (1982). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Tuin, D., & Westhoff, G. (1997). The Task Force of the Dutch National Action Programme as an Instrument for Developing and Implementing Foreign-Language Policy. In T. Bongaerts & K. d. Bot (Eds.), *Perspectives on Foreign-Language Policy : Studies in Honour of Theo van Els* (pp. 21-34). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.
- Turnbull, P. W., & Cunnigham, M. T. (Eds.). (1981). *International Marketing & Purchasing - A Survey among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries* (1 ed.). Hong Kong (?): The Macmillan Press Ltd.
- U.S. Department of Education, O. o. P. E. (2005). *Title VI Programs: Building a U.S. International Education Infrastructure*, [Website]. U.S. Department of Education, Office of Postsecondary Education. Acessível em: <http://www.ed.gov/about/offices/list/ope/iegps/title-six.html> [2005, 11 de

- Setembro de 2005].
- UK Trade & Investment. (2003). *Export Information, Portugal*, [Web]. UK Trade & Investment. Acessível em: <http://www.trade.uktradeinvest.gov.uk/portugal/profile/index/introduction.shtml> [2004, 11 de Maio de 2004].
- Ulijn, J. M., & Gorter, T. R. (1989). Language, culture and technical-commercial negotiating. In H. Coleman (Ed.), *Working with Language* (pp. 479-505). Berlin: Mouton de Gruyter.
- UNESCO. (1996). *Declaração Universal dos Direitos Linguísticos* (W. Ramos, Trad.). Barcelona: UNESCO.
- União Europeia. (2001). *The eLearning Action Plan*, [pdf]. União Europeia. Acessível em: [http://europa.eu.int/eurllex/en/com/cnc/2001/com2001\\_0172en01.pdf](http://europa.eu.int/eurllex/en/com/cnc/2001/com2001_0172en01.pdf) [2002, 23 Setembro].
- United States. Congress. Senate. Committee on Governmental Affairs. Subcommittee on International Security Proliferation and Federal Services. (2001). *The state of foreign language capabilities in national security and the federal government: hearings before the International Security, Proliferation, and Federal Services Subcommittee of the Committee on Governmental Affairs, United States Senate, One Hundred Sixth Congress, second session, September 14 and 19, 2000*. Washington: U.S. G.P.O.
- Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L., & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Van Els, T. J. M. (1983). Dutch foreign language teaching policy in a European perspective. *System*, 11(3), 271-275.
- Vasconcelos, G. d. (1998). *Metodologia da Investigação: Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Vez, J. M. (2000). *Fundamentos lingüísticos en la enseñanza de lenguas extranjeras*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Vieira, I. F. G. F. F. (1996). *Autonomia na aprendizagem da língua estrangeira: uma intervenção pedagógica em contexto escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Vizcarro, C., & León, J. A. (Eds.). (1998). *Nuevas Tecnologías para el*

