

Ricardo Salomão

Comunicação e Exportação



Ricardo Salomão é Professor Auxiliar da Universidade Aberta e Investigador no CEMRI, desenvolvendo a sua carreira no domínio da Linguística Aplicada, particularmente, desde 1986 na área do Português Língua Estrangeira e, desde 1998, nas Línguas para Fins Específicos (de Negócio) e na Comunicação Internacional de Negócios, uma área do Planeamento Linguístico: Política de Línguas Estrangeiras.

Foi fundador do Centro de Difusão da Língua Portuguesa em Macau, de cuja Comissão Instaladora foi vogal, criador do Projeto CLIP, Clube da Língua Portuguesa, em Macau e Dili (Timor Leste). Entre outras publicações, em 2003 edita, com Stephen Hagen "Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras".

Outras obras publicadas:

PRÁTICAS E LINGUAGENS GESTUAIS

A. J. Greimas, J. Kristeva e outros

ESTRATÉGIAS E DISCURSOS DA PUBLICIDADE

Francisco Rui Cádima

RUMOS DA SOCIEDADE DA COMUNICAÇÃO

Org. de José A. Bragança de Miranda, Graça Rocha Simões e Fernando Cascais

CINCO LIÇÕES SOBRE COMUNICAÇÃO,
REDES E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

(Da Cibernética ao Copyright)

António Machuco Rosa

ENVIOS. UMA EXPERIMENTAÇÃO FILOSÓFICA NA INTERNET

José A. Bragança de Miranda

AS ARTES TECNOLÓGICAS E A REDE INTERNET EM PORTUGAL

Org. de Maria Teresa Cruz e José Gomes Pinto

NOVOS MEDIA, NOVAS PRÁTICAS

Org. de Maria Teresa Cruz

A IMPROBABILIDADE DA COMUNICAÇÃO

Niklas Luhmann

A REVOLUÇÃO ELECTRÓNICA

William Burroughs

*Se desejar receber informações periódicas ou livros já publicados,
consulte o nosso site, adquira o último catálogo ou escreva-nos para:*

NOVA VEGA, LDA.

Apartado 4352

1503-003 Lisboa

info@novavega.mail.pt

www.novavega.pt

RICARDO SALOMÃO

COMUNICAÇÃO E EXPORTAÇÃO

COMUNICAÇÃO E EXPORTAÇÃO

Autor: Ricardo Salomão

Revisão: Leonor Hungria

Colecção: Outras Obras

© Nova Vega e Autor, 1.ª edição (2011)

Direitos reservados em língua portuguesa por:

Nova Vega, Lda.

Apartado 4352

1503-003 Lisboa

info@novavega.mail.pt

www.novavega.pt

Sem autorização expressa do editor não é permitida a reprodução parcial ou total desta obra desde que tal reprodução não decorra das finalidades específicas da divulgação e da crítica.

Editor: Assírio Bacelar

Capa: Carlos Vasconcelos

Paginação: Victor Batista

ISBN: 978-972-699-972-0

Depósito legal n.º 336456/11

Impressão e acabamento: Publidisa

Comunicação e Exportação

Ricardo Salomão

vega

AGRADECIMENTOS

À Professora Maria Manuela Malheiro Dias, ex Coordenadora Científica do CEMRI, e actual Coordenadora da área de investigação sobre Relações Interculturais, pelo encorajamento e pela oportunidade desta edição.

Ao Professor Stephen Hagen, com quem trabalhei desde 1998 e que me abriu as perspectivas para o domínio das línguas e culturas na economia e particularmente nas Comunicações Internacionais de Negócio.

À Professora Maria Emília Ricardo Marques por me apontar o rumo da Política de Língua e Planeamento Linguístico como quadro teórico da minha investigação.

Uma palavra muito especial à British Chambers of Commerce, muito particularmente ao meu amigo Robin Godfrey, pela autorização da utilização dos materiais usados nos Cursos de Auditores das Comunicações de Exportação para as quais contribuí, nomeadamente no caso português, com a criação do curso propriamente dito e a produção do respectivo manual.

Por fim, mas não por último, agradecer a Isabel Laranjeiro, minha cúmplice na vida, cuja compreensão, apoio e ternura me permitiram vogar nestas águas de forma saudável e feliz.

ÍNDICE

Prefácio	11
Introdução	17
A internacionalização como desígnio nacional	29
Educação e Formação	37
Investigação	43
Exportação.....	47
Estratégia de Comunicação para a Exportação.....	51
As Empresas Exportadoras.....	61
Gestão Linguística na Exportação.....	69
As Interações Oraís	73
As Interações Escritas	97
As Interações Pessoais	117
A Comunicação Intercultural de Negócios.....	127
A Internet.....	151
Programas de Apoio às Comunicações de Exportação	159
Bibliografia	177

PREFÁCIO

Algumas palavras para explicar o percurso de um linguista até ao domínio das Comunicações de Exportação.

Quando me foi colocada a questão das línguas e culturas nas comunicações de exportação e mesmo no quadro mais geral do negócio, identificava-me como professor de português língua estrangeira, fruto da sequência de trabalho que vinha desenvolvendo em Macau e na China desde 1986.

A porta de entrada no domínio das Comunicações de Exportação foi a Língua de Especialidade, os Cursos de Línguas para Negócios, num projecto europeu muito ambicioso — SELECT — que contava com parceiros de vários países: Portugal, a Universidade Aberta; França, a Universidade de Poitiers e a Thomson; o Reino Unido, a Universidade de Wolverhampton; a Alemanha e a Itália com duas fortes editoras. O objectivo do projecto era desenvolver um computador equipado com *software* especialmente concebido para apoiar os gestores internacionais nas questões de língua e cultura.

O *software* incluía um ambicioso dispositivo de tradução automática — para o que contava com uma equipa famosa, que desenvolvera o COBUILD, apesar de não contar com John Sinclair — e cursos de línguas de negócios, onde se inscrevia a minha participação, ferramentas de apoio à criação automática de documentos, como cartas comerciais em várias línguas, *etc.* A coordenação científica do projecto era do Professor Stephen Hagen.

Durante esse contacto inicial com o Professor Hagen, a partir do qual se foi desenvolvendo uma relação de trabalho, foi identificada uma clara carência de recursos em Portugal, lacunas tão graves que lançaram algumas dúvidas sobre a viabilidade de elaboração de um curso de Língua Portuguesa para Negócios destinada a quadros empresariais que não falavam português. A própria importância do papel das línguas e culturas parecia contraditória: não se duvidava dela, mas também parecia não haver um lugar para ela, quer na formação, quer na educação, quer na investigação.

Ainda o Projecto SELECT não tinha acabado quando o Professor Hagen e eu começámos a colaboração num projecto de análise de necessidades de formação em línguas e culturas nas PME exportadoras, uma colaboração que se veio a converter numa sequência de projectos europeus, que foram mapeando o meu desenvolvimento deste domínio em Portugal, ao mesmo tempo que se procedia ao levantamento da situação portuguesa e mesmo da tentativa de agenciamento para a mudança.

Foi também esse o meu percurso de investigação até ao doutoramento, sob a direcção do Professor Stephen Hagen e da Professora Maria Emília Ricardo Marques.

Quando iniciei a escrita desta publicação considerei que ela se destinava a um público interessado na temática por razões profissionais ligadas à exportação.

Confesso que considerei possível que esta publicação não só tivesse leitores interessados como pudesse ser de utilidade para gestores internacionais e decisores políticos e associativos. Sou optimista por natureza.

Assim, parti do princípio que a abordagem académica e respectiva sustentação científica estavam consagradas na tese do meu doutoramento e não tinham aqui cabimento. Especialmente tendo em conta que a minha tese de doutoramento se encontra em regime de acesso livre e aberto na Internet¹.

Uma vez que sou funcionário público e a maior parte da minha investigação foi feita com base em dinheiros públicos,

¹ (<http://repositorioaberto.univ-ab.pt/bitstream/10400.2/1386/1/TESE.RSALOM%C3%83O.pdf>)

portugueses e europeus, só pode ser considerado natural que os seus frutos estejam à disposição livre e gratuita do público.

No entanto, fica desde já aberta essa via para uma exploração mais académica que a presente obra possa suscitar. Outra via para mais esclarecimentos e acesso a outros artigos é o meu *website* (www.salomao.info), sempre deficitário de atenção e actualização, mas mesmo assim, o local onde vou disponibilizando o meu trabalho.

O meu percurso de investigação evoluiu do ensino de língua estrangeira para a política e planeamento linguístico, áreas de trabalho que, na minha opinião, são contribuintes para um mesmo domínio comum: a Linguística Aplicada. Bem sei que esta posição, nos meios académicos portugueses, é, há muito, polémica.

Também se observa que em Portugal a Política de Língua e Planeamento Linguístico é conhecida quase sempre apenas por Política de Língua. Curiosamente, no mundo anglófono é quase sempre referida por Planeamento Linguístico.

Partem eles do princípio, saudável, de que para tomar decisões é preciso, primeiro, interpelar a realidade para fundamentar e definir a política e, depois da decisão, é necessário interpelar de novo a realidade para saber da adequação das decisões e do seu impacto.

Para eles, os principais problemas a discutir, portanto, estão no planeamento e é nessa instância que os problemas podem, de facto, ser discutidos, porque são objectivos. Na instância da definição política, há uma grande contribuição ideológica cuja discussão se desenrola noutros domínios.

A perspectiva portuguesa é completamente diferente. Nem parece necessário interpelar a realidade para se definirem as políticas, nem a sua implementação é monitorizada e a maior parte das vezes é deficientemente planeada, quando o é.

Constatamos também que a comunidade científica produz os seus estudos, muitas vezes até subsidiados pelos governos, sobre os mais diversos domínios da vida da sociedade portuguesa. No entanto, raramente os estudos são tidos em conta e ainda menos vezes são levados à prática ou, sequer, testados.

Uma vez que a decisão política não procura o apoio do método e da ciência, qualquer opinião é válida, qualquer estratégia tão boa como qualquer outra, mesmo que tenham como base uma experiência pessoal num contexto particular.

Já quando ensinava português como língua estrangeira me surpreendia a forma como se consagrava na legislação que qualquer pessoa licenciada numa área de Humanidades, de Direito a Filosofia, podia ensinar a língua portuguesa a um estrangeiro. Tal como me surpreendia que um aluno estrangeiro colocado numa escola portuguesa sem saber falar português não passava primeiro por um curso de língua.

Portugal é um país com uma coerência social e linguística invulgares. Somos um país monolíngue e não conhecemos dificuldades substanciais de comunicação entre cidadãos de quaisquer partes do país. Será por isso que temos esta insensibilidade com as questões de língua?

Na China pude experienciar inúmeras vezes que, ao não compreender o que o meu interlocutor chinês me dizia, ele falava cada vez mais alto e, como eu continuava a não entender, o meu interlocutor escrevia, em chinês, num papel. Nunca colocava a hipótese de eu não falar chinês. Toda a gente fala chinês.

Em Portugal, toda a gente fala português. Serão vestígios imperiais?

Outra realidade facilmente observável é a absoluta unanimidade da defesa da língua portuguesa, da importância da sua promoção no Mundo, da defesa da Lusofonia.

Porém, em termos práticos, o chamado “trabalho de casa” nunca se faz. As gramáticas, dicionários, manuais, estudos contrastivos para as línguas com as quais nos cruzamos no Mundo ou não estão feitas ou começaram a ser feitas há bem poucos anos, principalmente nas últimas duas décadas. Para um país com centenas de anos de expansão pelo planeta inteiro, esta situação é simplesmente desconcertante.

Por outro lado, estamos a viver um período de globalização que se aprofunda, sem sabermos tão bem quanto desejaríamos até onde irá, nem por onde irá. Mas não há dúvida quanto às transformações que já operou na realidade que podemos

observar hoje. Portugal já não é — não pode mais ser — um estado orgulhosamente só.

Além da realidade nacional a que estávamos habituados desde as origens da nacionalidade, somos agora parte em realidades transnacionais. Como a União Europeia, uma das várias organizações transnacionais a que pertencemos, como a NATO, a ONU, a CPLP, *etc.* A nossa moeda é comum à Zona Euro e deixámos de ter soberania directa sobre ela.

Vivemos também uma época em que as tecnologias ligam quaisquer pontos do planeta em segundos. A dinâmica das entidades supranacionais, transnacionais e internacionais, está a aumentar significativamente. Podemos testemunhá-lo directamente.

Houve tempo em que a promoção de uma língua cabia quase exclusivamente ao país da sua origem. Esse tempo acabou. Os países, como Portugal, continuam a ter de defender e promover as suas línguas fora dos seus territórios, mas não só. Uma vez que estão cada vez mais inseridos em redes transnacionais de todo o tipo, políticas, comerciais, *etc.*, intensificam-se as suas necessidades de competências em outras línguas. Estas competências são agora estratégicas para os objectivos do país e já não são requeridos apenas no perfil profissional de uma minoria, são necessárias em grande número por toda a sociedade.

Nos dias de hoje, é necessário que cada país avalie quais as línguas cuja aprendizagem é estratégica para os seus interesses, e incentivar o seu ensino, aprendizagem e investigação.

É isso a Política de Línguas Estrangeiras.

Finalmente, algumas notas para a navegação neste livro.

Como atrás referi, a sustentação académica foi grandemente depurada. O livro é concebido para um acesso mais prático e aberto. No entanto, persistem abordagens mais alargadas, onde se pretende dar notícia do amplo espectro de enquadramentos e da forma como as línguas e culturas estão a ser identificadas como factores essenciais. Estes capítulos procuram a compreensão panorâmica deste domínio, mas também a fundamentação consolidada.

Assim, quem procura informação prática, especialmente um método para analisar as Comunicações de Exportação na sua

empresa, por exemplo, ou para aumentar o seu conhecimento sobre esta área das suas actividades, provavelmente poderá considerar menos interessante a leitura da Introdução e do capítulo final.

INTRODUÇÃO

Vamos começar da forma mais simples possível, pelo nível das evidências.

A exportação, por definição, representa a venda de um produto ou serviço de um país, vamos assumir Portugal, a um outro país. Tendo em conta que, por definição, estamos a tratar de relações comerciais que envolvem o contacto entre pessoas de línguas e culturas diferentes da nossa, a capacidade de comunicar e, portanto, de compreender e fazer-se compreender é fundamental. A língua é a ferramenta dessa comunicação e a cultura o pano de fundo onde ela se desenrola.

Podemos afirmar mesmo que quanto mais e melhor o produtor conhecer a língua do seu cliente e a cultura do seu mercado tanto melhor poderão correr os seus negócios e, mais importante ainda, que os negócios possam ter continuidade no futuro, através do estabelecimento de uma relação comercial estável.

Esta evidência vai sendo cada vez mais eloquente quanto progredirmos na análise da multiplicidade e frequência de situações em que é determinante o conhecimento da língua do cliente.

A imagem de uma pequena cena envolvendo um vendedor português e um potencial comprador estrangeiro ocorre imediatamente nas nossas mentes. A verdade, porém, é que a utilização da língua é muito mais extensa, frequente e variada: conversas telefónicas, contratos, mensagens electrónicas, a própria marca do produto, o texto impresso nas embalagens, instruções e

manuais, enfim, uma extensa série de exemplos claramente dependentes da língua do cliente.

Por outro lado, o conhecimento da cultura do mercado onde o produto irá ser vendido representa igualmente um aspecto determinante para o sucesso dos negócios com parceiros desse mercado.

Também neste caso, ocorrem com igual facilidade, as imagens de gafes culturais que prejudicam a negociação ao ponto do cliente se sentir insultado. Imagine-se, num contexto de negociação em Portugal, a célebre gafe de Chuck Berry que considerou Portugal o mais belo país africano que tinha visitado. Ou, na Alemanha, a *gaffe* de Bill Clinton em Frankfurt o qual, querendo evocar a célebre frase de Kennedy "*Ich bin eine berliner*"¹, disse: "*Ich bin eine frankfurter*": eu sou uma salsicha!

Porém, tal como no caso das línguas, a cultura é determinante em inúmeros outros pontos da rotina da exportação. Vários aspectos do próprio produto ou serviço têm de ser adaptados de forma a poderem ser competitivos no mercado onde irão ser colocados: Tamanhos, cores, acabamentos, a própria embalagem... mas vários outros pontos da exportação dependem intensamente da cultura do mercado-alvo, a começar pela própria negociação.

Muitos outros aspectos, apenas aparentemente pequenos, desempenham o seu papel: Como receber o cliente? Ele espera um programa social? Deve dar-se um presente? Como preparar uma reunião? O cliente espera seguir uma agenda pré-estabelecida ou esta deve ser discutida previamente? Como deve apresentar? Todos os produtos/serviços disponíveis ou só aqueles que o cliente procura?

Como é fácil de compreender pelo que vimos expondo, as línguas e culturas desempenham um papel de relevo na exportação. Porém, se é tão fácil, tão evidente, e essa importância tão unanimemente reconhecida, porque não vemos uma maior atenção a estes factores por parte das instituições que desempenham papéis de relevo no domínio da exportação, sejam de

¹ Afirmação de John F. Kennedy num discurso feito em 26 de Junho de 1963 para enfatizar o seu apoio a Berlim Ocidental, então sitiada pela RDA e União Soviética. Já essa afirmação podia significar: "Eu sou um bolo de compota."

natureza estatal ou associativa? Ou mesmo nas próprias empresas?

Naturalmente, não uma, mas uma série de respostas podem responder à questão.

A primeira delas é que o domínio de conhecimento que se ocupa das línguas e culturas é frequentemente estranho e distante em relação à formação e à experiência dos agentes predominantes quer nessas instituições quer nas próprias empresas exportadoras.

A larga maioria dos empresários, dos dirigentes e dos decisores envolvidos na exportação provêm de formação em economia, gestão, engenharia, direito, onde as línguas estrangeiras têm uma presença residual (infelizmente).

Para a maior parte destes casos, as línguas e culturas são competências difíceis de abordar, difíceis de gerir, demasiado difusas, implicam demasiado tempo para adquirir e não oferecem garantia de resultados. Sentem que dificilmente se enquadram no rigor quantificável que as operações comerciais implicam.

Isto não significa — de forma alguma — que os exportadores portugueses não reconheçam claramente a importância do domínio da língua do cliente. Num inquérito que conduzimos em 2001, 81,2% dos exportadores reconheceram isso mesmo.

Porém, uma coisa é reconhecer esse papel, outra, a de definir um plano de acção para atingir objectivos de competências linguísticas e culturais e outra ainda, de maior complexidade, a de definir uma estratégia de comunicação.

No mesmo inquérito identificou-se uma discrepância nos resultados, uma vez que, apesar do resultado que referimos, ficou claro que as competências linguísticas existentes nas empresas não se coadunavam com as línguas dos clientes. Os empresários sabiam que deviam usar a língua do cliente, mas não dotavam a empresa dos recursos necessários para o fazer.²

Finalmente, ainda sem sair do nível das evidências, a importância das exportações na economia de Portugal é inquestionável. É hoje unânime que é fundamental para a economia

² Ver Stephen Hagen & Ricardo Salomão, 2003.

portuguesa aumentar as suas exportações e internacionalizar a sua economia.

O bem-estar de toda a população parece depender disso. Na discussão do orçamento de estado para 2011 é atribuída quase exclusivamente à exportação a responsabilidade de salvar a economia portuguesa da recessão.

Consequentemente, as competências em línguas e culturas estrangeiras constituem um factor essencial para a nossa economia, para o nosso desenvolvimento, para o nosso bem-estar.

Todavia, tradicionalmente, os gestores não estão habituados a lidar com factores da natureza das línguas ou das culturas. Não estou a dizer que não os conheçam, que não os identifiquem como importantes, ou mesmo determinantes. O seu problema é enquadrá-los da mesma forma como os outros factores envolvidos na exportação, tal como os outros custos, distribuição, recursos humanos, *etc.* Quando se necessita da exactidão dos números, da determinação do custo-benefício, as línguas e culturas parecem não encaixar.

Perante a possibilidade de começar a exportar para um novo mercado o que deve uma empresa exportadora fazer? Seduzir a D^a Luísa da contabilidade para aprender árabe? Quanto tempo iria isso levar? Aprender a cultura chinesa? A solução mais rápida é contratar alguém que já tenha essas competências. Mas caberá no orçamento de uma PME?

Por outro lado, quando se consideram hipóteses de formação, parte-se do princípio que qualquer curso inclui sempre uma quantidade enorme de informação sobre a literatura, as artes e a história, que não parecem ajudar grande coisa na venda de sapatos para a Alemanha, moldes para a Hungria ou componentes electrónicos para a Venezuela.

Também é necessário reconhecer que, tendo em conta que a esmagadora maioria das empresas portuguesas são PME, se o reduzido quadro de pessoal tivesse de aprender todas as línguas e culturas dos mercados onde operam, iríamos chegar a um ponto em que todos os nossos exportadores seriam necessariamente eruditos políglotas.

A verdade é que não são esses os únicos caminhos. Longe disso. Há também várias formas concretas para abordar as

questões das línguas e culturas de forma rigorosa e quantificável.

É precisamente neste domínio que pretendemos contribuir. Existem sempre inúmeras soluções. Tudo começa pela identificação criteriosa das necessidades, seguida por um planeamento de recursos e processos. Em suma, a criação de uma estratégia, uma estratégia de comunicação de exportação.

Apesar de saber que tradicionalmente toda a atenção é dada a outros factores, especialmente o preço, regulamentação, taxas, transporte, *etc.*, o facto de mais e mais exportadores portugueses terem mercado consolidado no exterior, obrigatoriamente faz aumentar a sensibilidade para estes problemas e também o elenco de soluções que foram sendo encontradas para eles.

Outra característica relevante numa faixa importante da nossa exportação é o facto de não haver uma marca própria e a venda dos produtos ser feita a granel a compradores estrangeiros que os requalificam com as suas marcas, embalagens, *etc.*, e os revendem nos seus mercados chamando a eles a criação da marca, mas também os respectivos lucros pelo incremento do valor acrescentado do produto, desenvolvendo eles as tarefas inerentes a esta operação e que são as que mais necessitam do factor língua e cultura.

Infelizmente, é neste tipo de produtos com valor acrescentado que podemos entrar em concorrência directa com os produtos chineses, indianos, indonésios, *etc.* Para competir na base do preço final, as nossas hipóteses são diminutas, e implicam que reduzamos os custos de tal forma que levaria a uma diminuição brutal no nosso nível de vida.

Internacionalizar a economia e reforçar a exportação constituem, como tenho vindo a expor, um desígnio nacional, uma tarefa e um objectivo de toda a sociedade portuguesa, que joga assim a sua sobrevivência neste enquadramento da globalização.

Temos assistido ao desfilar de declarações dos responsáveis de todas as áreas da sociedade portuguesa, afirmando inequivocamente que esse tem, necessariamente, de ser o rumo: internacionalizar a economia, reforçar a exportação.

Este enquadramento da globalização tem também de ser descrito com as interrogações que hoje se levantam, resultado

das indefinições próprias da época de profundas transformações e da forma como percebemos o mundo que nos rodeia, da forma como interagimos nele e, em última análise, da própria realidade de um mundo irreconhecível e imprevisível.

Estamos a assistir e agenciar uma nova realidade e esta está a implementar-se a um ritmo que todos sentimos como muito 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 consolidada 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.

Essas Tecnologias (que ainda há pouco eram novas) têm uma aplicação especial na Informação e Comunicação, acrescentando-lhes 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.

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

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 percurso da presente discussão segue a caracterização da importância do papel das línguas e das culturas e, nesse âmbito, na importância fundamental que detêm na exportação e a importância da exportação na viabilidade da sociedade portuguesa num mundo globalizado.

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.

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.

Este desfasamento entre o relevo das línguas e culturas e a forma como são encaradas pelos decisores não é de forma alguma exclusivo dos Portugueses. Por exemplo, na Holanda, Theo Van Els, ao organizar a Conferência *Borders Open! Mouths Shut?* (Dirk Tuin & Gerard Westhoff, 1997), chama a atenção de forma eloquente para o mesmo problema no seu país.

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.

O que temos vindo a defender não se prende com o valor económico de uma língua. Essa abordagem, iniciada por De Swaan em "Words of the World — The Global Language System"³, é completamente diferente e reporta a diferentes metodologias e diferentes resultados.

O nosso objectivo é, aqui, claramente restrito à empresa exportadora e à sua estratégia de comunicação de exportação.

Por associação, observamos que a nível nacional, e em reflexo do que falámos sobre as empresas, vários países tentam garantir a adequação das competências disponíveis, em línguas e culturas, às necessidades objectivas dos seus exportadores, e, de forma mais 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 reconhecido o valor do conhecimento de línguas e de culturas, pode tentar-se medi-lo.

³ Ver Abram de Swaan, 2001.

Num estudo encomendado pela Comissão Europeia (ELAN) e dirigido por Stephen Hagen, 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 comunicação 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 de Euros.

Este estudo teve uma grande repercussão na Europa, levando o então Comissário Europeu para o Multilinguismo, Leonard Orban, a organizar no seio da Comissão Europeia o *Business Forum for Multilingualism*.

Está já a proceder-se a uma actualização do Estudo ELAN através de um outro estudo igualmente dirigido pelo Professor Stephen Hagen.

Neste enquadramento, quando observamos as relações internacionais portuguesas, somos levados a concluir que a importância das competências em 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 abrange também o político, diplomático, cultural, científico, *etc.*, considerando a interacção na UE e em múltiplos outros organismos internacionais, sem esquecer as questões 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 estimada entre 26% e 27%, será que temos à disposição dos empreendedores por-

tugueses a possibilidade de contratar pessoal capaz de interagir eficientemente em Espanha? E na Catalunha? E consultores para adaptar produtos, e o seu *marketing*, à cultura espanhola? E telefonistas capazes de atender uma chamada em castelhano?

Um exportador de Vila de Conde que entrevistámos referia-nos a importância de criar um catálogo culturalmente adaptado aos seus clientes galegos. “Tudo depende do catálogo.”

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. Numa das múltiplas entrevistas que conduzimos a exportadores portugueses, um importante industrial de mobiliário de Mira, afirmou: “Nos negócios, o Portunhol não leva a lado nenhum.”

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 diplomática na UE — a primeira competência que se torna fundamental é a intercomunicabilidade, 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.

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 de que essa é apenas uma parte do problema.

Consideremos este domínio da internacionalização da economia e do conseqüente relevo do papel das línguas e culturas como uma grande plataforma suportada por três pilares: um, o da educação/formação, um outro das empresas exportadoras e ainda um terceiro, o da investigação.

É evidente que a área da educação e formação desempenha um papel fundamental no suporte da plataforma, assim como é reconhecido o muito que há a fazer. Mas será este o melhor ponto para iniciar uma dinâmica de transformação?

Na verdade, o pilar dos exportadores é igualmente fundamental, sendo imprescindível que os exportadores portugueses compreendam o valor das línguas e das culturas na exportação e no próprio sucesso da empresa. São igualmente os exportadores aqueles que melhor conhecem as necessidades reais, que melhor podem definir os objectivos. Têm também o poder económico necessário, uma vez que essas competências, para eles, são traduzíveis em lucros objectivos.

Mais, tendo em conta que é realmente no pólo da exportação que se pretendem obter mais resultados, parece fazer sentido que seja também 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 construída de baixo para cima.

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

É meu entendimento ser no âmbito deste domínio científico que se deverão centrar estas questões de compatibilização entre as necessidades de competências 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.

Como referimos, o nosso objectivo é chegar à abordagem deste problema na óptica de uma empresa exportadora. No entanto, parece-nos essencial compreender o problema no seu enquadramento mais abrangente.

A razão para esta abordagem é, por um lado, o reforço da sensibilização à premência do incremento destas competências, e, por outro, fundamentar objectivamente a forma como estas questões têm sido abordadas, fornecendo informação relevante.

Assim, vamos manter a imagem apresentada anteriormente, uma grande plataforma suportada por três pilares: O domínio da internacionalização da economia e o respectivo relevo do papel das línguas e culturas, suportado pelo pilar da educação e formação, pelo pilar das empresas exportadoras e ainda o terceiro pilar, o da investigação.

Iremos abordar a informação que nos é trazida por cada um destes elementos. Começemos pelo mais geral.

A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO DESÍGNIO NACIONAL

A internacionalização da economia e das empresas portuguesas e, naturalmente, o crescimento das exportações nacionais tem sido referido entre os principais objectivos económicos portugueses, como se pode verificar nos sucessivos Programas de Governo da última década.

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. Vemos com frequência o poder político servir de facilitador para os contactos comerciais entre empresários de diversos países, fazendo coincidir a diplomacia com a exportação.

Esta temática tem igualmente sido referida profusamente na imprensa pelos mais variados comentadores económicos, surgindo igualmente 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." (Joaquim Rocha da Cunha, 1999b, p. 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. (Miguel St. Aubyn, 2002, p. 36)

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

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. (Miguel St. Aubyn, 2002, p. 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 (Miguel St. Aubyn, 2002; Benedit 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. (Pedro Telhado Pereira & Pedro Silva Martins, 2002, pp. 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. (Pedro Telhado Pereira & Pedro Silva Martins, 2002, p. 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. (Daniel Traça, 2002, p. 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. (Daniel Traça, 2002, p. 32)

Mais, nas *Conclusões do Grupo de Trabalho do 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. (Paulo Ferreira do Amaral, 1999, p. 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. (Paulo Ferreira do Amaral, 1999, p. 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. (Joaquim Rocha da Cunha, 1999a, p. 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. (Joaquim Rocha da Cunha, 1999b, p. 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*. (Manuel Guerreiro Ramirez, 2002, pp. 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 pro-

blemas 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. (Bruno Pietracci, Maria João Carioca, & Rui Pires 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.

No entanto, 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.

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.

Quando falamos de Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação estamos de alguma forma a mapear um novo território. Uma área que, intuitivamente, não é difícil de identificar na confluência dos conceitos de Línguas e de 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 e interacção.

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

EDUCAÇÃO E 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. (T. Hutcheson & A. Waters, 1986, p. 7)

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 de caso minucioso a quase uma década de actividade (Colin 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. (Michael Fay, 1995, p. 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". (Michael Fay, 1995, p. 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 prevêem formação no futuro. São a maioria ou estão próximo disso. (Sue Scullard, 1992)

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. (Sue Scullard, 1992, p. 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 (David Liston & Nigel Reeves, 1985), mas é especialmente determinante o estudo conduzido por Stephen Hagen a nível nacional e no seio das empresas, “Languages in British Business” (Stephen Hagen, 1988), 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. (Wolfgang Obenaus & John Bennett, 1993, p. 145)

Porém, de uma forma genérica, mantém-se a importantíssima questão básica e muito objectiva: Como adaptar o ensino das línguas à necessidade das empresas? Questão essa a 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. (Norma 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 (Jeannette Orsted & Jorgen Christian Nielsen, 1993) como na China (Guangwei Hu, 2005), passando pelos Estados Unidos (Marianne Inman, 1978) ou pela Finlândia (Marjatta 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. (Marjatta Huhta, 1999, p. 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. (Marjatta Huhta, 1999, p. 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 (P. H. Gardner & J. D. 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. (Christopher Brumfit, 1995, p. 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. (Christopher Brumfit, 1995, p. 16)

INVESTIGAÇÃO

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

Estes estudos, de diversíssimas orientações, escopos e objetivos, podem cobrir enormes regiões, como toda a Baía do Pacífico (P. Kerim Friedman, 2004), a Escócia, onde se conclui que “64% of the Scottish companies (...) do not have the language competence to meet their needs” (Barbara 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.* (Cor J. Koster & Zsófia Radnai, 1997, p. 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. (Cor J. Koster & Zsófia Radnai, 1997, p. 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).”*(Cor J. Koster & Zsófia Radnai, 1997, p. 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 (L. Louhiala-Salminen, 1995) para esta posição. (Marjatta Huhta, 1999, p. 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. (Carole Arijoki & Joanna Channell, 1992, p. 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, nos Estados Unidos da América, as barreiras linguísticas são referidas como um dos maiores problemas da exportação (S. J. Teel, 1996, p. 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. (Rita Mascia, 2001, p. 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.
(Derek 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 cinco 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. (Peter W. Turnbull & Malcolm T. Cunnigham, 1981, p. 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, reconhece-se que não constitui solução para todos os problemas, como, aliás, os próprios estudos o indicam claramente. 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 à 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 & Study Group on Foreign Languages, 1979, p. 17).

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. (Reinhold Freudenstein, Jürgen Beneke, & Helmut Pönisch, 1981, p. 5)

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

Questões de dimensão da empresa, cometimento com a exportação (percentagem da produção total 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 com que os resultados gerais sejam 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. (Jean-François Leray, 1992, p. 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. (Jean-François Leray, 1992, p. 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 (Barbara Beedham, 2001).

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 realizados⁴, 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

⁴ Ver Robin Godfrey, 2002.

obter respostas mais consentâneas com as suas necessidades, especialmente as 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. (José Gois Neves, 1999, p. 82)

Por exemplo, no sector dos transportes em Portugal, os níveis de habilitações literárias dos seus agentes são absolutamente 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. (Osvaldo Costa, 1999, p. 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 rodoviário 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, correndo nós o risco de, mais uma vez, emprendermos uma batalha desigual com os nossos vizinhos espanhóis. (Osvaldo Costa, 1999, p. 106)

Temos sempre a tendência de desvalorizar as experiências portuguesas. Porém, se atentarmos na realidade das exportações que têm conhecido uma recuperação assinalável, especialmente através da diversificação, da exploração de outros mercados hispânicos, temos de reconhecer o seu sucesso.

Como a recuperação e o sucesso não acontecem por milagre, é de ter em conta que existe um grupo de exportadores de sucesso que está a conseguir resolver as barreiras linguísticas e culturais.

Teremos oportunidade de esclarecer, mais à frente, como as empresas exportadoras se diferenciam, principalmente pelo volume das suas exportações, que determina a forma como abordam as línguas e culturas, especialmente definindo uma estratégia de comunicação.

Após esta abordagem panorâmica, é chegado o tempo de adoptar a óptica da empresa, começando pelo factor essencial: a definição de uma estratégia de comunicações de exportação.

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO

Tal como referimos anteriormente, o Estudo ELAN identificou que as PME que investem na sua estratégia de comunicação para a exportação alcançam lucros 44,5% maiores que as que não o fazem. A ordem de grandeza deste número não pode ser ignorada.

Mas o que é uma estratégia de comunicação para a exportação? Em que consiste?

O termo estratégia evoca naturalmente o universo militar, tendo origem na democracia ateniense (*stratègós*) e significava “a arte do general”. Há uma literatura específica milenar, como a de Sun Tzu, que viveu no século IV antes de Cristo, ou a de Nicolau Maquiavel, que também escreveu uma *Arte da Guerra* entre 1519 e 1520.

Na literatura actual sobre gestão de empresas não faltam evocações explícitas da aplicação dos referidos manuais históricos de estratégia militar na condução das empresas, colocadas em mercados cada vez mais competitivos.

Naturalmente, não é este o local apropriado para aprofundar as definições de estratégia ou a influência militar na gestão empresarial moderna. É, porém, fundamental reconhecer a sua profundidade, diversidade de aplicações e relevância.

Falamos aqui de uma estratégia de comunicação num contexto específico da exportação. Uma vez que estratégia envolve sempre um planeamento de recursos organizados para a concretização de um objectivo, neste caso particular, os recursos

são competências linguísticas e culturais e o objectivo é a colocação de um produto num mercado estrangeiro.

Por outras palavras, a definição da estratégia começa quando uma determinada empresa, que produz um determinado bem ou serviço, o deseja colocar num determinado mercado.

Com este ponto de partida, há várias estratégias possíveis, a maior parte das quais são "não-estratégias": ir vendo o que acontece, resolvendo os problemas que vão surgindo da melhor forma possível. Com o tempo, se a relação comercial sobrevive, vão começando a ser implementadas algumas medidas, como contratar alguém que fale a língua desse mercado, ou outro tipo de soluções. Como veremos mais à frente, este perfil está intimamente relacionado com o volume e frequência da exportação e o seu peso na produção geral da empresa.

Ter uma estratégia de comunicação é, tal como definimos anteriormente, pensar com antecedência os recursos que a empresa tem de ter para agir com sucesso naquele mercado. Os recursos na área da comunicação têm a ver com a língua e a cultura do mercado em questão.

Especificamente, é preciso planear quem responde às solicitações naquela língua. Isto inclui cartas, mensagens electrónicas, telefonemas, *etc.* Também se tem de ter em consideração a elaboração de textos naquela língua, consoante os casos, desde rótulos a manuais de utilização. Incluindo adaptar o produto às características do mercado específico, não só para os gostos locais, mas também para a forma como se vende. Embalagens, cores...

É este o universo que se tem de abordar para definir uma estratégia de comunicação para a exportação.

Mas como é uma boa estratégia de comunicação?

Trata-se de desenvolver um quadro de procedimentos de qualidade para lidar com assuntos de língua e cultura quando estes se colocarem.

Isto significa a coordenação de várias soluções ou serviços linguísticos de forma a cumprir os objectivos do negócio ou da exportação em geral. Desenvolver uma estratégia de comunicação é uma forma de enfrentar os problemas linguísticos e culturais, antes que eles se apresentem.

O planeamento inicial de criação de uma estratégia requer:

- O apoio da chefia e/ou gestão para a estratégia.
Incentivo à formação em línguas e/ou culturas do cliente (quando apropriado).
- A consciência de soluções diferentes para diferentes situações linguísticas e culturais.
- Saber como e quando contratar fornecedores profissionais de serviços linguísticos e culturais.

É igualmente fundamental determinar em que ponto(s) do processo de exportação é mais provável que as necessidades linguísticas e culturais se manifestem.

Nas empresas internacionais quase todas as funções operacionais requerem o uso de línguas estrangeiras:

Vendas e Marketing: Uma empresa pode necessitar de formação em línguas e culturas de negócio para os seus empregados que tratem das vendas directas, ou que organizam a tradução de comunicações, contratos e literatura promocional. O material promocional em língua estrangeira terá de integrar um entendimento dos regulamentos locais, seja relacionado com questões ambientais, padrões de qualidade, ou outros requisitos.

Secretariado/Administração: Uma empresa deve desejar assegurar-se de que contrata secretárias com competências linguísticas que garantam o acompanhamento das comunicações noutras línguas, de forma a serem tratadas de uma forma eficiente e rápida desde o início.

Design do produto e embalagem: Cores, símbolos, gestos e nomes podem ter um significado completamente diferente, dependente do local onde se encontram. Por exemplo, os símbolos podem representar coisas completamente diferentes de país para país.

Para quem usou os aeroportos internacionais nos anos de 2003 e 2004 decerto não lhe escapou a grande campanha de publicidade do HKSB denominada *Local Knowledge*. Era composta por diversos cartazes de parede, anúncios em revistas de

grande difusão e publicidade televisiva⁵. Apresentamos apenas um pequeno exemplo de um anúncio na *National Geographic Magazine*, e ilustra muito claramente a diferença de símbolos e gestos:



É fácil de reconhecer que uma empresa exportadora está, por definição, em situações e interfaces em que o uso de uma língua estrangeira pode ser vital para um negócio:

- Recepção e expedição de correspondência, fax, facturas, memos, etc.;
- Documentação da empresa, relatórios, produtos, e especificações técnicas;
- Páginas da Internet em língua estrangeira;
- Literatura, material publicitário;
- Contratos, regras legais, regulamentos, patentes e padrões locais;
- Instruções, manuais, procedimentos e especificações;

⁵ Pode ver um apanhado destes anúncios televisivos em: <http://www.youtube.com/watch?v=mUCODUvKbzE&NR=1>

- Comunicações electrónicas, incluindo *e-mail*, redes sociais, transferência de informação, *etc.*;
- Relatórios financeiros, contas, facturação.

É igualmente importante considerar as situações de comunicação oral, que pode ser síncrona, presencial ou mediada de diversas formas que a tecnologia cada vez mais facilita:

- Formal, informal e encontros sociais com clientes e colegas de trabalho estrangeiros;
- Chamadas de telefone envolvendo vendas, pedidos de informação ou apoio técnico;
- Negociação presencial ou mediada através de áudio ou vídeo-conferência; viagem;
- Apresentações públicas, discursos, seminários, conferências, feiras, exposições.

Há ainda um grande conjunto de actividades em que a língua e a cultura do cliente desenrolam um papel essencial:

- Enquadramento nos requisitos legais locais, regulamentos e documentação alfandegária;
- Exposições em feiras comerciais;
- Concursos públicos;
- Contratos legais;
- Defesa de patentes, acompanhamento de procedimentos na Justiça;
- Publicidade no estrangeiro;
- Condução e análise de estudos de mercado;
- Identificação e gestão do agente local;
- Candidaturas a concursos;
- Formação, ou fornecer instruções, a operadores locais;
- Asseguramento da relação com o cliente e serviços pós-venda;
- Obtenção de pagamentos e recuperação de dívidas;
- Gestão de documentação, incluindo especificações técnicas ou de clientes;

- Negociações locais em *joint ventures*, aquisições, *take-overs*;
- Gestão de pessoal local;
- Gestão de acordos sindicais locais;

Como se pode constatar, estamos perante um conjunto muito alargado de factores.

Uma forma de focar a atenção nas prioridades é elaborar uma lista de verificação das situações onde o uso da língua do cliente é mais importante, como, por exemplo:

- Criar uma relação positiva com os clientes mais importantes;
- Demonstrar um empenho de longo prazo com um mercado;
- Viajar no estrangeiro;
- Criar um espírito internacional na empresa;
- Criar uma mais-valia competitiva;
- Aumentar o fluxo de informação do mercado e feedback dos clientes.

À partida sabemos que o benefício do uso da língua do cliente não é contestado. Porém, é importante compreender de forma discriminada quais os benefícios concretos:

- Conduz a uma melhor comunicação e pode evitar mal-entendidos.
- Estabelece um relacionamento imediato.
- Cria uma imagem positiva e de respeito.
- Aumenta a sua auto-estima, confiança e segurança no estrangeiro.
- Aumenta as perspectivas pessoais de emprego.
- Demonstra que respeita o outro, neste caso, o cliente.

Como fica claro, a definição de uma estratégia de comunicação para a exportação não é uma receita universal que se aplica a qualquer empresa exportadora concreta.

Esta opção parece-me mais positiva porque os elementos por onde passa a definição da estratégia de comunicações de exportação serão abordados, um a um, no seu capítulo respectivo, um pouco mais à frente.

Assim, seguindo a metodologia referida, a existência de uma estratégia de comunicação para a exportação implicaria:

- O reconhecimento que a empresa enfrenta barreiras à comunicação em diferentes níveis e que é necessária uma abordagem integrada à comunicação.
- A comunicação com clientes internacionais é feita de forma correcta — respeitar as suas diferenças linguísticas e culturais.
- As comunicações recebidas numa língua estrangeira, tais como chamadas telefónicas, correio electrónico ou cartas, são processadas prontamente por pessoal habilitado a responder de forma — e na língua — correcta.
- O pessoal sabe distinguir as comunicações noutras línguas em “urgente” e “não-urgente” e remetê-las para a pessoa indicada.
- Os intérpretes e tradutores profissionais são conhecidos e podem ser convocados rapidamente em situações críticas.
- O conhecimento da língua e cultura do cliente enquadra a estratégia de exportação.
- As armadilhas linguísticas e culturais potenciais são identificadas com antecedência e incorporadas no planeamento.
- Os materiais de exposição, descrições de produtos, brochuras e panfletos estão na língua local e o pessoal presente no expositor está habilitado para falar directamente com os clientes na sua língua. A escolha de palavras, textos, símbolos, cores e gráficos nunca podem ser questionáveis para a cultura local.

Um outro aspecto clarificador é a forma de aquisição de serviços envolvendo competências linguísticas e culturais. A British Chambers of Commerce (BCC) identifica que a maior parte das

empresas que necessitam de competências linguísticas e culturais e tem já uma estratégia de comunicação, escolhe uma ou várias entre estas soluções possíveis de serviços:

- Contratar um tradutor ou intérprete;
- Contratar alunos estrangeiros para estagiar contactando a universidade/escola local;
- Formar o seu pessoal na língua e cultura do mercado-alvo;
- Contratar novos empregados com as competências necessárias;
- Instalar novos tipos de tecnologia (por exemplo, ferramentas de tradução automática para obter um sumário do documento).

Após esta primeira aproximação estratégica, como vimos dependente da realidade da empresa concreta, antes ainda de entrar na caracterização mais detalhada das questões de língua e cultura que tipicamente se colocam na exportação, importaria também, para completar esta aproximação pelo lado da estratégia, perceber melhor a realidade das empresas exportadoras, tentando especialmente caracterizá-las na forma como abordam a exportação.

É precisamente esse o tema que abordamos no capítulo seguinte.

AS EMPRESAS EXPORTADORAS

Na Grã-Bretanha tem havido uma atenção crescente das autoridades às questões de comunicação das suas empresas exportadoras. Não é, por isso, de admirar que existam diversos estudos que caracterizem a sua realidade, de forma a justificar e direccionar as suas políticas.

Uma das entidades governamentais da Grã-Bretanha para acompanhar a questão da exportação, a par de algumas outras, é o UKTI, que podemos considerar congénere do nosso AICEP, sem fazer qualquer comparação, considerando apenas a paridade funcional dos organismos.

Numa das suas linhas de acção, o Business Link, ainda hoje activo, os Consultores de Comércio Internacional (*International Trade Advisors*) que contactavam diariamente com as empresas exportadoras foram desenvolvendo um modelo de segmentação das empresas em relação à exportação, chegando a quatro categorias claras:

Passiva: Tempo e esforço mínimo investido no desenvolvimento da exportação. Os negócios de exportação vêm até eles. "Acontece" exportar devido a pedidos do estrangeiro, mais frequentes devido ao aumento do uso de *websites* oferecendo exposição automática internacional. Pensam a exportação como: "Vale mesmo o trabalho extra?"

Experimental: Aproveitamento de alguma capacidade existente; investimento limitado de recursos. Semelhantes aos passivos, mas tentam desenvolver produtos conforme os pedidos dos clientes. Os vendedores cobrem ambos os mercados,

doméstico e internacional. Expectativas irreais do tempo e esforço necessário para exportar com sucesso poupando na preparação e pesquisa na esperança de maior e mais fácil lucro.

Adaptável: Decisão estratégica para a exportação; investimento considerável no desenvolvimento da exportação. Reativas, mas tentam adaptar-se4 mais: localizam vendas e materiais de apoio. Consideram-se exportadores experientes e sofisticados, mas estagnam num nível de desenvolvimento. Pensam: "O que pode alguém ensinar-me sobre como melhorar a exportação?"

Estratégica: exportação como parte integral da estratégia de negócio. Proactivos, seleccionam mercados. Demonstram um nível elevado de sofisticação na exportação. É provável o envolvimento em *joint ventures*, acordos de licenciamento, escritórios no estrangeiro...

Esta segmentação é particularmente importante para determinar o tipo de apoios que o estado britânico desenvolve para responder às necessidades características, por exemplo, de uma empresa do Programa Passport, tipicamente pequenas, com menos de 50 empregados, recursos frequentemente limitados. Este tipo de empresa normalmente faz parte dos segmentos Passivo ou Experimental.

Para este tipo de empresas parece mais adequado um apoio ao desenvolvimento da exportação, com ênfase no desenvolvimento centrado na empresa.

Por outro lado, num outro tipo de empresas, frequentemente exportadores mais experientes, com uma abordagem mais estratégica e contando com recursos mais importantes, frequentemente dos segmentos Adaptável ou Consolidado, verifica-se que necessitam de um tipo de apoio mais especializado, sendo normal incidir sobre um determinado mercado específico.

Assim, como já vimos anteriormente, há uma correlação entre a importância que as exportações têm na produção total da empresa e o seu interesse pelas questões de comunicação. Quanto mais intensas e frequentes são as relações com clientes estrangeiros, mais atenção elas requerem.