- Aprendizaje*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Voegelin, C. F. (n.d.). *On the probability of autonomous linguistics converging with hyphenated linguistics*. Philadelphia: Unpublished manuscript.
- Wallace, M., & Wray, A. (2002). The Fall and Rise of Linguists in Education Policy-Making: From Common Sense to Common Ground. *Language Policy*, 1(1), 75-98.
- Wanning, E. (2003). *Culture Shock!: USA: A Guide to Customs and Etiquette*. Londres: Kuperard.
- Wardaugh, R. (2002). *An Introduction to Sociolinguistics* (4ª ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Warschauer, M. (Ed.). (1996). *Virtual Connections*. Honolulu: Second Language Teaching & Curriculum Center, University of Hawai'i.
- Warschauer, M. (Ed.). (1996). *Telecollaboration in Foreign Language Learning: Proceedings of the Hawai'i Symposium*. Honolulu: Second Language Teaching & Curriculum Center, University of Hawai'i.
- Webber, S. L. (1997). *Trade Talks?* Birmingham: University of Birmingham CILT.
- White, C. (2003). *Language Learning in Distance Education*. Cambridge: Cambridge University Press.
- White, R. V. (1988). *The ELT Curriculum: Design, Innovation and Management*. Londres: Blackwell Publishing.
- Widdowson, H. G. (2005). Applied Linguistics, Interdisciplinarity, and Disparate Realities. In P. Bruthiaux & D. Atkinson & W. G. Eggington & W. Grabe & V. Ramanathan (Eds.), *Directions in Applied Linguistics - Essays in Honor of Robert B. Kaplan* (pp. 12-25). Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Willems, G. (2002). *Language teacher education policy promoting linguistic diversity and intercultural communication*, [web/pdf]. Council of Europe, Language Policy Division. Acessível em: [http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co-operation/education/Languages/Language\\_Policy/Policy\\_development\\_activities/Studies/WillemsENG.pdf](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/WillemsENG.pdf) [2004, 12/08].
- Williams, S., Hagen, S., Rana, A., & Bhogal, J. (?). *Language Skills and Strategies in West Midlands Businesses - Demand*. Wolverhampton: University of Wolverhampton.

- Winslow, D. (2003, Summer). Languages NTO Chief Executive Signs Off. *Business Language*, 8.
- Wodak, R., & Corson, D. (Eds.). (1997). *Language Policy and Political Issues in Education*. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- Woodin, J., & Lewis, D. T. (1995, September, 1995). *Staff Development on an Institution-wide Language Programme*. Comunicação apresentada em: The Fifth National Institution-Wide Language Programmes Conference, Nottingham Trent University.
- Wright, S. (2004). *Language Policy and Language Planning - From Nationalism to Globalisation*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Yamada, H. (1992). *American and Japanese business discourse : a comparison of interactional styles*. Norwood, N.J.: Ablex Pub.
- Yamada, H. (1997). *Different games, different rules : why Americans and Japanese misunderstand each other*. Nova Iorque; Oxford: Oxford University Press.
- Zimmerman, M. (1988). *Dealing with the Japanese*: HarperCollins Publishers.
- Zuccherini, R. (1992). *Cómo educar la comunicación oral*. Barcelona: Ediciones CEAC.

## **ANEXOS**

## Descrição

Ao abrir o CD que contém os anexos deverá abrir-se automaticamente a aplicação Internet Explorer mostrando o quadro de acesso seguinte.

Caso tal não aconteça, basta abrir o documento index.htm com o *Internet Explorer*, ou o programa que utiliza para navegar na Internet.

Ao abrir o documento referido, surge o seguinte menú:

<p style="text-align: center;"><b>LÍNGUAS E CULTURAS NAS COMUNICAÇÕES DE EXPORTAÇÃO</b></p> <p style="text-align: center;">Para uma Política de Línguas Estrangeiras ao Serviço da Internacionalização da Economia Portuguesa</p> <p style="text-align: center;"><b>PARTE III --- ANEXOS</b></p>
--

Por favor, clique no documento que deseja visualizar.

<b>Inquéritos</b>	<b>REFLECT</b>
	<b>INTERCOMM</b>

<b>Pré-Auditoria</b>	<b>Formulário da Internet</b>
----------------------	-------------------------------

<b>Questionários de Validação</b>	<b>PROACE</b>
	<b>Website</b>
	<b>Pré-Auditoria</b>

<b>Fichas de Estudos de Caso</b>	<b>AMA</b>	<b>Cerarpa</b>
	<b>Procasa</b>	<b>Pahldata</b>
	<b>Abressa</b>	<b>Amândio Sousa Neves</b>
	<b>Bindomatic</b>	<b>Brasão S.A.</b>
	<b>J. Palma</b>	<b>J. M. L. Castro</b>
	<b>Eurosim</b>	<b>M.A.R. Kayaks</b>