A seguinte tabela elaborada pela mesma instituição pode mostrar com maior clareza esta segmentação realçando a respectiva caracterização:

Questões	Passivo	Experimental	Expansivo	Consolidado
Importância estratégica das exportações para a empresa	Nenhuma, meramente reactivo Oportunismo Lucros a curto prazo	Ajusta-se à sazonalidade do mercado doméstico Aproveita a capacidade produtiva não utilizada	Decisões de gestão estratégicas Crescimento das vendas Aproveitamento das oportunidades	Internacionalização Lucros a longo prazo
Crítérios de selecção de mercado	Não existem mercados seleccionados Os pedidos de informação surgem de forma espontânea	Seleção dos mercados de exportação mais próximos por uma questão de conveniência Exploração de contactos pessoais	A selecção inclui mercados próximos e distantes Segmentação de mercado	Concentração de mercado e especialização
Estudos de mercado	Não foram realizados qualquer estudos de mercado	Aquisição de listas de contactos; estudos realizados durante visitas a clientes e exposições	Aquisição e compilação de relatórios de estudos; visitas preparatórias para entrada no mercado	Investigação abrangente, realização de estudos do mercado doméstico ou estrangeiro; visitas ao mercado para investigação
Forma típica de entrada no mercado	Vendas directas ao cliente	Agente de vendas ou distribuidor	Agente de vendas ou distribuidor Escritório de vendas da empresa	Escritório de vendas da empresa Alianças estratégicas

Problemas de gestão	Não há construção de experiência de exportações Cada encomenda nova é um problema, especialmente a documentação	Selecionar o agente ou distribuidor ideal Adaptação aos novos requisitos da exportação	Direção da operação Perigo de dependência excessiva do representante no mercado	Gestão de crescimento difícil Coordenação entre mercados diversos
Problemas de comunicação	Ausência de proficiências linguísticas ou não foram identificadas proficiências	Identificação e utilização de algumas proficiências: "política do desenrasca"	Necessidade de desenvolver proficiências para apoiar a decisão estratégica; conhecimento do mercado por vias intermédias	Controlo e influência
Questões culturais	Ausência de consciência cultural	Consciência cultural esporádica e limitada	Intensificação da consciência cultural através de visitas ao mercado para preparação	Boa consciência das questões culturais
O que uma Análise à Comunicação de Exportação pode fazer	As empresas tomam consciência que estão a perder negócios devido à falta de conhecimento da língua e da cultura. Oportunidade de reconsiderar estratégias e encontrar sugestões práticas de custos reduzidos.	Indicações sobre os locais onde as empresas podem iniciar uma abordagem estratégica à língua e cultura para aumentar as vendas internacionais.	Como adoptar uma atitude mais proactiva nas questões da língua/cultura para ultrapassar as dificuldades, melhorar as relações e as vendas	Ajuda a "afinar" as estratégias existentes e fornece uma avaliação imparcial das práticas correntes e ideias para melhorias.

No âmbito do programa *Passport to Export*, os Consultores de Comércio Internacional construíram um “diagnóstico” que coloca diversas questões relevantes para esta segmentação⁶. Pode ser um excelente exercício para a caracterização de uma empresa exportadora concreta num dos segmentos que anteriormente caracterizámos. Incluem-se também algumas respostas típicas:

1 — Tem um plano formal com os objectivos da actividade principal da empresa?

Passiva	O quê? — É uma tábua de salvação ou <i>ad hoc</i>
Reactiva	De cabeça, mas não está escrito
Expansiva	Sim, mas a curto prazo
Consolidada	Integral com a estratégia de negócio

2 — Existe alguma previsão de vendas e de custos para o comércio internacional?

Passiva	Impossível de prever — instinto de sobrevivência
Reactiva	Depende — sei de um caso...
Expansiva	Expectativas de crescimento
Consolidada	Previsão de um crescimento de 30% ao longo dos próximos 3 anos

3 — Como tem sido a gestão de crescimento a 3 anos?

Passiva	“Em declínio”
Reactiva	“Estável”
Expansiva	“Crescimento entre 5-10%”
Consolidada	“Crescimento entre 10-25%”

4 — Existe um plano de marketing e vendas bem estruturado?

Passiva	“Não há qualquer plano”
Reactiva	“Plano informal”
Expansiva	“Plano formal considerando influências externas”
Consolidada	“plano baseado em pesquisa de mercado”

⁶ Apesar de adoptar uma terminologia diferente, a caracterização é igual.

5 — O comércio internacional é aceite como uma actividade apropriada?

Passiva	Problema
Reactiva	Aventura / diversão
Expansiva	Educacional / desenvolvimento
Consolidada	Negócio

6 — Existe um plano formal que inclui os objectivos fundamentais da empresa?

Passiva	O quê? É um salva-vidas, <i>ad-hoc</i>
Reactiva	Em espírito mas não escrito
Expansiva	Sim, mas a curto prazo
Consolidada	Integral com estratégia de negócio

7 — Existe uma projecção de vendas e custos para o comércio internacional?

Passiva	Impossível de dizer — sobrevivência
Reactiva	Depende — Conheci alguém que...
Expansiva	Espera crescer
Consolidada	30% de crescimento nos próximos 3 anos

8. Existe experiência de gestão de crescimento?

	1 ano	3 anos
Passivo	menos 5%	"recusaram"
Experimental	menos 1%	"estável"
Adaptável	mais 5%	"cresce 5-10%"
Estratégico	mais 7%	"cresce 10-25%"

Retomando a ideia do capítulo anterior, onde apresentámos a necessidade de focar a definição de estratégia nas necessidades de uma empresa em particular — e não como uma receita universal — o ponto de partida está aqui, ao nível da empresa concreta, prestando especial atenção a:

- 1 — Gama de produtos
- 2 — Historial de exportações da empresa
- 3 — A Estratégia de exportação da empresa

- 4 — Actividades ligadas à exportação
- 5 — Média usados (telefone, e-mail, etc.)
- 6 — Mercados-alvo
- 7 — Pessoal da empresa envolvido na exportação

É sempre positivo ter presente uma ideia clara do historial de exportações da empresa, assim como dos seus objectivos futuros, especialmente no contexto da posição global de negócios.

Faz sentido caracterizar todos os elementos do pessoal que estão envolvidos ou que possam vir a estar envolvidos nas actividades relacionadas com a exportação.

No entanto, essa caracterização tem também de passar pela criação de um perfil que é determinado pelas necessidades de competências linguísticas e culturais da própria função em si e não pelas características da pessoa que a desempenha.

O objectivo é analisar todas as formas que a empresa utiliza para comunicar com os seus clientes de exportação.

É fácil para a empresa lembrar-se apenas dos “suspeitos do costume da equipa de exportação”, mas deve sempre verificar-se se não estão envolvidos outros empregados, tais como:

- Recepcionista
- Pessoal do Marketing
- Pessoal do “local”, que por vezes lida com clientes de “exportações”
- Pessoal da Assistência Técnica
- Pessoal das embalagens e expedição
- Recursos Humanos
- Director-Geral (caso não seja o principal decisor de exportações)

Qualquer pessoa da empresa que fale uma língua estrangeira pode constituir um recurso valioso. A verdade é que muitas empresas ficam surpreendidas com as capacidades secretas dos seus empregados. É sempre uma boa ideia fazer um levantamento das competências em línguas e culturas estrangeiras existentes dentro da empresa.

Relativamente aos produtos, a empresa pode pretender exportar determinados produtos para mercados particulares, enquanto reserva outros produtos para mercados diferentes.

Poderão também existir alguns factores “conhecidos”, como acordos existentes com distribuidores, sendo importante que estas situações sejam estudadas, reavaliando a sua pertinência na conjuntura actual.

Um outro aspecto importante a ter em conta é a localização geográfica dos mercados, presentes ou futuros, da empresa. Se, por exemplo, a empresa exporta para todo o Mundo, ou está mais direccionada para vários países de uma região, *etc.*

Todos estes aspectos, próprios do universo de uma empresa são fundamentais para definir a sua estratégia de comunicação para a exportação.

Temos estado a explorar diversas abordagens fundamentais para a definição dessa estratégia. É tempo de começarmos a tratar a questão das Línguas e das Culturas e a forma como elas se apresentam a uma empresa exportadora.

Consoante se aprofunda esta análise vão sendo apuradas as necessidades da empresa. Estas constituem o filtro, ou a lente, por onde se abordam as necessidades específicas de competências linguísticas e culturais.

No próximo capítulo iremos explorar as questões linguísticas, tratando das culturais no capítulo seguinte.

GESTÃO LINGUÍSTICA NA EXPORTAÇÃO

A questão das línguas estrangeiras transformou-se radicalmente nos últimos vinte anos, à medida que a globalização se acentuava.

A própria disciplina científica que se ocupa deste tipo de questões, a Política de Língua e Planeamento Linguístico, veio a reflectir esta mudança no seu objecto de estudo⁷.

Naturalmente, a questão das línguas estrangeiras é uma questão de política nacional, como tive oportunidade de defender na minha tese de doutoramento⁸, sobre Política de Línguas Estrangeiras.

Tivemos há poucos anos uma medida de Política de Línguas Estrangeiras muito falada nos média e que irá decerto ter importância para as competências da Comunicação Internacional de Negócios. Refiro-me à decisão de integrar o ensino da língua inglesa logo a partir do primeiro ano da escolaridade obrigatória.

No entanto, não é ao nível nacional que nos interessa debater esse problema, mas sim ao nível de uma empresa exportadora. Também ao nível da empresa existe uma política de línguas estrangeiras, um planeamento linguístico ou uma gestão linguística⁹, conforme se preferir.

⁷ Ver Ricardo Salomão, 2009.

⁸ Ver Ricardo Salomão, 2007.

⁹ Ver Bernard Spolsky, 2009.

Bem sei que estas “etiquetas” são tradicionalmente desconfortáveis para a maioria dos gestores. Mas como espero poder provar, não há razão para não se planejar as necessidades e os recursos linguísticos da mesma forma que se planeiam todos os outros recursos.

Para desfazer esse mito do Planeamento Linguístico ser algo próprio de gabinetes ministeriais, apresento um exemplo claro: uma família de emigrantes portugueses tem a sua Política de Língua e Planeamento Linguístico, ou Gestão Linguística. Optam por uma língua (ou mais) para a comunicação em casa, outras para a escolaridade dos filhos, conforme as suas expectativas, de retorno económico futuro.

A organização do relacionamento com as línguas, portanto, é uma actividade que vai do indivíduo, à família, à profissão e por aí fora até ao Estado. É também uma actividade que as sociedades humanas têm desenvolvido ao longo dos tempos e pelas mais diversas razões, incluindo as comerciais.

Já se perguntou como faziam os navegadores portugueses para se entenderem e comerciarem com os povos que iam encontrando?

O primeiro passo para nos orientarmos é evitar aproximações através de categorias tão vastas como língua (inglesa, francesa, alemã, *etc.*) e começar pelas próprias funções e pelas situações de comunicação, no fundo, continuando o trabalho que iniciámos no capítulo anterior.

Imediatamente fica claro que algumas situações implicam a interacção oral, umas em presença, outras mediadas por tecnologias diversas, destas, umas pressupõem a presença síncrona, enquanto outras são diferidas no tempo e, finalmente, as interacções escritas, que constituem uma parte particularmente volumosa e sensível.

Cada uma destas situações caracteriza também as respectivas competências, que devem estar em campo e muito fortemente as soluções que podem ser aplicadas com sucesso.

Por exemplo, numa situação de dois interlocutores em comunicação face a face, é difícil usar dicionários ou programas de tradução automática. Se os dois interlocutores não falam a mesma língua nem dominam uma terceira língua de comunicação, torna-se necessário o serviço de um intérprete.

Ao abordarmos a questão das línguas pelas situações concretas em que são necessárias obtemos um fio condutor que não só permite uma melhor compreensão do problema, como também aponta de imediato para o tipo de soluções possíveis.

Assim, vamos desenvolver este tema em três subcapítulos: Interações Oraís, Interações Escritas e Interações Pessoais. Desta forma, pretendemos facilitar a compreensão da questão das línguas, mas, sobretudo, fornecer a etapa seguinte para a definição da estratégia.

No capítulo anterior estivemos focados na empresa e chegámos ao ponto em que identificávamos um perfil de comunicação próprio de determinada função nas actividades de exportação da empresa.

Agora vamos explorar essa caracterização a partir do contexto das situações linguísticas propriamente ditas, especialmente categorizadas pela situação dos interlocutores.

Assim, nas Interações Oraís, os interlocutores usam a sua voz, mas não estão em presença, é uma situação de comunicação mediada e que pode não implicar a presença síncrona dos interlocutores, como no *voice mail*, apresentações gravadas (áudio ou vídeo) para serem acedidas posteriormente. Mas mais frequentemente a conversa não presencial verifica-se ao telefone, sendo, portanto, síncrona.

No que respeita às Interações Escritas, impõe-se de imediato a correspondência, seja em papel, seja em suporte electrónico — o *e-mail*. Porém, apesar da correspondência representar sempre um volume considerável, a verdade é que a produção de documentação escrita ultrapassa em muito a correspondência. Rótulos, manuais, contratos, para nomear apenas alguns exemplos, mas que marcadamente demonstram a diferença que cada um deles exige no seu tratamento, assim como a forte responsabilidade que sobre eles recai devido às repercussões que os eventuais erros de comunicação poderiam ter. Coisa que talvez facilmente fosse recuperado se acontecesse numa carta ou num *e-mail*.

Quanto às Interações Pessoais, que implicam uma conversação em presença dos interlocutores e que tanto pode ocorrer num escritório, numa feira, numa visita, no país do vendedor

ou no do cliente, essas colocam diversos cenários, cada um deles com o seu tipo de solução.

Naturalmente, atravessando todas estas questões, existe um quadro geral estabelecido pela cultura e que influencia de forma determinante múltiplos aspectos destas interações. As questões culturais e a sua importância serão tratadas num capítulo seguinte.

Começemos agora a abordar cada uma das três vertentes que estabelecemos para podermos perceber o que está em causa na Gestão Linguística para a Exportação.

AS INTERACÇÕES ORAIS

A comunicação em presença sempre foi percebida como aquela que permite melhores resultados. No entanto, uma vez que a exportação implica a negociação de produtos e serviços atravessando as fronteiras geográficas, a maior parte da comunicação desenrola-se à distância, colocando os problemas próprios da mediação, nomeadamente telefónica, acentuando os equívocos resultantes das diferenças linguísticas e culturais, muitas vezes dificilmente 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 são exemplos de escolhas que diariamente se colocam numa empresa exportadora e cujas opções variam fortemente de acordo com o sector de actividade, a proximidade da relação, os interesses em causa, o grau de complexidade técnica e um enorme número de outros factores.

A comunicação oral em presença beneficia do apoio de diversas estratégias, mas conta também com uma participação muito forte de aspectos culturais, como veremos mais adiante, num próximo capítulo.

O contexto da comunicação, pela sua importância relativamente à própria comunicação em si, deve também ser definido e compreendido.

Visitas a outros países e recepção de clientes contam com a intervenção de factores que determinam ou condicionam diver-

sos aspectos da comunicação. Uma situação de reunião ou a de apresentação de produtos a potenciais clientes são exemplos de situações de comunicação muito específicas, com as suas regras próprias e, uma vez mais, com uma forte influência de factores culturais. Preparam-se e desenvolvem-se de forma completamente diferente consoante os países onde têm lugar.

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, deverão ser encaradas casuisticamente, caracterizando cada uma das situações com as necessidades específicas que ela coloca.

Por exemplo, o facto de uma reunião ter lugar em Portugal não implica necessariamente que seja “à portuguesa”, como por exemplo numa situação em que compradores alemães visitam a fábrica. O mais natural será essa reunião decorrer “à alemã” e, se possível, em alemão.

Ao considerar as Interações Oraís, excluídas que foram as situações presenciais, estamos a considerar as interações mediadas, e, entre estas, imediatamente se impõe o telefone como a solução mais frequente e disseminada e também a que levanta problemas mais claros.

A comunicação mediada por telefone tem uma enorme importância no contexto das comunicações de exportação, devido à frequência da sua utilização quotidiana e também à importância do seu papel de canal de comunicação fácil, omnipresente e constante. Porém, além da importância que a frequência impõe, outros aspectos determinam uma atenção muito especial: O telefone institui um percurso de comunicação que muitas vezes é subavaliado e até esquecido.

Considerando que todas as empresas contam com a sua rede telefónica, garantindo o acesso aos funcionários, muitas vezes se esquece 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 e acessibilidade.

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.

Mas qual é o perfil do/a telefonista? Tem competências linguísticas compatíveis com os mercados onde a empresa actua?

Sendo um dos pontos críticos no fluxo de comunicação, é aconselhável garantir que o/a telefonista ou tem competências linguísticas ou tem outro recurso de apoio, tal como a transferência da chamada para quem domine as línguas (é preciso saber reconhecer a língua) ou um sistema de cartões com perguntas-respostas típicas ou uma solução que não passa por um/a telefonista, mas sim por linhas directas específicas para cada mercado da empresa, assegurando assim serem atendidas por alguém capaz de comunicar naquela língua.

Apesar da mediação da comunicação oral conhecer outras possibilidades, como a áudio ou videoconferência, elas representam um papel excepcional, ainda mais no contexto das PME exportadoras.

No caso específico da audioconferência, a sua utilização, que inclui o telefone, poderá ser tratada como uma forma de interpretação.

Presentemente existem outras alternativas tecnológicas ao telefone, sendo a maior parte das ferramentas para interacção áudio suportadas na Internet, como o Skype, por exemplo. Apesar da diferenciação tecnológica, as situações de comunicação que suportam são semelhantes ao telefone — se esquecermos a qualidade — por isso, semelhantes no resto.

Quanto à videoconferência, que pode ser suportada por ferramentas como o Skype, esta tem ainda uma utilização muito residual no contexto da exportação, sobretudo entre PME.

Consideramos a videoconferência como uma forma mediada de comunicação presencial. Existem naturalmente muitos aspectos técnicos relacionados com a videoconferência, porém não os abordaremos aqui, por se tratarem de aspectos muito específicos, quer pela vertente técnica, quer pela interferência particularizante de cada situação, de cada empresa, de cada tipo de produto.

Os padrões de uso do telefone variam muito em função das diferentes circunstâncias das empresas, nomeadamente:

- Dimensão da empresa;
- Produtos feitos à medida ou de produção em série;
- Produtos ou serviços altamente técnicos ou extremamente simples;
- Mercado competitivo ou nicho especializado;
- Mercados de língua portuguesa ou não;
- Vendas directas ou através de agentes, distribuidores ou empresas associadas que sejam lusófonos;
- Número de clientes.

A lista poderia continuar. Não é a enumeração exaustiva que se pretende, antes deseja-se tipificar as variáveis pertinentes para uma análise.

Avancemos, no entanto, mais um passo na compreensão da situação de comunicação e conseqüente categorização.

Uma das características próprias dos telefonemas é que se dividem em duas categorias evidentes: os que nós fazemos e os que recebemos.

Há portanto uma direcionalidade explícita e que corresponde a papéis claros, uma vez que numa determinada cultura é expectável que quem telefone assuma um determinado comportamento linguístico, apresentando-se a si e aos objectivos da chamada. Noutras culturas, é quem atende que se identifica. A função profissional também é diferenciadora.

Podemos, portanto, dividir esta situação em dois grupos: Emissão e Recepção.

A fase seguinte da análise consiste em caracterizar mais concretamente a situação. Naturalmente, as que mais facilmente podemos identificar são as de emissão, dirigidas por nós próprios.

Tenhamos então em conta o seguinte exemplo de caracterização de telefonemas de emissão, da parte da direcção da empresa, ou da direcção de vendas, seguindo o manual de auditoria às comunicações de exportação, tal como referimos no início deste livro:

	Inicial	Marcar uma reunião	Detalhes da viagem	Questões técnicas, guias ou outros	Telefonomia pós-reunião	Telefonemas regulares
Objectivo	Carta de seguimento para um potencial cliente ou distribuidor para debater opções — vendas, distribuição de vendas, licenciamentos, <i>sourcing</i> , outros	Telefonar para agendar uma visita Alterar a data ou a hora de uma reunião	Contactar o hotel, a empresa de aluguer de automóveis, o intérprete e outros pormenores da viagem	Quaisquer requisitos para transportar amostras para outro país — qualquer documento necessário para o potencial cliente ou parceiro	Agradecer a hospitalidade Dar mais informação e cotações Assegurar as negociações Ganhar o negócio — ou perceber porque não ganhou	Gestão de relações Identificar oportunidade e ameaças
Problemas		Perceber o código Conhecer o fuso horário Conseguir falar com o contacto importante		Termos técnicos Conhecer a legislação local em vigor Conhecer as atitudes culturais face a estas matérias		

Como vemos, há uma explicitação dos objectivos enquadrada com uma explicitação dos problemas expectáveis.

A elaboração deste tipo de grelhas tem grandes vantagens na clarificação da realidade e, assim, na compreensão das necessidades. Desta forma, mais tarde, podemos também contrastar os problemas com as soluções.

Avançemos com o mesmo método para os telefonemas em recepção.

Embora as empresas apresentem soluções consideravelmente diferentes em termos da importância que dão à recepção telefónica — desde grandes empresas de intensa relação com o público, empresas que trabalham apenas para outras empresas, retalhistas, *etc.*, muito se pode conjecturar sobre uma empresa a partir do estilo de recepção e da disponibilidade para reagir adequadamente em caso de solicitações directas.

Para a maioria dos exportadores seria impraticável, e em geral desnecessário, contratar telefonistas capazes de lidar fluentemente com as chamadas recebidas em todas as línguas dos clientes. Apesar de tudo, podiam esforçar-se mais para tornar a recepção telefónica mais acolhedora para aqueles cuja primeira língua não é o português europeu.

O mais importante é que o/a telefonista esteja consciente da importância dos contactos estrangeiros e que mostre empatia com as suas dificuldades em negociar a comunicação com um fornecedor português em termos da língua e também de diferenças culturais.

Algumas horas de formação orientada para a função de telefonista, mesmo com os recursos da casa, podem ter resultados impressionantes.

Aplicando a mesma abordagem que adoptámos para os telefonemas em que éramos emissores, passemos agora aos telefonemas em que somos receptores.

Esta tarefa é dificultada, como referimos, porque não controlamos essa realidade; e a experiência, porém, facilmente permite agrupar os telefonemas recebidos na empresa de acordo com certas características distintivas, tal como no caso anterior, identificando os objectivos, contrastados com os problemas expectáveis. Sem um grande esforço para ser exaustivo, esse exercício poderia dar um resultado semelhante ao seguinte exemplo, proveniente da mesma fonte:

Este levantamento pode também ser importante para desenvolver fichas de respostas tipificadas, se houver situações recorrentes que se coloquem. É também extremamente útil para definir com clareza qualquer acção de formação, seja interna, seja na aquisição de serviços. Esta análise pode constituir a base, digamos, de um caderno de encargos do formador.

Avançemos nesta análise da recepção dos telefonemas para uma centragem mais específica dos sectores que mais frequentemente lidam com eles. Começemos pelo sector de vendas.

Também neste caso — nunca é demais salientar — um pouco de formação na língua e cultura de um cliente específico pode fazer maravilhas — mostra compromisso, torna a equipa de vendas mais interessada e envolvida com o cliente, mostrando mais empatia com as tentativas dos outros para falar português e, conseqüentemente, ganhando a retribuição nas suas tentativas para falar a língua do cliente. Além disso, o investimento na formação em línguas e culturas é algo que os funcionários normalmente prezam, pois sentem-se mais valorizados.

Seria útil colocar ferramentas de línguas estrangeiras à disposição do pessoal das vendas — incluindo dicionários de outras línguas; dicionários técnicos; um glossário multilingue dos termos específicos do seu sector; cassetes; vídeos; literatura da concorrência; *etc.* Todos esses materiais, de custo relativamente baixo, iriam ajudar a lidar com solicitações específicas, constituindo um recurso simples para melhorar as suas proficiências em línguas estrangeiras.

É importante responsabilizar alguém para organizar estes recursos e também para coligir e anotar os recursos linguísticos e culturais disponíveis na Internet que sejam considerados de utilidade para a operação da empresa.

Se o pessoal das vendas ganhar confiança para comunicar com os contactos estrangeiros, pode ser que também se tornem mais proactivos, em vez de ficarem simplesmente à espera que as encomendas cheguem.

A construção de um quadro semelhante aos anteriores, centrado no sector de vendas, poderia dar um resultado semelhante ao seguinte:

Objectivo	Inicial	Após recepção de uma solicitação	Recepção de uma encomenda	Acompanhamento da encomenda		
	Solicitação	<p>Clarificar cotações</p> <p>Discutir alterações ao pedido inicial</p> <p>Discutir embalagens, prazos de entrega, transporte</p>	<p>Perceber bem o que pretendem, os prazos de entrega e confirmar preços. (Normalmente a seguir à chamada telefónica envia-se uma confirmação por escrito)</p>	<p>Verificar a situação da encomenda</p> <p>Verificar uma encomenda atrasada</p> <p>Produtos retidos na alfândega</p>		
Problema	Perceber o tipo de solicitação e o tipo de cliente	<p>Este processo pode durar semanas consoante o tamanho e complexidade da encomenda.</p> <p>Os termos técnicos e comerciais podem ser difíceis</p>	Evitar erros dispendiosos, assegurar pagamento	<p>Manter o cliente informado e a situação controlada.</p> <p>Respostas rápidas e pacientes às solicitações e a qualquer frustração da parte do cliente</p>		

Objectivo	Solicitação	<p>Clarificar cotações</p> <p>Discutir alterações ao pedido inicial</p> <p>Discutir embalagens, prazos de entrega, transporte</p>	<p>Receber bem o que pretendem, os prazos de entrega e confirmar preços. (Normalmente a seguir à chamada telefónica envia-se uma confirmação por escrito)</p>	<p>Verificar a situação da encomenda</p> <p>Verificar uma encomenda atrasada</p> <p>Produtos retidos na alfândega</p>	<p>Acompanhamento da encomenda</p>	<p>Lidar com problemas</p>	<p>Chamadas regulares</p>
Problema	<p>Perceber o tipo de solicitação e o tipo de cliente</p> <p>Este processo pode durar semanas consoante o tamanho e complexidade da encomenda.</p> <p>Os termos técnicos e comerciais podem ser difíceis</p>	<p>Evitar erros dispendiosos, assegurar pagamento</p>	<p>Manter o cliente informado e a situação controlada.</p> <p>Respostas rápidas e pacientes às solicitações e a qualquer frustração da parte do cliente</p>	<p>Os termos técnicos e comerciais podem ser difíceis</p>	<p>Problemas na recepção da encomenda — artigos em falta, embalagens erradas, etc.</p>	<p>Gestão de relações</p> <p>Identificar oportunidades e ameaças</p> <p><i>Cross selling</i> de outros produtos</p>	<p>As diferenças culturais podem estragar as relações por uma série de mal-entendidos</p>

Continuemos com a análise sectorial e passemos a uma outra área que frequentemente usa o telefone como meio de comunicação com clientes diariamente: O apoio técnico.

O uso do telefone para prestar apoio técnico varia consideravelmente consoante a complexidade do produto, as capacidades do utilizador e o nível técnico do distribuidor ou agente.

Uma parte crescente do apoio técnico, nos nossos dias, é prestada através do correio electrónico. Trataremos dos aspectos relacionados com a Internet num capítulo posterior.

Igualmente se regista o crescente recurso a instrumentos baseados na Internet, como o Skype, porque é muitas vezes útil conversar sobre o assunto, eventualmente com o apoio de uma câmara digital ou vídeo. Algumas empresas dispõem de câmaras *web* para ajudar os directores técnicos a prestar assistência aos utilizadores. Uma das características desse tipo de comunicação é permitir o recurso ao contributo de outros colegas presentes na sala mais facilmente do que com o telefone.

Uma vez que, habitualmente, os directores técnicos não são fluentes em muitas línguas, o apoio é frequentemente na língua do cliente ou numa terceira língua comum, frequentemente o inglês. Em muitos casos não há problemas. Ainda assim, são dois interlocutores a expressarem-se numa terceira língua e, mesmo que o cliente fale inglês, pode não estar familiarizado com os termos técnicos.

Uma excelente solução é desenvolver um glossário dos termos mais comuns traduzidos nas línguas dos principais mercados estrangeiros em que actua a empresa. Um glossário especializado não é uma ferramenta particularmente difícil de fazer, mas é de enorme utilidade e tem a virtude de facilitar vários sectores ao mesmo tempo.

Na verdade, tendo em conta a dimensão da maioria das empresas exportadoras portuguesas, esse encargo deveria caber às associações sectoriais, que partilham um conjunto (lexical) de termos técnicos e poderiam assim repartir os custos da criação de um glossário por muitas empresas, tornando-o extremamente acessível.

Nos casos em que não exista ninguém fluente nas línguas dominadas pelo cliente, a empresa pode prestar apoio técnico

por escrito, utilizando um serviço de traduções urgentes. Em alternativa, pode recorrer a um intérprete com formação especializada.

A longo prazo, se o volume de comunicação com um mercado específico o justificar, a empresa pode considerar a contratação de um falante nativo, quer em Portugal, quer no mercado-alvo, para prestar apoio técnico.

Uma estratégia de contratação de pessoal nativo de determinado mercado-alvo passa pelo recurso aos estudantes estrangeiros em Portugal. Em muitos países europeus este diálogo com as universidades tem apresentado resultados interessantes.

Ainda é reduzido o número de engenheiros ou de outro pessoal técnico que sai das universidades com fluência em línguas estrangeiras. É de notar como as competências linguísticas e culturais podem constituir uma grande mais-valia no perfil de profissões que até há bem pouco tempo pareciam não necessitar desses tipos de competências.

Algumas empresas oferecem formação de línguas ao pessoal técnico. Se o curso, o tutor e o estudante se concentrarem o curso pode ser bem sucedido. No entanto, muitas vezes é mais fácil dar formação nos produtos da empresa e na sua utilização a quem já domina a língua do que ensinar um engenheiro a falar uma língua estrangeira. Vejamos uma tabela que poderia resultar da análise que temos vindo a fazer, desta vez num serviço de apoio técnico:

Objectivo							Telefonemas regulares	Lidar com pedidos de apoio técnico sobre novos produtos, aplicações, manutenção, avarias, dificuldades na montagem ou em seguir as instruções de utilização.
							Telefonema pós-reunião	Agradecer a hospitalidade Fornecer mais informações
							Questões técnicas, documentos ou outros	Quaisquer requisitos para transportar amostras para outro país — qualquer documentação necessária do potencial cliente ou parceiro
							Pormenores da viagem	Contactar o hotel, empresa de aluguer de automóveis, intérprete, e outros pormenores da viagem
							Marcar uma reunião	Telefonar para agendar uma visita Alterar a data ou a hora de uma reunião
							Inicial	
Problema	Embora o contacto fale inglês, tem alguma dificuldade com os termos técnicos	Perceber o código Conhecer o fuso horário Conseguir falar com o contacto importante	Verificar se durante a assistência técnica está alguém disponível para ajudar a estabelecer a conversa técnica. Dar formação a um intérprete sobre os termos técnicos	Terms técnicos Conhecer a legislação local em vigor Compreender as atitudes culturais				

Muitos funcionários estão dispostos a melhorar as suas proficiências linguísticas ou a aprender outra língua de interesse para a empresa, desde que recebam o devido incentivo (tempo e dinheiro).

É muito importante adequar a formação aos objectivos da empresa, sem esquecer as preferências dos empregados. É escusado implementar um curso interno de alemão se todos preferem estudar espanhol.

Por outro lado, é frequente criarem-se expectativas demasiado altas relativamente à contratação de pessoas com formação numa determinada língua. Presume-se que uma pessoa licenciada em francês, por exemplo, é capaz de falar sobre qualquer tema nessa língua e de traduzir com fiabilidade a literatura da empresa.

As empresas precisam ter consciência das limitações das proficiências linguísticas internas. Até mesmo um falante nativo pode não ser capaz de corresponder às expectativas, se não tiver conhecimentos do sector específico de actividade.

Muitas vezes é conveniente conversar com esses funcionários (ou candidatos) para identificar as áreas em que demonstram falta de confiança — como falar ao telefone, ou utilizar termos técnicos.

Naturalmente, o fluxo de comunicação pode ser dividido por grau de dificuldade, especialmente se a empresa pondera recorrer a um tradutor ou intérprete profissional para determinados trabalhos.

Uma vez que os serviços de tradução e interpretação são caros, tem de se avaliar o que deverá ser tratado pelos recursos internos da empresa e o que deverá ser atribuído ao serviço desses profissionais. Desta forma, consegue identificar-se e corrigir possíveis lacunas nas proficiências e, naturalmente, obter uma relação de custo-benefício mais compensadora.

No caso da avaliação de proficiências linguísticas no seio de uma empresa, normalmente é mais eficaz se for feita através de conversas breves com os interessados, analisando as diferentes situações que surgem e o modo de lidar com as mesmas. É extremamente importante que isto seja encarado como uma

forma de lhes facilitar a vida e não como um teste para ver se estão à altura do seu cargo.

Uma das ferramentas fundamentais para o diagnóstico das competências quer das pessoas na empresa, quer como definição de objectivos a alcançar, seja pela formação, seja pela contratação, seja na construção de um perfil funcional, é o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas ou QECR (Conselho da Europa, J. L. M. Trim, D. Coste, & M. B. North, 2001). Este documento está disponível gratuitamente na Internet.¹⁰

Um dos aspectos que gostaria de salientar antes de passar para o campo das soluções é o papel de relevo do telefone na construção de relações.

Apesar da construção de relações ser sobretudo da responsabilidade da Direcção, deve envolver toda a empresa e o maior número de contactos na organização-alvo. Desta forma, mantém-se uma comunicação eficaz mesmo quando os contactos principais não estão disponíveis. Também contribui para uma continuidade, minimizando a perda de negócios quando o principal contacto muda de emprego.

Envolver o pessoal da produção nas actividades de exportação pode ajudá-lo a compreender a necessidade de alterações complicadas aos produtos e processos de fabrico e diminuir a tendência comum de colocar as vendas domésticas à frente das encomendas de exportação.

Conforme já foi referido, a melhor forma de desenvolver boas relações de trabalho com contactos estrangeiros é a pessoal. No entanto o telefone é o segundo melhor meio, cada vez mais conveniente para manter o contacto entre visitas.

O telefone permite ao exportador manter-se em contacto com os clientes estrangeiros com a mesma regularidade dos clientes nacionais, por exemplo, para debater ou comentar um artigo da imprensa, para lhes dar os parabéns no seu aniversário ou mesmo para lhes desejar um bom feriado.

Haverá alturas em que o *e-mail* ou mesmo o *fax* são mais convenientes — para clarificar pormenores técnicos; para con-

¹⁰ Em português está acessível em: http://sitio.dgicd.min-edu.pt/recursos/Lists/Repositrio%20Recursos2/Attachments/724/Quadro_Europeu_total.pdf

firmar encomendas e para os responsabilizar; para comunicar sem interrupções; para contactar alguém que trabalhe em horários desencontrados com os de Portugal, *etc.*

No entanto, a distância, quer geográfica quer cultural, significa que podem surgir desconfianças ou mal-entendidos. Para cortar o mal pela raiz, manter relações amigáveis, identificar oportunidades de cruzar vendas ou simplesmente aumentá-las e para prosseguir nas restantes actividades, é sempre positivo estabelecer contactos telefónicos regulares, mesmo não havendo fluência perfeita numa língua comum.

Caso surja algum problema que aparentemente esteja a prejudicar a relação e as proficiências linguísticas internas não são suficientes, pode sempre considerar-se o recurso a um intérprete ou alguém fluente e com conhecimentos da indústria para esclarecer a situação.

A videoconferência pode ser útil nalgumas ocasiões, assim como a utilização de câmaras digitais e câmaras de vídeo para criar pequenas apresentações ilustrando questões técnicas.

Como sempre, as soluções variam conforme os problemas, mas é importante compreender que existe um grande leque de soluções, além dos cursos de línguas. É este aspecto que iremos abordar de seguida.

Como vimos, há um claro grupo de soluções que passam pela formação. Esse será o nosso primeiro grupo a focar.

Há muitas razões para olharmos com mais detalhe para a formação. A primeira é que não estamos a falar de algo que qualquer curso satisfaça, tal como já referimos anteriormente. Por outras palavras, escolher ou encomendar um curso de formação numa língua ou cultura estrangeira pode ser um pouco mais complexo do que se imagina. Aliás, essa é a génese do desconforto dos gestores em relação a este tipo de áreas do saber a que já tínhamos referido anteriormente.

Temos também de considerar outro tipo de questões, como, por exemplo, pensar em formação intensiva de línguas, feita à medida, quando anteriormente a empresa já o fez e perdeu o empregado para um concorrente. Também não vale a pena a empresa equacionar a contratação de um director de vendas

multilingue com experiência no sector, se o orçamento disponível é apertado.

Centrando-se nas soluções de formação, antes dos cursos de línguas deve considerar-se a possibilidade de ser pertinente a formação em Técnicas de Comunicação Internacional por Telefone.

Existem algumas empresas de formação que desenvolveram cursos de técnicas de comunicação telefónica, multilingue ou internacional, dirigidos ao pessoal da linha da frente. É muito raro encontrar cursos deste tipo no ensino público. Nesse caso pode valer a pena encomendar um curso feito à medida.

Em alternativa, pode-se promover na empresa várias sessões de *brainstorming* para desenvolver estratégias e para lidar eficazmente e de forma acolhedora com as chamadas internacionais. Estas reuniões deviam envolver o pessoal da recepção, das vendas, os directores de vendas, o pessoal do apoio técnico e, eventualmente, a direcção e o pessoal da contabilidade e de outros departamentos. Quem sabe se este enfoque nas técnicas de comunicação telefónica internacional pode ser uma forma de melhorar a comunicação por telefone também no mercado doméstico.

Por outro lado, é importante verificar se a formação de línguas feita à medida inclui módulos sobre técnicas de comunicação telefónica e muitos exercícios práticos.

Há vários tipos de cursos de línguas disponíveis no mercado. Além disso, há também a possibilidade de encomendar um curso especificamente desenvolvido para alcançar objectivos definidos pela empresa.

Vamos ver alguns tipos de cursos mais comuns:

a) Auto-Aprendizagem

Existem muitos materiais de auto-aprendizagem disponíveis no mercado, como conjuntos de livros e cassetes, DVD, CD e vídeos, alguns programas de aprendizagem de qualidade na televisão e cursos de ensino a distância.

Vantagens: Custo reduzido. Os estudantes podem aprender quando e onde mais lhes convier, até mesmo no carro (para aqueles que viajam muito).

Desvantagens: Requer uma grande automotivação para obter bons resultados. A língua está relacionada com comunicação, aqui não há interlocutores.

b) *E-Learning*

Existem muitos cursos disponíveis, a começar pela Universidade Aberta, mas também em inúmeras instituições congêneres do mercado-alvo. Não é tão isolante, mas necessita de autonomia na aprendizagem.

Vantagens: Custo reduzido. Os estudantes podem aprender quando e onde mais lhes convier, usa os vastos recursos da Internet e autonomiza aprendizagens posteriores. Há interlocutores, eventualmente nativos.

Desvantagens: Requer automotivação e autonomia para obter bons resultados. São necessárias algumas competências tecnológicas.

c) Aulas Nocturnas para Adultos

Normalmente realizam-se em estabelecimentos de ensino locais. Proporcionam uma atmosfera descontraída onde os formandos podem aprender com facilidade e melhorar proficiências linguísticas gerais nas línguas europeias mais comuns.

Vantagens: Atmosfera informal. Normalmente são subsidiadas pelas autoridades locais, podendo apresentar um preço baixo.

Desvantagens: Grupos que podem ser demasiado numerosos. Os formandos normalmente têm diferentes conhecimentos, capacidades e necessidades, conseqüentemente o progresso é relativamente lento, o que pode ser frustrante e desmotivador. Normalmente não são abordados temas de negócios.

d) Cursos de Línguas para Negócios

Geridos normalmente por organizações de formação de línguas profissionais, oferecem programas de formação adaptados à disponibilidade, nível de iniciação e necessidades dos formandos. Podem ser fornecidos cursos em qualquer nível e em praticamente todas as línguas, na altura e local mais convenientes para as empresas e formandos.

Os cursos normalmente são divididos por módulos com a duração de 30 a 60 horas, com objectivos realistas (normalmente

de acordo com o QECR) e acordados no início entre os formandos e o tutor.

É importante acompanhar os progressos ao longo do curso de forma a garantir que os objectivos são cumpridos. No final do curso, a empresa de formação pode fornecer um relatório escrito, que deve incluir os progressos alcançados, pontos fortes e fracos dos formandos, recomendações para formação futura, *etc.*

e) Formação de Línguas em Aulas de Grupo

É fundamental para o sucesso de um grupo que os seus elementos tenham as mesmas necessidades e nível da língua e que se possam reunir regularmente no mesmo horário.

Idealmente os grupos não deviam ter mais de seis elementos, para garantir que os esforços do tutor não são diluídos e que possa acompanhar o progresso individual de cada um dos formandos.

Este tipo de formação é constituído por um número de sessões regulares, "a conta-gotas", por exemplo, uma sessão de duas horas por semana, no mesmo horário ao longo de trinta semanas. Em alternativa, o curso pode ser mais intensivo, concentrando as sessões, talvez num dia por mês.

Vantagens: O programa pode ser desenvolvido à medida, tendo em conta os produtos e necessidades da empresa. Intensificação do espírito de equipa com colegas de trabalho e partilha de experiências de aprendizagem. O custo é mais baixo *per capita* relativamente à formação "um para um".

Desvantagens: Os directores das áreas precisam dar mais apoio aos programas de formação, para que os formandos possam assistir com a devida regularidade às sessões, caso contrário o número de formandos pode diminuir e o grupo acabar dissolvido.

f) Formação Um para Um

Esta formação destina-se àqueles que precisam de aprender uma língua rapidamente ou que têm necessidades especiais, normalmente em determinados conteúdos ou certo tipo de especialização.

Vantagens: O programa pode ser adaptado ao nível de iniciação necessário, às necessidades específicas, ritmo de progresso

e disponibilidade adaptado especificamente a um indivíduo. Ritmo de progresso muito rápido.

Desvantagens: Custos *per capita* relativamente altos.

g) Aprender a Língua Onde É Falada

Para aqueles indivíduos que requerem um nível elevado de fluência em pouco tempo, especialmente se vão trabalhar ou viver para um país estrangeiro, um curso de aperfeiçoamento nesse país, mesmo com uma duração de cerca de uma semana, pode ser a melhor opção.

Vantagens: Uma imersão total na língua e cultura de um país. Possibilidade de visitar o futuro local de trabalho, conhecer os colegas, *etc.* Poder praticar a nova língua.

Desvantagens: Custos adicionais de estadia, viagem, *etc.*, além dos custos de formação.

Todos os tipos de cursos de línguas oferecem uma certificação e, claro, têm um custo.

Relativamente às qualificações, algumas instituições oferecem avaliações externas e exames para qualificações em línguas para negócios. Entre aquelas encontra-se o British Council, a Alliance Française, o Goethe Institut, entre outras.

Quanto aos preços, como em todas as restantes aquisições, é sempre aconselhável saber os preços de pelo menos três empresas experientes de formação de línguas. Também tal como todas as outras aquisições, há uma relação entre preço e qualidade que deve ser avaliada.

Como anteriormente referimos, as soluções de formação não são as únicas disponíveis. Abordemos então outras possibilidades:

a) Contratação de nativos / licenciados — Para determinados mercados (como o francês) seria particularmente vantajoso recorrer a um falante nativo para estabelecer o primeiro contacto telefónico e apoiar a fase inicial do desenvolvimento da relação. Isto pode ser feito através de um empregado a tempo inteiro ou de um agente, quer em Portugal, quer no mercado-alvo, ou através da contratação de um licenciado do mercado-alvo para um estágio na empresa para colaborar directamente com o director-geral ou com o director de exportações. Caso seja bem

sucedido, poderá ficar a trabalhar na empresa. Muitas universidades e algumas empresas privadas oferecem-se para recrutar os licenciados adequados.

b) Contratação de especialistas em línguas — Devia ser dada uma importância maior à contratação deste tipo de especialistas enquanto investimento futuro global e desenvolver uma política de contratação de pessoal com habilitações linguísticas para todos os departamentos. Verificar as proficiências linguísticas que declararam e ajudá-los a desenvolver registos relevantes.

c) Contratação externa de especialistas exclusivamente para os contactos telefónicos — Eventualmente é possível encontrar especialistas capazes e disponíveis para trabalhar em projectos específicos de comunicação telefónica ou, na eventualidade de residirem perto da empresa, poderem trabalhar numa base *ad-hoc* para apoiar as chamadas internacionais, em situações tais como dar seguimento a uma carta de apresentação ou abordar potenciais distribuidores e clientes para obter mais informações sobre os mesmos e sobre o mercado. É importante recorrer a falantes nativos para estabelecer o primeiro contacto em novos mercados considerados especialmente difíceis, como o Japão ou a China, por exemplo.

d) Ferramentas de apoio às chamadas internacionais — Há inúmeras à disposição:

Cábulas com expressões úteis e/ou cassetes com a pronúncia correcta

Dicionários

Glossários de termos

Múltiplos relógios com os diferentes fusos horários

Mapas

Lista dos códigos de chamadas internacionais

Lista de contactos e respectiva pronúncia dos seus nomes e das empresas (e informação sobre o valor real ou previsto dos seus negócios e quaisquer problemas actuais)

Linhas directas

Voice-mail — possivelmente com mensagens em diferentes línguas

Números de telefone de bons tradutores e intérpretes para contactar em caso de necessidade

e) Interpretação simultânea por telefone — Pode ser útil na negociação de acordos complexos ou em questões técnicas nos casos em que não há uma língua comum e em que não é apropriado fazer uma visita. Contudo, deve certificar-se, se possível antecipadamente, se o intérprete tem formação que garante a fiabilidade dos termos técnicos e que é capaz de compreender rapidamente os assuntos. Idealmente, devia desenvolver-se uma relação de trabalho com intérpretes específicos para que estes se familiarizem com a empresa e as suas actividades. Veremos esses aspectos quando tratarmos as Interações Pessoais, um pouco mais à frente.

Existem organizações especializadas em serviços urgentes de interpretação por telefone. Isto não tem que implicar custos elevados. Esta opção é particularmente adequada quando se recebem muitas chamadas internacionais em várias línguas.

f) Linhas directas — Para determinados contactos estrangeiros pode ser conveniente dar-lhes números directos ou números de telemóveis de pessoas que falam a língua. Devia haver um sistema de reencaminhamento de chamadas para um(a) telefonista com capacidade para atender a chamada caso o especialista não esteja disponível.

g) Listas de contactos, pronúncia e notas — Uma medida acessível a todos os exportadores é a preparação de uma lista dos contactos estrangeiros com notas sobre o tipo de relação, e a pronúncia dos nomes das pessoas com quem normalmente se contacta.

h) Cábulas — Adequadas para as situações mais comuns, como pedidos de apoio técnico de um determinado país, prova-se ser útil preparar alguns cartões com cábulas na língua-alvo para ajudar a lidar mais consistentemente com essas solicitações.

i) Questionário à satisfação dos clientes — Para alguns sectores de negócios, é útil saber se os clientes estão insatisfeitos com o serviço a clientes da empresa. Podem ser eliminados muitos problemas através de um questionário a clientes.

j) Interlocutores — Muitos clientes podem sentir-se frustrados e exaltar-se quando negociam com fornecedores incapazes de

falar a sua língua. Por vezes sentem (muitas vezes acertadamente) que as suas encomendas são preteridas em função das encomendas domésticas. Ter mais do que uma pessoa com capacidade para dar resposta às solicitações e prestar informações sobre a situação da encomenda pode minimizar imenso essa frustração. Haverá alturas em que os clientes de um país ou as empresas associadas se sentem da mesma forma. Pode ser conveniente responsabilizar alguém da empresa para zelar pelos interesses do cliente e garantir resposta aos seus pedidos.

1) Permutas com contactos estrangeiros — Colocar empregados durante uma semana, ou por mais tempo, no escritório de um cliente ou de um distribuidor pode ser uma excelente forma de melhorar a comunicação, a empatia, a identificação de oportunidades, a rapidez de resposta, os prazos de pagamento, *etc.* É também uma forma de acelerar a aprendizagem da língua e de aumentar a consciência da cultura-alvo. Se, em contrapartida, vier alguém do estrangeiro, tanto melhor. Pode ser complicado prescindir de um empregado durante algum tempo, mas em determinadas circunstâncias vale mesmo a pena. Uma permuta deste tipo também funciona como um incentivo para o empregado.

Finalmente, para encerrar esta parte dedicada às Comunicações Orais, gostaria, um pouco também como síntese, salientar quatro aspectos que me parecem fundamentais:

Primeiro — A avaliação da proficiência em línguas: Antes de desenvolver o programa, a empresa de formação seleccionada devia visitar a empresa e, em caso de necessidade, proceder a uma avaliação das proficiências em línguas. Este tipo de avaliação investiga, em detalhe, as proficiências em línguas dos empregados, tendo em conta os planos de exportação futuros e, conseqüentemente, as proficiências linguísticas de que a empresa vai necessitar a curto e a médio prazo. Normalmente os níveis estão segmentados segundo o QECR. Desta forma, podem desenvolver um programa feito à medida para colmatar as lacunas linguísticas identificadas, num espaço de tempo requerido e a preços competitivos.