	<b>Adega Cooperativa do Cartaxo</b>	
<b>Entrevistas Áudio</b>	<b>Dr. José Herculano Laranjeiro</b>	
	<b>Câmara de Comércio de Madrid</b>	
<b>Entrevistas Vídeo</b>	<b>AMA</b>	<b>J. M. L. Castro</b>
	<b>Procasa</b>	<b>Sodiver</b>
	<b>Philips</b>	<b>Brasão S.A.</b>
	<b>M.A.R. Kayaks</b>	
<b>SILCIE</b>	<b>Seminário Internacional: “Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia”</b>	

O Primeiro grupo – Inquéritos - contém os formulários enviados no âmbito do Projecto REFLECT e o da entrevista semi-aberta realizada no âmbito do Projecto INTERCOMM.

Relativamente ao Projecto REFLECT, o inquérito às necessidades de formação foi realizado através de três técnicas diferentes, tal como referido no Capítulo IV: Questionário em papel, enviado por correio, Questionário em *Word*, enviado por correio electrónico, e questionário na Internet, de acesso interactivo. Escolheu-se apresentar apenas um deles, uma vez que o seu conteúdo é, naturalmente, idêntico.

O questionário do Projecto INTERCOMM tinha como suporte o telefone, mas o entrevistado tinha sido previamente contactado, posteriormente recebido uma cópia do formulário (sem orientações), decorrendo a entrevista com ambos os participantes na posse do questionário. No entanto, tentou-se que a conversa fluísse de uma forma livre, procurando-se desenvolver os temas que fossem sendo abordados pelos entrevistados, mesmo que não figurassem no questionário.

Segue-se o formulário elaborado para a Internet, fornecendo aos auditores uma ferramenta de aquisição de informação genérica que pode facilitar e otimizar o tempo da entrevista na empresa.

O grupo seguinte, Questionários de Validação, apresenta os formulários enviados ao Painel de Validação, no âmbito do Projecto PROTOCOL II, para validarem três produtos diferentes: A viabilidade do PROACE, a eficácia do respectivo sítio na Internet e ainda do questionário de Pré-Auditoria igualmente presente nestes anexos.

Segue-se um grupo de 13 Fichas de Estudos de Caso realizados em igual número de PME exportadoras, durante os anos de 2000 a 2004.

No que respeita às entrevistas que se apresentam, optou-se por dividi-las segundo o seu média, em áudio e vídeo.

As primeiras duas entrevistas – em áudio – registam, no caso do Dr. José Herculano Laranjeiro, uma experiência de trabalho durante um período longo de tempo no ICEP e na COSEC, anterior a 1974, e testemunhando as necessidades linguísticas já então sentidas, nomeadamente o planeamento de projectos de serviços de tradução e outras estratégias, infelizmente nunca levados à prática.

A outra entrevista áudio, com o Dr. Jacobo Pérez-Soba, da Câmara de Comércio de Madrid, testemunha a sua experiência na implementação do Modelo Europeu de Hagen em Espanha, igualmente patrocinado pelo Programa Leonardo da Vinci.

As entrevistas em vídeo registam vários testemunhos de seis PME exportadoras portuguesas, que confirmam a importância das Línguas e Culturas nos seus negócios transnacionais e ainda um testemunho de um director da Philips portuguesa sobre a sua perspectiva da cultura de negócios em Portugal, especialmente a importância do almoço, ou jantar de negócios, factor que parece distinguir os homens de negócios portugueses dos seus congéneres de outras nacionalidades .

Finalmente, o sítio na Internet do Seminário Internacional: “Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia”, organizado no Porto, em Outubro de 2004, com a colaboração da AEP.

Neste sítio estão acessíveis quase todas as comunicações apresentadas, à excepção da comunicação dos responsáveis do ICEP e da AEP, facto que não deixa de ser interessante e pertinente para a referida baixa sensibilidade a esta problemática, sendo, igualmente um exemplo claro do famoso défice de colaboração entre organizações públicas.

A construção do Sítio e a organização do Seminário foram da responsabilidade do Assistente da Universidade Aberta, Ricardo Salomão.