Segundo — Duração do curso: Depende de vários factores, nomeadamente o nível de iniciação, capacidade, nível pretendido e experiência prévia de aprendizagem de línguas, motivação e formato preferido. Normalmente as línguas orientais levam mais tempo a aprender do que as europeias. Para passar de um nível estabelecido pelos QEQR para o nível seguinte são necessárias cerca de sessenta horas de formação, em conjunto com, pelo menos, o mesmo tempo de estudo individual.

Terceiro — Seleccionar um fornecedor: O sucesso de um programa de formação baseia-se sobretudo na competência do tutor e na qualidade dos materiais colocados à disposição dos formandos. Os tutores devem ser professores qualificados, com experiência de ensino a empresários, preferencialmente na indústria ou no sector em causa. Um nativo, ou um licenciado numa língua estrangeira poderão não saber como ensinar a língua a não ser que tenham tido formação pedagógica específica.

Os tutores que ensinam a sua língua nativa normalmente dão algumas noções e dicas sobre a cultura e são escolhidos para cursos de nível intermédio e avançado. Os cursos de níveis mais baixos podem ser ministrados por tutores locais experientes.

A personalidade dos tutores é importante, especialmente nos cursos de formação de um para um. Os formandos devem sentir-se à vontade e as lições devem ser mais interessantes, com materiais de suporte diferentes (por exemplo áudio, vídeo, CD ROM). É sempre boa ideia conhecer pessoalmente o tutor.

Uma boa organização de formação de línguas deve:

- ser membro de uma organização profissional,
- ter créditos firmados na formação de línguas a empresas,
- fornecer referências de empresas do ramo com que já trabalharam,
- ter uma delegação perto do local de formação,
- disponibilizar os currículos dos seus tutores,
- disponibilizar tutores de substituição em caso de doença ou férias,

supervisionar os cursos de formação e fornecer *feedback* regular aos clientes,
prestar apoio, disponibilizar exercícios, listas de vocabulário,
etc. aos seus tutores.

Quarto — Controlo de qualidade: Os cursos devem ser sempre supervisionados e um professor experiente ou um Director mais vocacionado devia assistir às sessões de formação, distribuir questionários e elaborar relatórios sobre os resultados.

Como fica demonstrado, existe um amplo campo de acção com muitas opções, consoante as realidades próprias de cada empresa exportadora.

É tempo de passarmos à frente, prosseguindo para a análise das Interações Escritas.

AS INTERACÇÕES ESCRITAS

A comunicação escrita constitui 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.

Existem muitos aspectos formais sobre a comunicação escrita. Estes condicionalismos formais são próprios do tipo de texto. Por exemplo, uma carta, um contracto, um anúncio ou um manual de instruções, cada um, remete para a sua própria forma própria, regulada pela cultura, pelo uso, pela política da empresa ou pela própria legislação, que é uma forma particular de cultura.

Não vamos aqui tratar estes aspectos formais. Pelo contrário, vamos começar pela problemática da tradução, a qual constitui, sem dúvida, uma das questões essenciais do quotidiano de todos os exportadores, levantando um conjunto considerável de problemas.

É também no campo da tradução que se colocam parte dos problemas da documentação específica que referimos, de textos que pela sua condição formal obrigam a um tratamento especial também ao nível da tradução.

A tradução pode ser definida como a conversão de um texto escrito de uma língua para outra, ou seja, da língua-fonte, para

a língua-alvo. É sempre aconselhável que o tradutor seja nativo da língua-alvo.

Os diferentes tipos de comunicação escrita num ambiente empresarial que poderão ter necessidade de ser traduzidos contrastados com as categorias de requisitos de tradução podem, e devem, ser tipificadas.

Tal como nas situações anteriores, este tipo de análise produz não só uma consciência clara da situação geral e das necessidades que comportam, assim como uma ajuda determinante na definição de soluções.

Assim, existem duas categorias que de imediato se impõem por razões evidentes: tradução de português para uma língua estrangeira, tradução de língua estrangeira para português. Há uma outra categoria que contempla a condicionante temporal: Rápido Retorno. A rapidez de resposta impõe procedimentos especiais. Finalmente, uma última, imposta pelo volume e frequência: a correspondência geral.

Pensemos então na tradução para português. Trata-se de documentos enviados especificamente para a organização por uma entidade externa e que necessitam de ser traduzidos para português. Esta sinalização é muito importante. Nem todos os documentos necessitam de ser completamente traduzidos. Este primeiro crivo é essencial em termos de dois dos recursos mais essenciais: tempo e dinheiro.

Verifica-se frequentemente que estes documentos chegam fora de horas e o pessoal da organização geralmente necessita de realizar acções subseqüentes baseadas no conteúdo do documento.

Tipos de comunicação escrita que poderão integrar esta categoria:

- a) Correspondência geral;
- b) Pedidos de informação, preços, informação de produtos, concursos, *etc.*;
- c) Convites para feiras, reuniões, *etc.*;
- d) Queixas de clientes;
- e) Documentos legais;

- f) Documentação de transporte/exportação;
- g) Documentos que são gratuitamente acessíveis e de domínio público (como 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 incluídos nesta categoria são múltiplos, mas podem incluir os seguintes:

- a) Estudos de mercado, artigos de imprensa estrangeira;
- b) Padrões;
- c) Literatura técnica;
- d) Patentes publicadas;
- e) Literatura da concorrência;
- f) Sítios na Internet.

Pensemos agora na tradução para línguas estrangeiras. Estes 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:

- a) Correspondência com clientes e contactos estrangeiros;
- b) Especificações e detalhes de produtos;
- c) Documentação de transporte, exportação e vendas;
- d) Informação técnica (Saúde e Segurança, Ambiental);
- e) Legal (Termos e Condições, contratos);
- f) Listas de peças.

Segunda — Textos que têm leitura por um público-alvo relativamente amplo e frequentemente indefinido e que, pela sua natureza, provavelmente representa os próprios produtos, assim como a imagem e a qualidade da própria empresa.

Estes textos envolvem com frequência uma escrita criativa e/ou um certo grau de adaptação ou localização além do processo de tradução.

É fundamental que estes itens não sejam encarados como situações de “apenas tradução”. O *Copy writing* é uma proficiência separada da tradução e esse documento precisa de ser escrito com cuidado logo desde o início.

Esta categoria inclui textos como os que seguem:

- a) Literatura publicitária (brochuras, boletins, *press releases*);
- b) Literatura técnica (manuais, instruções panfletos, folhas de dados);
- c) Documentos legais;
- d) Publicidade DVD/Vídeo-textos;
- e) Legislação de embalagem, etiquetagem;
- f) Sítios na Internet;
- g) Cartões de visita.

Em relação aos Procedimentos de Rápido Retorno, estes são caracterizados pela necessidade de rápida resposta e implicam que a empresa tenha acesso rápido em português aos significados e requisitos do texto.

É necessário também responder na língua estrangeira.

Por todas estas razões seria aconselhável desenvolver uma relação de estabilidade com a tradução. Não quer dizer que seja necessária a contratação de um tradutor a tempo inteiro, mas sim a de tentar manter a solução de tradução que se escolher, de forma a quem quer que seja o tradutor esteja já familiarizado com a empresa, com as suas actividades, os seus produtos e com os procedimentos consagrados já pelo uso dentro da empresa.

Finalmente, a correspondência geral. Esta representa um fluxo volumoso, 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.*

A definição daquilo que tem de ser traduzido e daquilo de que basta ter uma ideia sumária é fundamental.

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, podemos agora iniciar a análise das categorias de necessidades de tradução, do levantamento das necessidades presentes e futuras e, naturalmente, das funções envolvidas nestes fluxos de comunicação.

A questão dos fluxos de comunicação é crucial.

Definir o fluxo de comunicação terá sido iniciado, de certa forma, desde o nosso momento inicial, pelo que a organização (tipo, estratégia, produtos, envolvimento) já constarão do perfil entretanto elaborado e o “problema” ou “projecto” será gradualmente mais e mais definido.

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 análise a que cada um se der ao trabalho de fazer.

Vamos agora examinar diferentes níveis de análise consoante as diferentes perspectivas de abordagem.

Começemos pelo 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 avaliar a perspectiva da Direcção sobre as necessidades de tradução e, inicialmente, ter definido:

- a) O “problema” ou “projecto”, tal como é visto pela organização;
- b) Os produtos e os mercados;
- c) O tipo de organização (como, por exemplo, plana ou hierárquica);
- d) O número e tipo de pessoal;
- e) Os mercados e vendas da exportação no presente;
- f) As disposições e estratégias existentes para as comunicações internacionais;
- g) Quaisquer atitudes prevaletentes sobre as questões atrás referidas;
- h) Fluxo de comunicação (em sentido lato).

Pensemos agora ao Nível do Departamento e do empregado.

Tal como foi 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, para depois responderem numa língua estrangeira, outros, apenas estarão envolvidos na produção de documentos a serem publicados, os quais têm a responsabilidade da imagem da organização.

Vejamus um exemplo da forma como poderiam ser identificadas as necessidades ao nível do departamento ou do empregado através da elaboração de uma lista.

Na lista seguinte das necessidades departamentais, igualmente retirada do manual que temos referido, "E" significa Entrados enquanto "S" significa 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, guias, etc. [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 e implementada quer por entrevista quer por questionário.

Incluímos um exemplo de uma lista de verificação no final desta secção.

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:

- 1 — “Funcionais/Departamentais”.
- 2 — Relacionadas especificamente com a função de trabalho.
- 3 — Uma perspectiva pessoal.

A profundidade da análise pode apenas ser conseguida através de um trabalho de vários dias, mas uma Lista de Verificação do Fluxo de Comunicação pode ser igualmente usada como apoio para análises menos ambiciosas, apenas para ganhar consciência da realidade.

Há ainda considerações gerais em relação à tradução que não podem deixar de ser realçadas.

Um dos problemas é que as necessidades de tradução são muitas vezes avaliadas mais numa base de custo do que no valor do benefício ou importância do seu resultado.

É importante avaliar o impacto que tem para os negócios o facto de responder completamente — e bem — às necessidades que a empresa tem deste serviço.

Assim, será sempre vantajoso, neste esforço de análise, responder às seguinte duas questões:

- 1 — A questão central é o custo da tradução, o contrato, ou os benefícios por ganhar o contrato?

- 2 — 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 optar por soluções baseadas nos recursos existentes na empresa e na proverbial arte portuguesa do “desenrasca” que, neste domínio, pode causar consequências catastróficas para a empresa.

Não faltam exemplos anedotais de erros de tradução. Uma visita a qualquer loja chinesa para fazer uma leitura dos rótulos dos produtos existentes nas prateleiras pode ser extremamente elucidativo, como vários órgãos de comunicação social têm referido.

Passemos agora para o nível das soluções.

No domínio da tradução, ao contrário do que vimos com as competências linguísticas, não é aconselhável a solução pela formação.

Seria possível apostar na formação de 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. São estas as razões pelas quais esta opção não é recomendada.

Restam-nos assim soluções que não passam pela formação. A opção mais óbvia e frequente é a de contratar os serviços de um tradutor.

No entanto, antes de contratar uma tradução, o comprador deve assegurar-se de que o documento a traduzir está completo, é exacto e está na sua versão final.

Outra consideração que pode parecer despropositada ser referida nesta altura é a necessidade da tradução total do documento. A verdade é que as traduções são caras e implicam um processo que requer uma quantidade de tempo importante.

A decisão sobre o que deve ser traduzido ou não é assim estratégica e fundamental.

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 existam secções comuns, como as disposições legais, garantias, etc. que apenas necessitam de ser traduzidas uma vez.

Ao decidir a contratação de serviços de tradução deve-se ter em conta que o mercado das traduções faz parte de uma indústria global que movimentava largos milhões de euros. As traduções podem ser adquiridas através de várias fontes e num leque de preços e qualidade variável. Uma compreensão alargada do mercado é muito importante quando se tem de tomar decisões que impliquem quantias consideráveis de trabalho e, consequentemente, de dinheiro.

A tradução é uma profissão. Os tradutores competentes e qualificados conquistaram as suas qualificações da mesma forma que os membros das outras profissões o fizeram.

Apenas se deve confiar tarefas importantes de tradução a tradutores experimentados e qualificados e que traduzem para a sua língua materna.

Isto é fundamental. A literatura de negócios está cheia de anedotas relacionadas com erros de tradução. Talvez seja bom repetir a primeira advertência feita no início desta secção: os tradutores qualificados traduzem para a sua língua materna. Se o documento carrega algum tipo de responsabilidade, normalmente não compensa arriscar.

Os tradutores profissionais são especializados na produção de textos perfeitamente legíveis na língua-alvo, com o estilo e a terminologia adequados.

Existem demasiados exemplos das dramáticas consequências da utilização de amadores inspirados, ou, ainda pior, demasiado confiantes, para realizar uma tradução importante. A empresa necessita 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 obtidos por ter um profissional a realizar o trabalho, mesmo tendo recursos internos.

No entanto, poderá ser aconselhável utilizar os serviços de um tradutor profissional, mas garantindo internamente o controlo de qualidade e a consistência do trabalho.

Será também importante desenvolver uma estratégia que possa garantir um nível mínimo de perturbação na organização da empresa 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 rápida na Internet.

Um bom tradutor profissional, poderá oferecer:

1 — Um seguro de Indemnização Profissional.

2 — Experiência de trabalho em vários tipos de documentação.

3 — Perguntas pertinentes e úteis para a definição das possíveis soluções.

4 — Ser capaz de satisfazer todos os requisitos da tradução e ainda aconselhar sobre aplicações informáticas, formatação, datas limite, glossários e terminologia de especialidade, *etc.*

5 — Demonstrar a sua experiência e o seu percurso profissional apresentando referências.

6 — Garantir o contributo de um segundo tradutor para fazer a revisão.

Uma vez que referimos atrás os recursos internos, será de certo útil enquadrá-los nesta nossa análise.

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 são confiados deve limitar-se à correspondência normal, não crítica, em que a prioridade é a compreensão, e não a apresentação ou publicidade, ou a trocas informais entre organizações no contexto de uma relação já estabelecida.

Resumindo, nas comunicações que permitam clarificação sem serem produzidos juízos de valor e em que ambas as partes sejam permissivas quanto à fluência e à correção gramatical é compreensível a utilização de recursos internos.

Regressando à decisão de contratar serviços de tradução, é também importante ter em conta que há várias opções possíveis, desde as grandes agências de tradução aos tradutores independentes (*free lancers*).

Começemos por estes últimos. A maior parte dos tradutores independentes 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 textos em diversas línguas, traduzindo-os para a sua língua materna; outros, especializam-se numa combinação de línguas ou num assunto específico.

Frequentemente, os tradutores independentes estabelecem uma relação de trabalho, garantindo um fluxo estável de traduções provenientes de agências ou directamente de empresas.

Há, como sempre, um equilíbrio a encontrar, pois se por um lado, tradutores independentes apresentam provavelmente custos mais baixos do que as agências, por outro, poderão não estar disponíveis para completar uma tradução no prazo necessário, podendo estar de férias, adoecer ou encontrarem-se ocupados com outro trabalho.

Alguns tradutores independentes 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 abarcam um reduzido número de assuntos e línguas, é possível encontrar tradutores independentes que podem garantir o serviço. Porém, a empresa tem de ter em consideração o que acontecerá caso o tradutor independente que costuma contratar não estiver disponível.

As agências de tradução implicam 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 independentes 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.

Vamos agora imaginar que uma empresa escolheu já entre um tradutor independente 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 Espanha ou para a Alemanha, *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.

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 própria, *etc.*

Uma outra questão fundamental é a dos prazos de trabalho. 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, incluindo esta operação no cômputo total de tempo necessário para uma tradução ser considerada pronta.

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.

Tal como quaisquer outros fornecedores de serviços, os tradutores gostam e necessitam de retorno sobre o seu trabalho.

Saber se o cliente ficou satisfeito, se a tradução se adequava ao seu objectivo, se o cliente preferia outros termos técnicos — que serão usados no futuro —, se divergia do estilo da empresa, tudo isto constitui informação fundamental para o tradutor poder melhorar a qualidade do seu trabalho.

Apenas através de uma relação de trabalho franca e honesta, com contactos regulares, poderá o tradutor produzir traduções completamente satisfatórias.

Como em tantas outras actividades, também na tradução o controlo de qualidade é fundamental.

As agências e tradutores independentes competentes verificam a qualidade da tradução antes da sua entrega e a empresa deve solicitá-lo expressamente. Algumas agências têm certificação internacional de qualidade, como a certificação ISO.

Habitualmente, 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 independentes 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 se destinam a ser publicados, devem ser verificados quanto à sua exactidão e à adequação cultural ao país-alvo.

A tradução tem também conhecido uma evolução tecnológica que é pertinente a empresa acompanhar. Considerar estes recursos pode resultar numa compreensão mais aprofundada dos serviços que se desejam contratualizar, assim como ter consciência do valor de determinados resultados.

Comecemos pela memória de tradução, que 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 independentes e mesmo directamente pelas empresas.

Existem também 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 automática de tradução apenas é aceitável para obter uma espécie de resumo de um texto, ou mensagem electrónica que foram 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.

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 principalmente em conjugação com o trabalho do tradutor, e não em sua substituição.

Um outro aspecto da contratação de serviços de tradução é a capacidade de gerir uma tradução multilingue. Muitas empresas necessitam que diversa documentação relacionada com os seus produtos seja traduzida para um conjunto de línguas diferentes e não apenas uma. Este tipo de trabalhos, pela sua complexidade, requer uma atenção especial.

Uma agência de tradução competente deve ser capaz de gerir um projecto de tradução multilingue para um seu cliente. A empresa e o gestor do projecto têm 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 dos subsequentes.

Os glossários listam palavras que ocorrem mais frequentemente, assim como termos técnicos ou termos que fazem parte da prática da empresa, apresentando a tradução apropriada para um determinado mercado ou tipo de documento. Por exemplo, pode até reconhecer-se a necessidade de 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.

Como referimos anteriormente, tendo em conta que as famílias terminológicas são frequentemente partilhadas por um sector de actividade e considerando também a dimensão média das empresas exportadoras, parece fazer sentido que sejam as associações sectoriais a realizar esse trabalho, partilhando as suas despesas.

Uma palavra final sobre a aquisição de serviços de tradução: Existem inúmeras e excelentes razões 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.

Por outro lado, não menos importante, o volume das encomendas facilita a negociação de descontos. Além de poupar a multiplicação de esforços na empresa com os contactos com tradutores.

Já que referimos a questão do valor, nunca é demais salientar que a informação é um bem precioso. Como já referimos, as traduções são relativamente dispendiosas.

Estes dois argumentos de peso aconselham as empresas a assegurar:

- Como e onde as traduções devem ser arquivadas.
- Quem fica responsável por essa tarefa.
- Em que formato devem ser arquivadas (em DVD, 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 dramaticamente custos futuros.

O sistema de catalogação e arquivo deve assegurar que seja fácil a todos os interessados encontrar os documentos que procuram.

Para finalizar esta secção sobre as interacções escritas, resta recordar que há uma tipologia de textos que obriga a um tratamento especial. Um contracto terá de reger-se pela forma legal que os advogados dominam. Um anúncio terá de obedecer às formas que os publicitários conhecem, *etc.*, todas elas fortemente condicionadas culturalmente pelo mercado-alvo e cada uma delas com um tipo específico de enquadramento.

Abordámos com especial atenção as questões de tradução pela frequência com que se colocam a um exportador, pela dificuldade em adequar os interesses da empresa ao mercado relativamente complexo da tradução e ainda pela necessidade de controlar os seus custos.

Vamos agora tratar da última secção deste domínio. Antes fica, como anexo, a Lista de Verificação de Necessidades de Tradução anteriormente prometida.

Lista de Verificação de Necessidades de Tradução

As categorias seguintes de necessidades de tradução são as mais frequentemente encontradas nas comunicações internacionais, e é frequentemente usada, por exemplo pela *British Chambers of Commerce*:

- (a) — Presentemente necessárias
- (b) — Provavelmente necessárias no futuro

(c) — De interesse potencial como novas questões ou serviços

(d) — Não necessárias

1. Traduções para português de documentos enviados especificamente para a empresa.

Correspondência	a	b	c	d
Encomendas/facturas	a	b	c	d
Consultas dos clientes	a	b	c	d
Documentação de transporte	a	b	c	d
Outros (p. f. especificar abaixo)	a	b	c	d

2. Traduções para português.

Literatura técnica (de revistas)	a	b	c	d
Literatura da concorrência	a	b	c	d
Patentes	a	b	c	d
Legislação	a	b	c	d
<i>Standards</i>	a	b	c	d
Artigos da imprensa	a	b	c	d
Outros (p. f. especificar abaixo)	a	b	c	d

3. Traduções para línguas estrangeiras.

Correspondência/ <i>faxes</i>	a	b	c	d
Textos de transporte/vendas	a	b	c	d
Produtos (especs./detalhes)	a	b	c	d
Info. técnica (Saúde & Segurança, <i>etc.</i>)	a	b	c	d
Software	a	b	c	d
Termos e Condições	a	b	c	d
Listas de peças	a	b	c	d
Outros (p. f. especificar abaixo)	a	b	c	d

4. Traduções de textos promocionais, vendas, publicidade para línguas estrangeiras.

Folhetos	a	b	c	d
Embalagem	a	b	c	d
Materiais de exposição	a	b	c	d
<i>Press releases</i>	a	b	c	d
Cartões de Visita	a	b	c	d

Guias/Manuais de Utilizador	a	b	c	d
Outros (p. f. especificar abaixo)	a	b	c	d

5. Documentos de Rápido Retorno: — (em que existe necessidade de compreender o texto estrangeiro e uma rápida resposta na língua estrangeira)

Correspondência	a	b	c	d
Convites para concursos	a	b	c	d
Formulários (p. ex. aceitação de produto)	a	b	c	d
Outros (p. f. especificar abaixo)	a	b	c	d

AS INTERACÇÕES PESSOAIS

As possibilidades da ocorrência de interacções pessoais, face a face, 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. As questões de interpretação constituem, porém, um elemento essencial na prática dos negócios além fronteiras, negócios naturalmente conduzidos numa língua estrangeira.

É importante salientar que existe um aspecto muitíssimo importante das comunicações pessoais que será tratado no capítulo seguinte, ou seja, o da cultura do mercado-alvo.

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 fundamental da comunicação pessoal, ligada à etiqueta (que depende da cultura, não é universal) e, de uma forma geral, à cultura, a qual será abordada na secção seguinte.

Continuando o processo de análise, um pouco como fizemos com as interacções escritas, também podemos identificar nas várias situações de comunicação presencial um conjunto de imposições formais próprias da situação específica de comunicação: o seu contexto.

Por exemplo, a apresentação de um produto tem formas próprias, por sua vez “filtradas” pela cultura local. Uma visita tem vários aspectos culturais pertinentes incluindo a forma como ela é organizada.

Todas essas situações são dominadas por enquadramentos próprios e não é objectivo desta análise entrar em todos esses campos específicos, que, embora fazendo parte do universo da comunicação, não seria prático entrar nos detalhes próprios de cada uma destas especialidades, como as vendas, relações públicas, *marketing*, etc.

Pelas razões apresentadas, excluída a arte e técnica adequada a cada uma das situações, relevam as questões de interpretação, a área que, tal como a tradução, se coloca com mais frequência aos exportadores e que representa igualmente custos consideráveis.

Há também muitos outros pontos de contacto entre a interpretação e a tradução, tal como seria legítimo esperar, mas, tal como há semelhanças, há também diferenças não menos importantes.

Tal como na tradução, a primeira questão é estabelecer quando (e se) é necessário um serviço de interpretação. Os elementos-chave para lidar com eficácia com as questões da interpretação são:

- Identificar os principais fluxos de comunicação, que podem criar requisitos de interpretação.
- Identificar várias categorias de requisitos de interpretação caracterizadas pela natureza da interacção pessoal.
- Centralizar a coordenação desses requisitos.
- Compreender as diferenças entre “auto-ajuda” e serviços profissionais.
- Conhecimento do mercado dos serviços de interpretação.
- Compreender que a interpretação é uma proficiência.
- Compreender que os serviços profissionais podem ser prestados quer por independentes quer por agências ou empresas.
- Optimizar o uso dos serviços de interpretação.

- Antes de contratar estes serviços, dever-se compreender bem o funcionamento do mercado da interpretação (por exemplo, em termos de formatos, controlo de qualidade e tecnologias de informação) de forma a otimizar a eficiência dos serviços.

Existem várias circunstâncias de exportação em que pode ser necessário recorrer a um intérprete. Vejamos algumas das mais frequentes:

- Visitas ao terreno.
- Reuniões com agentes e distribuidores.
- Ser anfitrião de uma reunião com um visitante estrangeiro.
- Pesquisa (um investigador local não faz mais sentido?).
- Visita ou participação numa feira profissional.
- Apresentações formais para uma audiência maior.
- Seminários e conferências.
- Negociações comerciais de alto nível.
- Reunião com o cliente com ou sem a presença do distribuidor.

Compete às empresas considerar se costumam participar em conferências internacionais ou se têm reuniões formais ou informais com clientes ou parceiros de negócios estrangeiros, como é que lidaram com a questão da língua e cultura no passado, quais as suas experiências e resultados, ou se num futuro próximo podem ter necessidade de resolver problemas provocados por dificuldades linguísticas.

Uma vez identificada a necessidade de serviços de interpretação, é preciso ter em conta que existem várias categorias de interpretação para diferentes situações:

- a) Interpretação de acompanhamento ou *ad-hoc*:
Aconselhada para situações menos formais, funcionando como um intermediário, normalmente envolvendo grupos pequenos. As situações mais comuns são visitas

a fábricas, recepção a visitantes estrangeiros e negociações comerciais.

b) Interpretação consecutiva:

Para situações mais formais, envolvendo grupos maiores. Neste caso o intérprete interpreta aquilo que o orador disse no final da sua intervenção.

c) Interpretação sussurrada:

Usada normalmente em ocasiões em que existe um grupo reduzido de pessoas que não falam a língua do orador. O intérprete murmura a interpretação para esse pequeno grupo.

d) Interpretação de conferência:

Envolve intérpretes profissionais muito experientes que interpretam em simultâneo aquilo que o orador diz, normalmente em grandes encontros promovidos por grandes empresas, ou com patrocínios oficiais. Este é um serviço que exige muitas proficiências. Existem empresas especializadas que podem coordenar os requisitos de equipamentos técnicos envolvidos, nomeadamente de áudio.

Tal como referimos, há uma importante coincidência entre a interpretação e a tradução. No capítulo das soluções, elas partilham as advertências negativas quanto à formação e pelas mesmas razões.

O mesmo sucede com o uso dos recursos internos. A observação mais clara que podemos produzir é que a utilização de recursos internos pode ser apropriada para determinadas ocasiões, desde que as pessoas possuam realmente as proficiências necessárias.

Verifica-se que uma das soluções de longo prazo mais frequentemente adoptada pelas empresas é a contratação de licenciados em línguas, ou de falantes nativos, o que consiste numa estratégia que claramente traz grandes benefícios para as comunicações na exportação.

No entanto é preciso não esquecer que, tal como a tradução, a interpretação é uma profissão. Os intérpretes competentes e qualificados estudam para obter as suas habilitações da

mesma forma que os indivíduos de outras profissões o fazem. Os falantes nativos ou licenciados em línguas não são intérpretes qualificados.

Não obstante, algumas empresas terão certamente entre os seus funcionários indivíduos que, por serem bilingues ou por terem um nível elevado de competências, são perfeitamente capazes de “ajudar” a empresa.

Como já tivemos oportunidade de salientar, a empresa deve ter sempre presente o impacto para o negócio do motivo que criou o requisito de interpretação.

Descartada a formação para esta função, vamos compreender melhor a relação da empresa com a interpretação. A primeira questão é como seleccionar intérpretes.

É importante avaliar o impacto que determinado evento tem para o negócio de forma a responder correcta e cabalmente aos seus requisitos. Os requisitos de interpretação devem ser avaliados em função dos benefícios ou resultados e não apenas em função dos custos.

Podemos avaliar se a questão principal são os custos implicados na contratação de um intérprete experiente ou se, pelo contrário, são os benefícios provenientes de uma boa compreensão do cliente ou visitante estrangeiro.

Possivelmente a visão que a direcção tem das necessidades de interpretação é diferente da visão das chefias mais ligadas à prática diária. Normalmente gasta-se menos, a longo prazo, quando se usam serviços profissionais de qualidade do que se gastaria quando se confia nos recursos internos ou em soluções paliativas. A contratação eficaz desses serviços só por si exige um conhecimento adequado de “o que” é que se deve comprar, “onde” e “porquê”.

Os intérpretes trabalham para quem requisitar os seus serviços, por isso não é aconselhável aceitar os serviços de um intérprete requisitado por terceiros, especialmente no caso de negociações importantes. A partilha dos custos pode ser um aspecto importante, mas a informação, especialmente em certas negociações, pode ser ainda mais valiosa.

Isto aplica-se particularmente aos países mais a Oriente, onde é comum um intérprete no Extremo Oriente identificar-se mais

com as necessidades da empresa local do que com as do visitante, que na realidade é quem paga os seus honorários.

Tal como na tradução, os serviços profissionais são prestados por intérpretes independentes ou por agências ou empresas. Também a profissão de intérprete conta com as suas organizações profissionais, que funcionam como indicador de fiabilidade e qualidade.

Quando se estiver à procura de serviços de qualidade e fiabilidade, é mais seguro consultar listagens ou directórios de intérpretes qualificados onde possível, nomeadamente nas associações empresariais.

Pode reconhecer-se os fornecedores competentes quando:

- Têm um seguro de responsabilidade profissional.
- Colocam uma série de perguntas pertinentes e apresentam um leque de soluções.
- Explicam como vão lidar com a terminologia especializada.
- Têm profissionais a tempo inteiro com as habilitações linguísticas e experiência necessárias.
- Apresentam um currículo com experiência, *etc.*

Naturalmente, contratar e trabalhar com intérpretes tem também as suas especificidades.

Os profissionais de interpretação queixam-se frequentemente que os seus clientes podiam aproveitar mais eficazmente os seus serviços. Na verdade, é o que acontece na maioria dos casos. Como se devem gerir esses serviços para se obter o melhor resultado possível? Consideremos os seguintes sete princípios:

- O intérprete é um membro da equipa:
É essencial tratar o intérprete como se fosse um elemento importante da equipa da empresa, tal como um parceiro para a sua estratégia e uma extensão de si própria. É precisamente isto que o intérprete é, embora temporariamente. Na prática, isto significa que se deve solicitar o trabalho com a devida antecedência e colocar o intérprete

ao corrente de todos os detalhes antes da própria reunião.

— Passar tempo com o intérprete:

É importante incentivar os responsáveis da empresa a disponibilizar o tempo necessário para dar instruções claras e directas ao intérprete — que sabe o tempo que é preciso — sobre resultados possíveis ou pretendidos de um trabalho, assim como o seu formato, agenda, participantes, *etc.*

Também é conveniente enviar material relevante, tal como dados técnicos complicados, textos ou apresentação de slides, com a devida antecedência. Isto permite ao intérprete esclarecer atempadamente quaisquer dúvidas que possam surgir. “Instruções claras” pode soar como um pré-requisito óbvio, mas, de facto, facilita imenso se comunicar e acordar antecipadamente o seguinte:

Finalidade ou natureza do evento.

Número de participantes.

Tópicos/áreas temáticas /registo(s) envolvidos.

Tipo de interpretação requerida (ver atrás).

Informação complementar ou informação de base adicional

Definir o que é que a empresa pretende alcançar com o evento.

3 — Permitir ao intérprete tempo suficiente para acompanhar o orador:

Quando se trabalha com intérpretes, numa situação em que um orador tem uma intervenção prolongada, é essencial permitir ao intérprete o tempo suficiente para acompanhar o orador. Este nunca deve fazer intervenções com mais de duas frases.

É fundamental dar tempo ao intérprete para intervir. Isto minimiza possíveis lapsos de memória e incorrecções. É conveniente falar mais devagar, especialmente nos países mais a Oriente (as línguas não “pensam” da mesma maneira: quanto menos semelhanças existirem entre elas maior será a ginástica

mental do intérprete. A repetição, para uma pessoa do Oriente, é uma forma característica de colocar algo em destaque).

4 — Cuidado se o intérprete demora pouco tempo:

Se o intérprete demora menos tempo a traduzir o que foi dito do que aquele que o orador demorou a dizê-lo, então, ou não percebeu exactamente a mensagem ou não a reproduziu fielmente.

Nestas situações, é importante conferir com o intérprete se a mensagem está de facto a ser passada.

5 — Ser claro e sucinto:

É fundamental ser claro e conciso. Além de ajustar o ritmo do discurso, é necessário tentar cortar o desnecessário. É preciso ser conciso, embora obviamente não ao ponto de embaraçar o interlocutor ou de o inibir demasiado. É aconselhável evitar o uso de jargão, referências bairristas, acrónimos, iniciais, ou de formular perguntas pela negativa (P: “Não quer?”.)

6 — Cuidado com os números:

Os números também podem gerar confusão especialmente se forem reforçados com linguagem corporal. Em algumas sociedades, o número corresponde aos dedos que ficaram em baixo e não aos dedos levantados. Os dedos que se levantam podem também ser diferentes. Outro exemplo a reter é, por exemplo, o hábito dos japoneses de calcularem em unidades de 10 000, sendo por isso aconselhável confirmar sempre com o intérprete se os números mencionados foram compreendidos por todas as partes.

7 — Usar o intérprete como recurso:

No final das conversações deve continuar-se a estreita colaboração com o intérprete. No fundo, usar o intérprete como um centro de recursos. Por exemplo, pedir um relatório (oral) imediatamente a seguir à reunião é uma excelente oportunidade para recolher informações importantes. Afinal de contas, o intérprete é a única pessoa que sabe exactamente aquilo que foi dito por

todos os presentes e também a poder assinalar áreas problemáticas que passaram despercebidas.

É igualmente importante dar o seu *feedback* ao intérprete sobre a sessão. Não se deve inibir de perguntar ao intérprete a sua opinião sobre o curso das negociações.

Como temos vindo a realçar, tal como todas as outras aquisições, também nos serviços de interpretação há a considerar as questões do preço em função da qualidade.

Infelizmente, nem todos os intérpretes correspondem aos desejáveis elevados padrões de serviço. O grau de competência profissional pode variar muito. Geralmente, os serviços de um bom intérprete são bastante mais caros.

Na Europa, pode-se esperar custos na ordem dos 300,00€ a 400,00€ por dia para interpretação consecutiva, e 400,00€ a 500,00€ por dia (muitas variam em função das línguas) para interpretação simultânea (a qual requer duas pessoas por cada combinação de línguas e, em geral, requer equipamento especializado como cabines insonorizadas e auscultadores), mais despesas. Estes preços são meramente indicativos, naturalmente.

Um outro aspecto que já focámos, mas que é importante realçar, é a forte interferência das questões de interculturalidade.

Até mesmo um intérprete proficiente pode não conseguir evitar fricções provocadas por diferenças culturais.

Negociar com sucesso com os japoneses, por exemplo, requer uma mudança significativa do estilo de negociação e das atitudes, tal como acontece com os latinos, que gostam de prolongar o contacto visual, e os árabes, que têm o hábito de fazer inúmeras referências religiosas.

É muito importante exercer alguma restrição e tentar aproximar-se da outra pessoa (não do intérprete). Muitas vezes é crucial respeitar o silêncio. No Ocidente, quando não se responde prontamente, podem achar que somos de compreensão lenta ou tolos, mas no Oriente não é bem assim, pois é normal pensar um pouco antes de responder.

Um outro conselho simples para terminar este tema: numa situação de comunicação com interpretação, deve olhar-se para o seu interlocutor e não para o intérprete.

Temos vindo a referir a importância da cultura e a sua influência determinante em diversos aspectos. Será esse o tema do próximo capítulo.

A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL DE NEGÓCIOS

A interferência da cultura nos negócios foi responsável por um grande desenvolvimento na generalidade dos estudos da cultura, especialmente numa abordagem intercultural aos contactos entre culturas.

A cultura como objecto de estudo é, porém, um tema antiquíssimo. São as ciências sociais modernas, nomeadamente a antropologia, a sociologia e a psicologia, por exemplo, que trazem metodologias e quadros teóricos mais consentâneos com uma abordagem científica e uma forma de abordar a cultura que veio permitir uma compreensão mais alargada e rigorosa.

Reconhece-se, porém, que o estudo da cultura é muito mais difícil do que o da língua. Desde o nascimento da linguística moderna que a língua constitui um objecto de estudo definido e rigoroso, baseando-se nos “enunciados efectivamente produzidos” (a fala de Saussure) e não uma entidade abstracta partilhada de inúmeras formas por todos os falantes.

Pelo contrário, a cultura tanto pode estar por trás de tudo, como essa omnipresença imaterial e difusa se pode esvaír nas mãos de um observador. Os próprios membros — e agentes — de determinada cultura podem não ser capazes de a identificar e caracterizar. A maior parte dos questionários usados neste domínio partem da estratégia de não interrogar directamente sobre os valores, rituais ou símbolos porque se considera natural existir um enviesamento.

Uma das questões tradicionais na área da cultura de negócios é a necessidade frequente de se esclarecer imediatamente que não se ocupa da produção artística ou científica, nem da literatura, pintura, arquitectura ou cinema... A abordagem da cultura de negócios remete para os comportamentos, crenças e valores das pessoas de uma comunidade e o seu reflexo na comunicação de negócios.

Hofstede, um dos investigadores mais proeminentes no campo das culturas nacionais de negócios, chama-lhe "programação mental colectiva" ou "o *software* da mente".

Há inúmeras definições de cultura, provenientes da sociologia, da antropologia, da psicologia social, *etc.*, variando entre propostas como as de Hofstede (ou mais herméticas) até à simplicidade de definições como "a maneira como as coisas se fazem aqui".

Não irei desenvolver as definições de cultura, nem prolongar demasiado a nossa atenção na discussão de metodologias, nem discutir possíveis filiações científicas. Todavia, a importância da cultura nas actividades de exportação exige alguns momentos de análise e uma compreensão, tão sistematizada quanto possível da cultura.

Uma académica finlandesa de renome na área da formação Intercultural, a Professora Liisa Salo-Lee, numa apresentação ao CEMRI¹¹, apresentou uma simplificação poderosa para as relações interculturais: nós lá, eles cá, nós e eles cá, nós e eles cá e lá.

Muitas vezes em Portugal se subvaloriza o poder de uma simplificação. Esta em particular tem a virtude de nos sintetizar em pouquíssimas palavras um percurso evolutivo da forma como se têm encarado as relações culturais e, também, as diversas centragens desse problema.

Nós lá é claramente a condição da exportação, proveniente de uma cultura, como temos vindo a exemplificar com a nossa, e o "lá" é o mercado-alvo e a sua cultura. Para os empresários, esta é a questão: Como adaptar os meus produtos para serem aceites lá?

¹¹ Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais, Centro de Estudos da FCT em que tenho a honra de ser investigador.

Eles cá apresenta a problemática da emigração, especialmente num primeiro momento, em que se reconheciam os problemas gerados por uma comunidade estrangeira a viver na nossa sociedade.

Nós e eles cá, reconhece que não se trata apenas dos problemas das outras comunidades, a sociedade deve ser participada por todos, inclusiva.

Nós e eles cá e lá constitui o desenlace próprio da globalização, uma outra forma de abordar os problemas, partindo do reconhecimento de que todas as comunidades, de certa forma, participam em todas as sociedades, com fortes tendências que fazem pontes entre diversas culturas.

Esta simplificação cobre também uma certa evolução de conceitos e respectivas abordagens: Multiculturalidade, Interculturalidade e Transculturalidade.

Esta exposição continuaria, interminável, apesar de fascinante. Interessa compreender a vastidão e a importância das referências, mas regressar à nossa centragem na exportação e, como o título do capítulo indica, à Comunicação Intercultural de Negócios.

Apesar de existirem outros enquadramentos para as questões da comunicação entre culturas, como vimos, a que nos interessa agora e aqui é a Intercultural. Aquela que pode dizer a uma empresa exportadora quais as medidas a adoptar para que os seus produtos possam concorrer num mercado estrangeiro em, pelo menos, pé de igualdade, com os produtos locais.

O ponto de partida é o de que as culturas variam de nação para nação e mesmo dentro delas. Nenhuma cultura é inerentemente superior ou inferior a outra, é simplesmente diferente. Cabe ao exportador adaptar-se, como na popular frase “pensar global, agir local”.

Um exportador português confessou-me que tinha mais de 60 tipos de acabamento para o seu mobiliário de forma a adaptá-lo aos seus diversos mercados. E comentava: “Isto é cultura!”

Sabemos que as cores das embalagens ou dos produtos podem ter significados tão diferentes como, no caso do branco, “pureza” em Portugal e “luto” na China.

A própria forma de negociar varia fortemente de cultura para cultura. Um outro exportador, igualmente de mobiliário, revelou-me que numa missão à Arábia Saudita foi avisado, no avião, que não deveria olhar nos olhos o encarregado de negócios (que presentemente é o actual Chefe de Estado), devendo sempre orientar o seu olhar nunca acima do peito daquele responsável.

Um dos conceitos operativos da Comunicação Intercultural de Negócios que clarifica os problemas que a cultura coloca aos exportadores é o de barreiras culturais.

Na verdade, diversos estudos indicam que a perda de negócios resulta, frequentemente, do mau entendimento da forma de negociar local. Tal como todas as outras, as empresas portuguesas também sentem o problema das diferenças culturais, tendo um número significativo de exportadores referido a influência negativa destas barreiras no processo de exportação em diversos inquéritos realizados aos exportadores.

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." (José Silva Pais, 2002b, p. 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 de uma análise de necessidades das PME exportadoras (Stephen Hagen & Ricardo Salomão, 2003), que identificam a existência de Barreiras Culturais assinaláveis, independentes das Barreiras Linguísticas.

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." (Rui Boavista Marques, 2002, p. 71).

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”).

Todavia, aquilo que é considerado “boas maneiras” numa cultura pode divergir substancialmente noutra. Podemos até pensar que essas diferenças só se verificam em culturas muito afastadas, como as orientais, mas não é assim. As formas de tratamento divergem muito entre Portugal e Espanha, por exemplo. Rapidamente um cliente americano usa o primeiro nome do interlocutor, coisa que um alemão pode nunca aceitar.

Incluímos 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 pelos exportadores como problemáticas.

Quanto às “boas maneiras”, como vimos, são um conceito multifacetado e, na prática, pouco operativo pois dependem fortemente da cultura local. Em alguns mercados parece não existir nenhuma barreira, excepto esta, a das “boas maneiras”, mas, normalmente, essa impressão desfaz-se quando se aprofunda o conhecimento e a análise do mercado.

Anotemos alguns exemplos de diferenças apuradas através de diversos inquéritos a exportadores europeus:

- Na Grécia, publicitar brinquedos é proibido.
- Na Suécia a publicidade para um público-alvo abaixo dos doze anos não é permitida. 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 vista 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 mais 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, à espera de falar directamente sobre negócios com o seu potencial comprador, será certamente interpretado de forma negativa.
- Em muitas partes da Ásia, é necessário estar atento ao respeito e importância dos cartões de visita — e a sua troca é muitas vezes uma cerimónia intensa e complexa só por si.
- Profissionais que traduzam os seus cartões de visita (e função de trabalho) para a língua local estarão um passo à frente dos concorrentes.

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?

Pensemos agora na troca de prendas: Em muitas partes da Ásia é considerado um sinal de cortesia perfeitamente normal, mas tendo sempre em atenção que a prenda deve ser de um valor que seja facilmente retribuível, não colocando o seu receptor numa situação em que tenha de perder a face. Pelo contrário, 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, mas curvar-se demais denota uma relação social hierárquica inferior. Como reagir?

Dominar uma língua pode ser, como estamos a ver, apenas uma das batalhas da guerra. A consciência das diferenças culturais é também 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 comunidades.

Retomando o tema das reuniões, mais especificamente o da respectiva agenda, ou ordem de trabalho, como em Portugal é conhecida, é um exemplo interessante. Países como a Grã-Bretanha ou os EUA definem a agenda e distribuem-na pelos participantes antecipadamente, noutros países a agenda é o que se define primeiro na própria reunião.

Penso ser elucidativo a forma como os outros olham a nossa cultura e assinalam a sua diferença. Na famosa obra "Mind

your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe” (John Mole, 2003, p. 213) o autor observa que as reuniões em Portugal são para bríngue e discussão e não para decisão ou delegação nem se espera delas um resultado claro e decisivo; acrescenta que existe uma agenda mas ninguém se sente obrigado a ela e anota ainda que, normalmente, as intervenções não procuram consensos, mas sim expressar um ponto de vista pessoal, o mais enfaticamente possível e de preferência em contradição com todas as outras.

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. Serve tipicamente 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 através do humor.

Os exportadores têm de proceder com todas as cautelas, mas a verdade é que o humor permanece igualmente um meio vital para eliminar as próprias 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.

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 às sensibilidades culturais e é fundamental ter todos os cuidados de forma a não ferir nenhuma.

Os panfletos e restante literatura comercial devem ser modificados quanto ao *design*, estilo e também 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 agora alguns exemplos sobre certas diferenças claras entre culturas, citadas por empresários no contexto de um inquérito realizado no âmbito do Projecto INTERCOMM¹² a PME exportadoras de quatro países europeus: Irlanda, Reino Unido, Islândia e Portugal.

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 ter com os seus clientes para quebrar o gelo.

Acontece ainda que, na Alemanha, estão “menos preparados para aceitar dados ou resultados técnicos de fontes não alemãs”.

“Na Alemanha, se conseguir provar que o que se está a vender 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 de 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”.

¹² Ver Ricardo Salomão, 2007.

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 (por influência do Budismo, Taoismo, Confucionismo, *etc.*) que causam um 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, podem ser 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 ser aprofundadas numa interessante publicação portuguesa, *Negociar na China*, de Virgínia Trigo, (Virgínia Trigo, 1995).

Por todas estas razões, existe uma Informação Cultural de Negócios especializada, pois, 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?

Existe um primeiro grupo de informações gerais sobre o país que qualquer guia de viagem, por um preço irrisório, pode oferecer. Refiro-me a informação sobre transportes, moeda, horário dos bancos e do comércio, *etc.*

Naturalmente, existem diversos aspectos específicos 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 cultural de negócios, mais genérico, que é igualmente vital para o empresário. Para esta informação existem publicações especializadas com a informação pertinente para os negócios. Estas publicações, normalmente dedicadas a um país, têm também um preço irrisório.

Compreensivelmente, depois do que temos vindo a expor, pode instalar-se uma sensação de tão grande abrangência que se torna difícil definir prioridades e mesmo perceber objectivos concretos. Vamos tentar sumariar e simplificar.

A maioria das diferenças culturais referidas pelos empresários têm origem em:

Saudações Atitudes sobre religião e natureza Tomada de decisões Tempo Padrões de pensamento Espaço pessoal Posses materiais	Relações familiares Prevenção de risco Competitividade Planeamento de curto e longo prazo Comportamento social Sexo e idade Hierarquia e estatuto
---	---

Entre tantos aspectos importantes que a empresa exportadora deve ter em atenção, há duas abordagens fundamentais: Adaptar os seus produtos e compreender o seu cliente.

Para adaptar os seus produtos a empresa tem de saber se está em sintonia com a cultura do mercado-alvo, se conhece os gostos locais, se conhece as preferências sobre formas, cores, roupas, *etc.*, sem esquecer a religião ou religiões locais, especialmente se conhece as preferências de imagens sagradas de deuses, animais, festivais, cores, se conhece as preferências de relações entre o indivíduo e Deus, nomes de santos e pessoas sagradas.

O mesmo se pode dizer em relação aos valores locais. Compreender o que está moralmente certo ou errado, conhecer os valores familiares, ter consciência da posição dos homens, das mulheres e das crianças naquela sociedade.

Outro aspecto fundamental da adaptação do produto é a sua embalagem. Garantir que o nome, a forma e a cor estão certos. É fundamental escolher um nome de produto que não tenha significados surpreendentes em outras línguas.

Caso seja possível, é melhor verificar sempre o seu produto ou serviço com um contacto no país alvo de forma a ter a certeza de que está adequado ao(s) gosto(s) locais, que não insulta religiões, crenças ou valores morais locais e que usa a correcta linguagem descritiva local.

É também aconselhável verificar cuidadosamente os materiais de exposição, assim como todos os materiais visuais.

Para compreender o seu cliente é necessário, antes de mais, respeitar as diferenças. Isso significa respeitar:

- Valores religiosos e morais.
- Laços familiares e comunitários.
- Autoridade e poder.
- Ordem e planeamento.
- O conceito de tempo.
- Formalidades no negócio e relações pessoais.

A consciência cultural permite evitar erros básicos e insultos e demonstrar respeito e sensibilidade, o que é essencial para criar uma relação de confiança e de futuro com o cliente.

Tal como nos domínios linguísticos, também há a possibilidade de obter formação cultural. Infelizmente, em Portugal este tipo de soluções é muito raro e normalmente secundarizado e até esquecido sendo mais valorizada a questão legal, alfandegária ou bancária quando se organizam sessões sobre exportação para um país ou região.

No entanto, pode organizar-se, tal como fizemos para os domínios linguísticos, a encomenda de uma acção de formação no domínio da Comunicação Internacional de Negócios, não no aspecto teórico mas aplicado especificamente a um país ou região.

Normalmente são considerados dois tipos de formação: brífingue cultural ou um curso propriamente dito.

O brífingue é uma sessão de algumas horas ou de um ou dois dias que aborda frequentemente os seguintes aspectos culturais pertinentes à exportação:

- O ambiente local de negócios.
- Oportunidades comerciais.
- Legislação local, regulamentos, barreiras comerciais.
- A economia local e as previsões económicas.
- Documentação, licenças.
- Cortesia, incluindo saudações e formalidades.
- Família, valores religiosos e festivais.
- Ofertas, gorjetas e subornos.
- Barreiras linguísticas.

A formação para a consciência cultural pode ter qualquer duração, naturalmente, no mundo dos negócios tende-se a procurar prazos curtos. No entanto, o importante é começar por definir os objectivos de aprendizagem:

- Conhecer-se a si próprio(a).
- Dominar os estereótipos.
- Aprender a respeitar diferenças.
- Ser igual a si próprio(a) noutras culturas.

Ter consciência que um curso pressupõe uma sequência de fases de aprendizagem, as quais deverão permitir:

- Compreender os factos (através de sessões de informação cultural).
- Compreender o seu próprio sistema de valores.
- Comparar o seu sistema de valores com outro.
- Modificar o seu comportamento e comunicar apropriadamente face-a-face, por *e-mail*, *fax*, telefone e na literatura dos seus produtos.

Quanto aos fornecedores de um potencial curso, é necessário analisar cuidadosamente a proposta de forma a compreender se ela identifica claramente o leque de serviços que tem de ser oferecido.

É importante, como em outras situações, pedir referências a esse fornecedor, saber que outras empresas já ajudou. É igualmente importante ver que referências dadas se podem realmente verificar.

Outro aspecto revelador é se são especializados neste tipo de formação ou se esta é apenas uma área lateral, tal como conhecer a experiência que têm os formadores da cultura-alvo e até que ponto é actualizada ou com que frequência os formadores revisitam o país ou região em causa.

Uma regra que pode revelar-se muito positiva é marcar um encontro pessoal com os formadores antes de tomar uma decisão.

Para a situação de análise de uma proposta de um curso, podemos construir uma lista de verificação simples:

- 1 — De que forma o curso vai ao encontro das necessidades específicas?
- 2 — O curso é feito especialmente ou vem da adaptação de um livro?
- 3 — Até que ponto pode um curso aberto ser à medida e ministrado com flexibilidade?
- 4 — O número de formandos por formador coincide com os objectivos do curso? (grandes grupos são aceitáveis para "sensibilizar", mas não para desenvolver competências individuais).

- 5 — O programa é interactivo e participativo? (Devia ser!)
Irá o programa — tal como está calendarizado e orçamentado — atingir os seus objectivos? (cuidado com falsas economias quando se antevê uma relação com um novo cliente estrangeiro).
- 6 — Será o programa suficientemente prático ou tende a ser mais teórico ou académico?

Abordemos agora alguns outros aspectos em que a cultura afecta substancialmente as empresas, sem o objectivo de os focar na multiplicidade de ocorrências nem de os aprofundar exageradamente.

Apesar de termos escolhido a abordagem intercultural, pelas razões que tivemos ocasião de apresentar, tal não significa que não existam outras abordagens igualmente importantes.

Numa altura em que o processo de internacionalização se aprofunda entre diversas empresas portuguesas, é já frequente terem delegações ou empresas subsidiárias noutros países. É também frequente que essas e muitas outras empresas, mesmo domésticas, contem com equipas de trabalho nos mais diferentes domínios compostas por pessoas de diferentes nacionalidades e culturas.

Esta situação impõe as abordagens multiculturais e transculturais.

A gestão de equipas multiculturais é um exemplo claro. Podem desenvolver o seu trabalho em Portugal ou em qualquer outro país, mas actualizam a necessidade de ter em conta diversas culturas em função de objectivos comuns, próprios da equipa e da empresa.

Esta situação implica uma abordagem especial, para a qual não falta literatura científica ou de divulgação.

Recordo-me de um exportador de Vila do Conde me ter revelado que todos os dias começava o dia de trabalho com a leitura dos principais jornais dos países dos seus clientes. Um método simples e quase gratuito de se manter a par dos grandes temas da sociedade daqueles locais.

Uma outra situação que a realidade presente vem colocando com maior frequência é a gestão de equipas multiculturais, que

trabalham colaborativamente na Internet, mas cada um no seu país.

Por outro lado, na óptica da empresa que constitui uma organização transnacional, a afirmação dos seus objectivos, gestão, produtos e imagem através de várias culturas impõe uma necessidade de abordagem pelo prisma da transculturalidade.

Temos falado sempre centrados na perspectiva da empresa, da organização. Como muito bem sabemos, ela é composta por pessoas. Não basta a perspectiva das influências da cultura na vida profissional.

Exactamente por estarmos a falar de uma realidade que já implica diversos elementos de uma empresa terem de exercer as suas actividades profissionais fora do seu país de origem, situação que tudo indica vir a acentuar-se no futuro, necessitamos de considerar também alguns destes aspectos, até porque eles têm um reflexo impossível de negligenciar na prossecução dos objectivos da empresa.

Há testemunhos portugueses muito interessantes destes aspectos da vida pessoal e profissional fora do país¹³, denotando a importância dos seus reflexos, até na estratégia da empresa.

Nestes casos há também um conceito que poderá ajudar, que é o de “choque cultural”.

O choque cultural é frequentemente descrito como uma série de fases que alguém atravessa. Este modelo em fases sucessivas não pretende descrever cada momento do choque cultural com precisão ou profundidade. Por outro lado, muitas versões deste modelo têm sido propostas, tendo sido desenvolvido a partir da aplicação de modelos semelhantes, especialmente pela psicologia, a outro tipo de fenómenos, como a aceitação da morte.

O modelo é porém muito elucidativo e tem grande utilidade como quadro de referência e principalmente como sensibilização para a situação de um funcionário expatriado:

- 1 — Lua-de-Mel: Trata-se da fase em que alguém recém-chegado a uma outra cultura sente a curiosidade e

¹³ Ver José Silva Pais, 2002a.

- excitação de um turista. No entanto, a identidade básica dessa pessoa está inequivocamente centrada na sua cultura de origem.
- 2 — Desorientação: Esta fase envolve a desintegração de tudo o que era familiar. A pessoa sente-se esmagada pelos requisitos da nova cultura e bombardeada por estímulos do novo ambiente. São frequentes os sentimentos de desorientação, de autocensura e um sentimento de desadequação pessoal.
 - 3 — Irritabilidade e hostilidade: Começa a instalar-se a sensação de irritação e ressentimento para com a nova cultura, culpando-a por causar dificuldades e por ser menos adequada do que os antigos hábitos.
 - 4 — Ajustamento e integração: Envolve a integração de novos sinais, a capacidade de os interpretar, o que permite ir aumentando a capacidade de funcionar na nova cultura. Nesta fase começa-se a perceber os bons elementos de ambas as culturas.
 - 5 — Biculturalismo: Nesta fase a pessoa sente-se fluente e confortável em ambas as culturas. Existe alguma discussão se será possível a alguém realmente atingir esta fase.

Há um outro aspecto que aliás é partilhado pelas línguas também: quanto mais se conhece as outras (línguas e culturas) melhor se conhece a nossa. Este aspecto é fundamental e tem alimentado a literatura científica, assim como as políticas.

Conhecer outras línguas e culturas constitui um elemento de aprofundamento pessoal cujos benefícios ultrapassam grandemente a simples soma das competências.

A cultura tem vindo a suscitar a atenção de diversos estudos que a abordam através do enquadramento teórico e metodológico de diferentes domínios científicos, particularmente da psicologia social, antropologia, sociologia e linguística.

Se, por um lado, não se justificaria fazer uma abordagem compreensiva da literatura científica em cada ou em todas as áreas científicas, também, por outro lado, seria lamentável não

apresentar os seus marcos fundamentais, especialmente os mais úteis.

Este propósito tão fácil de enunciar é, porém, bem mais difícil de aplicar. A verdade é que os critérios de selecção se apresentam sempre polémicos.

Considerando a natureza desta publicação e o seu objectivo funcional, pareceu-me aconselhável excluir as abordagens que, apesar de trazerem progressos substanciais à ciência, são demasiado difíceis e complexas de trazer à aplicação prática, por outros que não profissionais do domínio científico em causa. Para estes, porém, também não é necessária nem de grande utilidade este resumo, uma vez que conhecem a própria literatura científica.

Assim, destaco os seguintes cinco autores, incluindo um pequeno resumo da sua contribuição:

Edward T. Hall

Antropólogo de formação, foi professor no US Foreign Service Institute na década de 1950 e publicou vários artigos e livros que se tornaram clássicos, entre 1959 e 1976¹⁴. É considerado um dos fundadores da Comunicação Intercultural como área de investigação científica.

Este autor definiu e descreveu dimensões de diferenças culturais, conceitos que podem distinguir e caracterizar diferentes grupos culturais. Três destas dimensões são ainda muito usadas pela sua utilidade clarificadora e distintiva:

Tempo monocromático-policromático: Tempo Monocromático pode ser sucintamente caracterizado por fazer cada tarefa no seu tempo, atribui grande importância aos horários, planos de trabalho e desembaraço. As acções são compartimentadas e tratadas de forma linear. Tempo Policromático caracteriza-se por fazer várias coisas ao mesmo tempo, atribuindo maior importância ao relacionamento pessoal e à transacção do que a horários ou planos.

Comunicação de Alto ou Baixo Contexto: Baixo contexto quando a comunicação usa um padrão de mensagens que torna

¹⁴ Ver Edward T. Hall, 1959, Edward T. Hall, 1966 e Edward T. Hall, 1976.

explícito o significado. Alto Contexto quando o padrão de mensagens necessita fortemente do contexto (funções e posição social, conhecimentos e experiências partilhadas e ainda em factores não verbais, como silêncio, tom da voz, *etc.*) para des-codificar o significado.

Uso de Espaço Pessoal: Distingue entre distância íntima, pessoal, social e pública, caracterizando depois as diferentes culturas consoante posicionam a “distância confortável” em cada uma das situações.

Florence R. Kluckhohn e Fred L. Strodbeck¹⁵

Ambos antropólogos, identificaram cinco áreas que colocam questões na vida diária a que todas as sociedades têm de responder: Relação com o meio, relação entre as pessoas, modo de actividade humana, crenças sobre a natureza humana básica e, finalmente, a orientação relativamente ao tempo.

Naturalmente, este modelo fica mais complexo com as sub-categorias que igualmente são definidas.

Quer este trabalho, quer o de Hall têm sido muito criticados, especialmente à luz de cada vez mais complexas teorias dominantes no domínio científico de onde partem. Porém, como temos vindo a afirmar, apesar de poderem ser considerados desactualizados pelo desenvolvimento da literatura científica respectiva, permanece a importância evidente da sua utilidade prática e ainda o facto de terem influenciado fortemente as abordagens mais modernas.

Geert Hofstede

Provavelmente o mais famoso investigador deste domínio e, na minha opinião, o mais prático para aplicar por diversas razões¹⁶. Com a formação básica em Psicologia Social, Hofstede baseou o seu estudo num inquérito a nível mundial, patrocinado pela IBM. São os resultados desse estudo, que o autor tem vindo a complementar, actualizar e aprofundar ao longo das últimas

¹⁵ Ver Florence R. Kluckhohn & Fred L. Strodbeck, 1961.

¹⁶ Uma das razões é a facilidade de acesso à informação detalhada por país no sítio <http://www.geert-hofstede.com/>

décadas que fundamentam a identificação das seguintes cinco dimensões:

PDI, (*Power Distance Index*), Índice de Distância do Poder, que representa “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder”.¹⁷ (Geert Hofstede, 2003, p. 42.)

IDV, (*Individualism/Collectivism*), Individualismo/Coletivismo: “O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.”¹⁸ (Geert Hofstede, 2003, p. 69.)

MAS, (*Masculin/Feminin*), Masculino/Feminino, definido da seguinte forma: “Serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).”¹⁹ (Geert Hofstede, 2003, p. 103.)

UAI, (*Uncertainty Avoidance Index*), Índice de Controlo da Incerteza, que mede “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas”.²⁰ (Geert Hofstede, 2003, p. 135).

LTO, (*Long Term Orientation*). Orientação a Longo Prazo, que “pode ser interpretado como a busca da Virtude por parte de uma sociedade”. (Geert Hofstede, 2003, p. 200.)

¹⁷ Em itálico no original.

¹⁸ Em itálico no original.

¹⁹ Itálicos no original.

²⁰ Em itálico no original.

Esta última dimensão foi identificada num momento posterior, quando da 2ª edição da sua obra essencial e após a elaboração de um inquérito culturalmente adaptado às culturas orientais.

Como nota, convém distinguir entre Geert Hofstede e Gert Jan Hofstede, seu filho, também com algumas publicações na área²¹.

Acaba de sair, em 2010, a 3ª edição do trabalho essencial de Hofstede: *Culture's Consequences*, que acrescenta às anteriores um novo cálculo da dimensão LTO feito pelo co-autor desta edição, Michael Minkov, a qual gerou também uma nova dimensão, a 6ª, "*Indulgence versus Restraint*" e ainda o conceito de "círculo moral", proposto pelo filho.

Fons Trompenaars

Antropólogo, também holandês, tal como Hofstede, mas com formação inicial em Economia, Trompenaars, posteriormente com a colaboração de Charles Hampden-Turner²², desenvolveu um modelo de sete dimensões:

1. Universalismo *vs.* particularismo: A primeira considera que o que é correcto, é assim em todo o lado, a segunda acentua as implicações e relações de um contexto específico. (O que é mais importante, as regras ou as relações?)
2. Individualismo *vs.* colectivismo (comunitarismo): As pessoas consideram-se principalmente como indivíduos, ou como membros de um grupo (família, vizinhos, profissão).
3. Neutro *vs.* emocional: Os contactos interpessoais devem ser objectivos e distanciados ou é aceitável demonstrar emoções?
4. Específico *vs.* difuso Na primeira há uma separação da esfera profissional, social e privada, na segunda há permeabilidade entre as diferentes esferas.

²¹ Ver (Geert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen, & Geert Hofstede, 2002)

²² Ver (Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner, 1997)

5. Realização vs. atribuição Realização: Quer dizer que a pessoa é julgada pelo que faz, atribuição significa que o estatuto é atribuído por nascença ou pelas suas relações sociais.
6. Atitude com o tempo: Algumas culturas não valorizam o que foi feito no passado, mas sim qual é o plano para o futuro, outras valorizam principalmente a experiência.
7. Atitude com o meio: Algumas culturas centram as origens do mal ou da virtude no indivíduo, na natureza humana, outras culturas consideram o mundo mais poderoso que o indivíduo.

Shalom Schwartz²³

O trabalho de Schwartz permanece relativamente desconhecido fora do domínio da Psicologia. Apesar de citado por Hofstede, só recentemente se publicaram alguns artigos sobre a aplicação do modelo em domínios da comunicação intercultural ou da comunicação internacional de negócios.

O trabalho de Schwartz, também feito com base em questionários, tem a particularidade de fazer perguntas directas sobre os valores, o que levanta polémica. Porém, o questionário desenvolvido (PVQ — *Portrait Values Questionnaire*) fornece um instrumento de confiança, relativamente fácil de aplicar, para medir os valores individuais.

Como vimos nesta breve abordagem ao tema, a cultura representa uma influência extremamente importante na exportação. Porém, a forma de abordar uma cultura apesar de poder ter uma primeira aproximação rápida, quer através de um bríngue, quer pela consulta de publicações especializadas, tem tendência a ser um processo gradual de compreensão.

Isto não quer dizer que a primeira abordagem não seja essencial e de grande relevo para o negócio, permitindo, logo de início, ter em conta diversos factores a que já aludimos e, muito importante, aumentar a sensibilidade para identificar áreas eventualmente problemáticas, evitando assim confrontar-se com barreiras culturais.

²³ Ver (Shalom Schwartz & Anat Bardi, 2001)

Muitos outros aspectos poderiam ser aqui focados, como a cultura de empresa, ou restrita a sectores profissionais, como os vendedores, os engenheiros, os informáticos, *etc.* A cultura propicia um número quase infinito de análises em que se considera apenas um determinado escopo pré-definido, um determinado grupo social.

Um dos exemplos destes casos é precisamente a Internet, que evoca uma cultura consistentemente menos formal e uma série de procedimentos consagrados na denominada *netiqueta*.

O próximo capítulo irá analisar a Internet, não especificamente nos seus aspectos culturais mas de uma forma mais geral, nos desafios que coloca aos exportadores.

A 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 ganha a importância de uma obrigação.

A Internet constitui um média poderoso que (quase) não conhece fronteiras. Oferece vantagens irrecusáveis na facilidade, abrangência e penetração da comunicação. Por todas estas razões, é apenas natural que um exportador considere que o deve explorar.

Há porém uma advertência muito importante. É essencial evitar a sedução que as novas tecnologias produzem. É essencial olhá-las com a frieza e o rigor com que se analisa todos os outros recursos da empresa, na óptica do custo-benefício, na óptica da funcionalidade prática.

Assim, a circunstância de construir um *website*, um sítio na Internet que pode ser acedido por pessoas ou empresas de outros países, de todo o Mundo, constitui uma questão que deve ser cuidadosamente analisada.

Naturalmente, não iremos abordar aqui as questões técnicas da construção de um sítio na Internet. A óptica que nos move é a da estratégia, portanto devemos explorar o sentido que o sítio faz na estratégia global da empresa, a estratégia (ou tática) para o próprio sítio e também as implicações que têm cada uma das opções feitas neste domínio.

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 permaneçam nele e que se constituam seus utilizadores.

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.

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 e 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 de outro país.
- 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.

Assim, há uma opção fundamental e de carácter geral que se coloca na concepção de um sítio Internacional: Localização ou Globalização?

Localização, significa preparar uma versão específica do sítio (ou parte) para visitantes de um país em particular.

Globalização, significa fazer que o seu sítio seja 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 esta opção

antes de todas as outras: Deseja-se um sítio que pareça ser do país do visitante, ou um sítio que é internacional, global?

Tenhamos agora em atenção alguns outros dados importantes:

- 1 — Mais de metade dos utilizadores da Internet não são anglófonos nativos.
- 2 — Os utilizadores da *web* estão quatro vezes mais propensos a comprar num *website* na sua língua (Fonte: www.idc.com).
- 3 — Os visitantes permanecem o dobro do tempo se o *website* estiver na sua língua (Fonte: Forrester Research).
- 4 — 70% da capacidade de compra mundial está em países não anglófonos.

Um dos métodos mais simples e eficazes para caracterizar o papel que a empresa pretende para o seu sítio na Internet é a realização de uma análise das respectivas forças e fraquezas (SWOT em Inglês). Para tanto, é fundamental compreender o que a empresa tenta alcançar, assim como aquilo que se espera que o *website* faça.

Poderá, até, fazer sentido incentivar a questionação interna na empresa, de forma a construir a sua estratégia para a Internet. Porém, essa discussão só pode ser feita depois de estabelecido que:

- 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.

Obviamente, o conteúdo, estrutura e função de um sítio na Internet variam enormemente entre as várias audiências possí-

veis. O *website* pode, contudo, ter secções diferentes orientadas para cada um desses grupos.

O importante é, não só construir uma secção para cada grupo, garantindo que esta lhe está 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.

Também a arquitectura merece uma atenção pormenorizada.

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 chamarem-se sítios estáticos) e outros sítios onde a informação mostrada no *browser* pode variar muito conforme o perfil do visitante (os sítios dinâmicos).

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 ter-se muitos efeitos especiais num *website* estático.

Deve considerar-se 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.

Penso que não se deve dar demasiada importância às palavras “estático” ou “dinâmico”. Muitas vezes, o primeiro passo é o de quebrar o sortilégio do jargão técnico e recolocar as questões na sua dimensão prática.

Neste aspecto, a grande questão que a empresa deve colocar é: Vamos fazer o trabalho com os recursos que temos na empresa ou usar um fornecedor externo?

Para responder a esta questão é necessário ter em consideração as capacidades necessárias à realização do trabalho, a sua dimensão e, claro, conseqüentemente, o seu custo.

Os recursos necessários podem organizar-se em três grandes 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.

Especialmente no que respeita aos recursos culturais e linguísticos, em que as empresas têm sempre a tentação de usar recursos internos, é muito importante assegurar-se que a empresa detém recursos com o conhecimento e a experiência para a adaptação a cada local, a capacidade de gerir todas as respostas (nas línguas das solicitações), assim como a capacidade de etiquetagem dos produtos e a disponibilização da literatura da empresa na língua e formato adequado.

Pelo que temos estado a expor, ao analisar a possibilidade de construir um *website* ou simplesmente a analisar um já existente, a primeira questão são as audiências, e que constitui o objectivo principal para a empresa ter um *website*: Quem são as audiências? Qual é a finalidade do *website* para cada audiência?

Depois, com as respostas à caracterização das audiências, a empresa já pode considerar:

1 — Relevância.

Os conteúdos foram localizados para cada local (não apenas a língua)?

2 — Linguagem e tom apropriados

Considere o uso de linguagem técnica, glossários, inglês *vs.* tradução: Foram adaptados à audiência?

3 — Palavras e gráficos adaptados à cultura-alvo.

Equilíbrio de palavras e gráficos.

A informação prestada é a correcta para o mercado definido?

Há também questões de forma muito importantes a ter em conta, tais como o tamanho das caixas de diálogo, a data e hora, os nomes e slogans da empresa, a gestão da marca (*branding*), os números e unidades monetárias, os tipos de letra e orientação da página e, muito importante, as cores, símbolos e gráficos.

Naturalmente, uma questão fundamental são os conteúdos, especialmente tendo em consideração que se dirigem a audiências que podem ser completamente diferentes num contexto internacional (como, por exemplo, utilizadores e distribuidores).

Obviamente, certas características são uniformes, como a página principal dar acesso à informação de base da empresa, descrição dos seus produtos ou serviços. Muito frequentemente apresentam também questões de representação, estudos de caso, notícias, secção de perguntas mais frequentes, contactos, mapa do *website* (para auxiliar a navegação), *etc.*

Um outro aspecto que é transversal é a promoção do *website*. Neste domínio há algumas questões a ter em conta. Se a empresa não tiver recursos internos para realizar as tarefas necessárias, então deve contratar um fornecedor externo.

As tarefas a que me refiro começam pela definição de perfil do próprio *website* e dos seus utilizadores. É também crucial que cada página *web* tenha um título para ilustrar o seu conteúdo e facilitar o seu acesso pelos motores de busca. Por esta mesma razão, o *website* deve ser registado nos directórios apropriados.

É preciso muito cuidado com os detalhes, especialmente quando se opta pela localização. Vejamos alguns exemplos:

- Por exemplo, os elementos de linguagem deviam ser separados de outros códigos de programação para facilitar as actualizações.
- Também o tamanho dos campos deve permitir a utilização de palavras compostas mais compridas. Bem sabemos os problemas que temos em conseguir introduzir em português o que algumas poucas palavras inglesas resolvem.
- Não se pode esquecer que os formatos da data, unidades monetárias e hora variam consoante o país.
- É aconselhável manter as legendas separadas dos gráficos para facilitar a tradução e a sua gestão entre secções com línguas diferentes.

- É necessário investigar que tipo de codificação é que assegura a maior flexibilidade nas actualizações e na gestão de várias línguas, não esquecendo que, na codificação, não se pode assumir que as frases têm todas a mesma estrutura em todas as línguas, nomeadamente na posição do verbo.
- Outros pequenos pormenores podem ter repercussões importantes, como incluir nos números de telefone e fax os prefixos internacionais + ou 00 e o de Portugal: 351.
- Também importa ter em conta a possibilidade de crescimento futuro do *website*, prevendo como será o processo de ampliação ou actualização, a possibilidade de acrescentar outras línguas e localizações e ainda se o *website* pode ser adaptado para *e-commerce*, fazendo vendas *on-line*.

Há ainda um conjunto de questões de ordem genérica que a empresa deve colocar quando analisa a sua presença na Internet.

Primeiro, torna-se essencial reconhecer que a Internet constitui um contexto com determinadas características que a distinguem do mundo onde a empresa actua.

Tendo em conta a importância que as redes sociais e a denominada Web 2.0 têm tido, especialmente pelos números, mas também pela sua influência em diversas áreas, como a política, sendo a eleição do presidente americano Barack Obama um exemplo muito referido, tudo aconselha a empresa a ter em conta as novas ferramentas que a tecnologia vai colocando ao dispor das sociedades.

No entanto, para a empresa, a análise tem de ser objectiva, reconhecendo que uma decisão, por exemplo, de criar uma presença institucional no Facebook ou mesmo no SecondLife, traz repercussões na afectação de pessoal e outros recursos.

Igualmente, é fundamental compreender que cada um destes sistemas tem a sua lógica própria e a empresa, para ter resultados positivos, necessita de ter conhecimento desse padrão de funcionamento e desenvolver proficiência na sua utilização.

Uma outra questão que a tecnologia tem vindo a desenvolver e parece ser de particular importância para as empresas com operações transnacionais é a denominada “computação em nuvem”.

Sem passar por grandes detalhes técnicos, a questão é colocada pela ubiquidade da Internet e pela possibilidade de guardar grandes quantidades de informação em servidores distribuídos, de acesso fácil através de qualquer computador em qualquer parte do Mundo.

Ter uma gestão da informação que inclua uma parte dela, que seja reconhecidamente de utilidade para clientes, agentes e vendedores em vários locais parece uma boa ideia. A possibilidade de partilhar várias ferramentas, como calendários, listas de contactos, *etc.* também parece tentadora e particularmente útil para os exportadores.

Um outro aspecto, que se prende também com esta “nuvem” é a cada vez maior facilidade com que se integram os computadores e os telemóveis. Grande parte da informação e aplicações na “nuvem” tanto pode ser acedida por um computador como por um telemóvel.

Há ainda a considerar a possibilidade de maior integração do interface entre a Internet e as redes telefónicas, quer através do Skype, para economizar na factura telefónica, quer com interfaces com mensagens de SMS.

Resumindo, evitando a sedução das tecnologias pelas tecnologias, existem muitas e boas razões para não se perder de vista os benefícios que podem ser conquistados por estas novas soluções que a inovação tecnológica vai trazendo.

PROGRAMAS DE APOIO ÀS COMUNICAÇÕES DE EXPORTAÇÃO

Como já tive ocasião de referir atrás, desenvolvi um esquema de apoio às empresas exportadoras no domínio das comunicações de exportação, concertado com as necessidades de planeamento próprios das instâncias públicas, no sentido de fornecer instrumentos de acção mas também de obtenção e organização da informação crítica para a tomada de decisões políticas. Daí a denominação de Política de Línguas Estrangeiras, cedendo na anexação subentendida das Culturas.

Como também tive oportunidade de referir, esse é o domínio científico da minha especialização, mas não é o enquadramento desta publicação.

No entanto, importa compreender que existe essa realidade e existe essa experiência noutros países.

Normalmente, a coordenação com a instância de decisão política é variável, tal como a atenção que lhe é dada.

Porém, o que nos interessa principalmente é ter uma visão da forma como as comunicações de exportação são identificadas e apoiadas, especialmente junto das empresas.

Temos, assim, dois níveis diferentes. O dos programas nacionais, que têm influência na vida das empresas mas são mais orientados para a estratégia colectiva, situando-se na esfera da decisão política, e, por outro lado, os programas de apoio directamente focados e dirigidos para a empresa como entidade singular.

Também neste caso, não é nossa intenção fazer um estudo internacional, mas antes dar simplesmente alguns exemplos.

Escolhemos os países anglófonos devido à percepção tão generalizada de que o inglês é a “chave-mestra” de todos os negócios internacionais. Também incluímos a Finlândia por ser tão generalizada a atenção aos seus modelos educativos.

Começamos pelos exemplos de Programas Nacionais e, de entre os poucos exemplos que trazemos, começamos pela Finlândia. Temos assistido a uma referência tão insistente à experiência da Finlândia aplicada a tantas situações, nomeadamente nas da tecnologia, da gestão e especialmente da educação, que não resistimos a abordá-la.

Podemos começar pela discussão proposta por Marjatta Huhta refutando a denominação LSP (Language for Specific Purposes), por esta não se basear em análises de necessidades, não estando assim assegurada a adequação entre os conteúdos de aprendizagem e as proficiências necessárias às empresas.

Esta questão é a que preocupa todos os empresários que se deparam com a considerável distância entre as necessidades da realidade prática diária e os conteúdos ensinados nas escolas. É uma questão fundamental mas mais descartada do que seria conveniente assumir. No entanto, é este o princípio, a nascente de todos os problemas ou de todos os sucessos: a adaptação das soluções às necessidades reais (e não às teorias dos professores ou dos políticos).

Não se trata, porém, 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. (Marjatta Huhta, 1999, p. 12)

Partindo destas questões de fundo, 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). (Marjatta Huhta, 1999, p. 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.

Há, no entanto, outras opções estratégicas, cobrindo campos que vão da pedagogia à rede escolar, que são igualmente 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). (Marjatta Huhta, 1999, p. 89).

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

Estados Unidos da América

Nos EUA, existe desde há muito uma preocupação expressa neste domínio. É mesmo interessante verificar que, naquele país, a questão das línguas e culturas estrangeiras é inclusivamente 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 que o programa National Defense Education Act (NDEA) contém uma secção dedicada às línguas estrangeiras (Title VI), a qual foca 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)*.

Esta enumeração torna transparente a importância que o estado norte-americano dá à questão das línguas e culturas estrangeiras, de forma geral, inscrevendo-a mesmo no seu conceito de defesa nacional, e também, a importância conferida ao seu papel especificamente no universo dos negócios.

Por outro lado, verifica-se a explicitação clara da 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. (James B. Holderman, 1983).

Esta preocupação tem-se acentuado até aos nossos dias, como vimos, podendo ser exemplo a posição do eminente linguista norte-americano Richard D. Lambert: “Uma Agenda para a Mudança”, expressa nos Anais da Academia Americana de Ciências Sociais e Políticas, (Richard D. 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* (Richard D. Lambert, 1997).

Reino Unido

Também no Reino Unido encontramos esta mesma sensibilidade, mas aqui com uma abordagem ainda 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, e que aqui é acrescida da preocupação clara de intervir directamente no universo das Pequenas e Médias Empresas (PME) exportadoras.

Robin Godfrey, da *British Chambers of Commerce* e Director do Programa ECR, do qual falaremos mais adiante, afirma:

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. (Robin 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. (Christel Law, 1992).

Já tínhamos observado que existiam resultados que apontavam para uma sobrevalorização da Língua Inglesa. Podemos então concluir que, mesmo quando os interlocutores dominam uma mesma língua, 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, além de resultados concretos, seja em termos de investigação, seja em termos de instituições no terreno, a nível nacional e a nível regional, e ainda em termos de sinergia entre os múltiplos agentes, orientados para um objectivo comum.

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 estes sectores.

É interessante observar como, ao nível da decisão política, existe um consenso, 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 alcançada pelas suas iniciativas neste domínio.

Um factor que claramente distingue a realidade britânica é a criação, há vários anos, de um instrumento de apoio directo às empresas: o ECR — *Export Communication Revue*, o qual analisaremos com detalhe mais à frente.

Esta diferença, a articulação da centragem no universo do ensino e formação com a centragem nas empresas exportadoras parece-nos um factor essencial e inovador.

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.

No entanto, a ECR não é o único factor, nem o único instrumento junto das empresas. Diversas associações sectoriais têm também um papel de destaque, além de associações regionais. Também do lado do Estado britânico há a mesma coordenação entre organismos nacionais e regionais vocacionados para este domínio. 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 oitenta 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 (LNT0)*, para nomear apenas alguns 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, com a criação de bases de dados de fornecedores de serviços essenciais, como tradutores, intérpretes, formadores em línguas, *etc.*, a promoção de estudos de necessidades, e, especialmente, a oferta de um programa de auditoria às necessidades linguísticas e culturais.

Esta auditoria, a ECR — *Export Communication Revue* — consiste numa análise profissional e distanciada da realidade da empresa e conduz à criação de uma estratégia de comunicação para a exportação específica para uma empresa, de acordo com os seus objectivos, e fornece ainda um programa sustentado para a respectiva implementação.

Derek Winslow, Executive Director da LNTD (Derek 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 e importância, chama a atenção para um problema importante de que já falámos: O desfaseamento entre oferta, necessidades e procura:

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

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.

Cá estão as duas notas centrais da nossa discussão. E outro exemplo de como, no Reino Unido, 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, o que 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* (Stephen Hagen, 1988), 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 mesmo da Europa instituir o Quadro Europeu Comum de Referência, influenciando por esta forma também os currículos.

Um outro instrumento que apenas referimos superficialmente 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 e interpretação. Este grupo, só no BLIS, representa uma base de dados de 1100 fornecedores de serviços, aberta à consulta dos interessados. 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 na regulação de qualidade do mercado de fornecedores deste tipo de serviços, aumentando a sua qualidade, eficiência e competitividade.

Constata-se que esta variedade se deve 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, destaquemos sete vertentes que se julgam determinantes na abordagem britânica a este problema:

- 1 — Existência de uma estratégia nacional que sintoniza os diversos organismos para objectivos claros.
- 2 — Existência de uma rede de organismos, privados e públicos, que interagem para a prossecução da estratégia definida.
- 3 — Disponibilização de um programa parcialmente subsidiado que ajuda as empresas a definirem a sua estratégia de comunicação.
- 4 — 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.
- 5 — Desenvolvimento de campanhas de sensibilização para a importância das línguas e culturas estrangeiras.
- 6 — Desenvolvimento de estudos de necessidades que norteiam a tomada de decisões relativas à provisão de cursos, corrigindo quando necessário o binómio oferta — procura.
- 7 — 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.

Uma vez que temos vindo a referir a ECR como um modelo importante para o apoio às empresas no domínio das comunicações de exportação, vamos deter-nos um pouco a analisá-lo.

A ECR, *Export Communications Review*²⁴

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 *UK Trade Partners*, 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 três tipos de auditoria, que, consoante a profundidade e extensão, poderão durar de um a três dias nas instalações

²⁴ Ver o sítio na Internet em <http://www.britishchambers.org.uk/zones/export/export-communications-review> .

da empresa, 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 para a empresa em cerca de 800€.

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

- 1 — Uma abordagem inicial da empresa, as suas necessidades, competências e níveis linguísticos e culturais, recursos humanos e financeiros, mercados-alvo, planos de expansão, *etc.*
- 2 — Uma análise mais detalhada e profunda das necessidades da empresa, podendo incluir a elaboração de um plano pormenorizado de recomendações e soluções.
- 3 — 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. (Robin Godfrey, 2002)²⁵.

No caso britânico, ECR denomina duas coisas distintas: o programa de apoio e também a análise propriamente dita a uma empresa exportadora.

Vejam agora, brevemente, a situação em outros países anglófonos.

A Austrália tem a sua política nacional claramente definida (*Australian Advisory Council on Languages and Multicultural Education* (AACLAME), 1990), constituindo esta um dos exemplos

²⁵ O Programa Britânico continuou a ser integrado no âmbito de projectos europeus. O autor fez parte de várias destas equipas de investigação.

para a recente reflexão europeia sobre Política de Língua (Joseph Lo 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 Polos dinamizadores do comércio externo. (Paulin G. 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, (Neville 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, (Stacy 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.)

Não ficaria completa uma panorâmica sem abordar a visão da União Europeia, e realçando o cometimento crescente, especialmente após o anterior Comissário para o Multilinguismo, Leonard Orban, criar o Fórum das Empresas para o Multilinguismo, que publicou em 2007 o seu Relatório Final²⁶, e ainda promover o Estudo ELAN, ao qual já nos referimos.

No referido Relatório Final são feitas recomendações claras para acções ao nível europeu, nacional, regional e local e das

²⁶ Acessível no sítio da Comissão Europeia na Internet em: http://ec.europa.eu/education/languages/news/news1669_en.htm

empresas, que constituem um guia de acção ainda hoje em vigor.

Relativamente ao Estudo ELAN, sabemos que está a desenvolver-se uma actualização, o que, decerto, fornecerá novos resultados em breve.

De qualquer das formas, é claro o cometimento da União Europeia no multilinguismo e o reconhecimento da sua importância económica, no seu todo, com um enfoque muito especial na sua influência nos negócios, na exportação.

Curiosamente, o Fórum das Empresas para o Multilinguismo reuniu em Portugal, em Novembro de 2007, integrado nas diversas actividades da Presidência Portuguesa. A curiosidade não é a reunião portuguesa, o próprio Fórum tem um membro português. O estranho é a escolha do Instituto Camões como interlocutor nacional. Isto levanta a suspeita de não se ter compreendido bem qual era a questão em cima da mesa.

O Instituto Camões é o organismo com a responsabilidade de promover a língua e cultura portuguesas além das nossas fronteiras. O Fórum trata das línguas estrangeiras dentro das nossas fronteiras e da sua importância para a nossa economia.

Regressando à União Europeia, o Estudo ELAN, dirigido pelo Professor Stephen Hagen, que abordou cerca de 2000 PME de 29 países europeus, estimou 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.

Os resultados indicam também que 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, equivalente a mais de um bilião de Euros (português e não o bilião americano).

Naturalmente, o Multilinguismo é uma área clara da política da União Europeia que está a actuar decididamente neste domínio, no seu todo, e não apenas no mundo particular dos

negócios. Nós estamos a destacar uma área específica dessa actividade.

Porém, muito do trabalho feito em termos gerais, e não especificamente no mundo dos negócios, tem também aí um forte impacto. Um caso claro, e que já referimos anteriormente é a definição do Quadro Europeu Comum de Referência (QEQR)²⁷, uma medida de enorme alcance que constitui uma referência para todo o Mundo, incluindo a sua metodologia.

Particularmente em Portugal, a Universidade Aberta desenvolveu uma estratégia, baseada na relação de trabalho entre o autor e o Professor Stephen Hagen, que desde 1999 foi propondo Projectos Europeus do Programa Leonardo da Vinci para introduzir no nosso país um sistema semelhante ao britânico, ao mesmo tempo que aperfeiçoava esse modelo. Esses projectos foram coordenados pelo Professor Stephen Hagen, cabendo ao autor a coordenação das equipas portuguesas.

O primeiro, REFLECT (2000-2002), consistiu numa Análise às Necessidades de Formação em Línguas e Culturas, incluindo um inquérito de âmbito nacional às PME exportadoras. Foram apresentados os resultados em diversos formatos, um dos quais numa publicação (Stephen Hagen & Ricardo Salomão, 2003) distribuída gratuitamente.²⁸

Depois o Projecto PROTOCOL II (2002-2004), que surgia na sequência de um anterior, em que o Reino Unido reviu o seu ECR, para estudar a possibilidade de implementação de um modelo próximo do britânico, estruturando assim um modelo europeu, garantindo intercomunicabilidade de práticas, auditores, etc. Os resultados foram apresentados no *SILCIE Seminário Internacional Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia*, organizado em conjunto com a AEP²⁹.

²⁷ Acessível na totalidade no sítio do Ministério da Educação em http://www.dgic.min-edu.pt/recursos/Lists/Repositrio%20Recursos2/Attachments/724/Quadro_Europeu_total.pdf

²⁸ Os relatórios portugueses, da minha autoria, estão disponíveis no meu sítio: www.salomao.info

²⁹ O sítio do SILCIE está acessível em <http://www.univ-ab.pt/silcie/default.htm> .

Paralelamente, o Projecto INTERCOMM (2002-2005) desenvolvia materiais de formação para Cursos de Cultura de Negócios.

Finalmente, O Projecto ECLAT (2006-2008) tentou introduzir o programa numa parceria com o IAPMEI. Entre a preparação do Projecto e o seu encerramento o IAPMEI iria alterar por diversas vezes a sua direcção, fundir-se com o AICEP e voltar a separar-se do AICEP tendo, então, descoberto a sua vocação como estabelecimento de ensino/formação, criando uma Academia.

O Projecto ECLAT criou os cursos de formação necessários, quer de auditor, quer de director do programa com os respectivos manuais, formou 26 auditores, criando todo o sistema (programa e auditoria) numa lógica "chave na mão".

Para caracterizar a proposta portuguesa, olhemos para o modelo britânico primeiro.

Como vimos, no sistema britânico existe uma configuração dúplice, ECR tanto é o programa como a análise.

No caso britânico mudaram a denominação de auditoria linguística para Análise às Comunicações de Exportação³⁰ devido à sensibilidade dos empresários à palavra "auditoria".

Naturalmente, o termo pouco importa, o fundamental centra-se na metodologia da análise, no desenvolvimento processual e, principalmente, nos resultados.

De forma a evitar a confusão entre o programa que promove e gere as auditorias e a auditoria propriamente dita, que é específica a uma empresa, optámos por denominar, como Programa, o seu todo, e como Auditoria apenas a análise propriamente dita de cada empresa.

Tal como referimos, tomámos a experiência britânica como exemplo, mas partindo do trabalho do seu autor e assumindo-a como o Modelo Europeu de Hagen, reconhecendo a influência directa da conceptualização, implementação e revisão, que foram da autoria de Stephen Hagen.

Em Portugal propusemos as denominações PROACE, Programa de Apoio às Comunicações de Exportação, e ACE, a Auditoria às Comunicações de Exportação.

³⁰ Export Communications Revue.

O modelo assenta na função regulatória, promotora e organizativa do Programa, coordenada com um serviço directo de apoio às empresas.

Compete também ao Programa coordenar a atribuição de subsídios às empresas para a realização de auditorias. Estes subsídios regem-se por critérios definidos pelas instâncias políticas, quer do estado, quer do sector associativo empresarial.

Para o apoio directo às empresas existe um grupo de auditores, formados pelo Programa, que trabalham em regime independente, como profissionais liberais.

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.

Ficam em campo as dinâmicas de sensibilização conduzidas pelo próprio Programa (além de muitas outras exteriores a este sistema), mas também a dos auditores, que contactam as empresas propondo os seus serviços e respectivos benefícios.

Por outro lado, na óptica das empresas, existe uma possibilidade de escolha alargada, adequando o perfil do auditor às suas necessidades, como por exemplo, à experiência com determinado mercado, tipo de produto ou numa língua e cultura específica.

A realidade objectiva das empresas, a sua dimensão, os seus mercados ou os seus problemas específicos que procuram respostas na auditoria determinam a extensão e a profundidade da análise.

É importante não menosprezar a vantagem de uma análise independente à situação. Quantas vezes essa independência, esse olhar de fora, trazem à discussão elementos e perspectivas que escaparam aos que estão dominados pela sequência própria dos acontecimentos que se sucedem diariamente e necessitam de atenção constante e solução imediata.

Finalmente, com este modelo, centra-se a dinâmica nas empresas e nas suas necessidades concretas e reais, partindo daí quer para a interpelação ao sector educativo, quer ao sector político.

O ponto de partida tem de ser real e concreto: as necessidades das empresas exportadoras e não teórico ou ideológico.

Ao mesmo tempo, ganha-se um instrumento que não só apoia as empresas mas é capaz de trazer informação dos seus problemas até à esfera da decisão política ou associativa.

Como disse anteriormente, um instrumento fulcral para a definição de uma Política de Línguas Estrangeiras.

BIBLIOGRAFIA

- (AACLAME), Australian Advisory Council on Languages and Multicultural Education. (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.
- AEP. (2000, 2003). *Os Erros Mais Usuais dos Novos Exportadores*. Acedido em 11 de Maio de 2001, 2001, em <http://www.aeportugal.pt/areas/internacionalizacao/BaseErrosInter.asp?Menu=2>
- 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.
- Ager, Dennis E. (1997). *Language Policy in Britain and France: The Processes of Policy*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- Ager, Dennis, Muskens, George, & Wright, Sue (Eds.). (1993). *Language Education for Intercultural Communication*. Avon: Multilingual Matters Ltd.
- Alexander, Neville. (2003). *Language Education Policy, National and Sub-national Identities in South Africa*. Reference Studies. Acedido em 12/18, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/AlexanderEN.pdf?L=E

- Amaral, Paulo Ferreira do. (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.
- Arijoki, Carole, & Channell, Joanna. (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, Miguel St. (2002, 24 e 25 de Maio). *Evaluating Efficiency in the Portuguese Health and Education Sectors*. Trabalho apresentado em *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, Barbara. (2001). *The Language Capability of Scottish Companies*. Glenrothes, UK: Glenco Export Centre Manager.
- Bianco, Joseph Lo. (2003). *Language policy: an Australian Perspective*. Reference Studies. Acedido em 12/08, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/LoBiancoEn.pdf
- BOTB, & Languages, Study Group on Foreign. (1979). *Foreign Languages for Overseas Trade*. Londres: BOTB.
- Brumfit, Christopher. (1995). *Language Education in the National Curriculum*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castelloti, Véronique, & Moore, Danièle. (2002). *Social Representations of Languages and Teaching*. Reference Studies. Acedido em 12/18, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf
- Churchill, Stacy. (2003). *Language Education, Canadian Civic Identity and the Identities of Canadians*. Reference Studies.

- Acedido em 12/18, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/CastellottiMooreEN.pdf
- Clements, Bénédict. (1999). *The Efficiency of Education Expenditure in Portugal*: FMI.
- 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, Trans. 1 ed.). Lisboa: Edições Asa.
- Costa, Osvaldo. (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, Joaquim Rocha da. (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, Joaquim Rocha da. (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, Paulin 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.
- Fay, Michael. (1995, September, 1995). *Articulating University Credits with National Vocational Qualifications: Work in Progress*. Trabalho apresentado em *The Fifth National Institution-Wide Language Programmes Conference*, Nottingham Trent University.
- Freudenstein, Reinhold, Beneke, Jürgen, & Pönisch, Helmut (Eds.). (1981). *Languages Incorporated*. Oxford: Pergamon Press.

- Friedman, P. Kerim. (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, Robin. (2002, Winter 2002). Export Communications Review Could Boost Your Bottom Line. *Export Zone*, 1.
- Graham, Colin. (1987). Industry and Foreign Languages — A Study of the Aston Language-export Centre. Londres: Department of Education and Science.
- Hagen, Stephen (Ed.). (1988). Languages in British Business. Newcastle: Newcastle-upon-Tyne Polytechnic Products Ltd.
- Hagen, Stephen, & Salomão, Ricardo (Eds.). (2003). Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras. Lisboa: Universidade Aberta.
- Hagen, Stephen. (2005). Language and Culture in British Business: Communication, needs and strategies. Londres: CILY, the National Centre for Languages.
- Hall, Edward T. (1959). *The Silent Language*. Garden City, Nova Iorque: Double Day.
- Hall, Edward T. (1966). *The Hidden Dimension*. Nova Iorque: Double Day.
- Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. Nova Iorque: Double Day.
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2 ed). Londres: Sage Publications Ltd.
- Hofstede, Geert. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental* (A. Fidalgo, Trans.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, & Minkov, Michael. (2001). *Cultures and Organizations: software of the Mind — Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 ed.). Londres: McGraw-Hill.

- Hofstede, Geert Jan, Pedersen, Paul B., & Hofstede, Geert. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*. Londres: Intercultural Press, Inc.
- Holderman, James B. (1983). *Critical Needs in International Education: Recommendations for Action*. Washington: National Advisory Board on International Education Programs.
- Hu, Guangwei. (2005). English Language Education in China: Policies, Progress, and Problems. *Language Policy*, 4(1), pp. 5-24.
- Huhta, Marjatta. (1999). *Language/Communication Skills in Industry and Business — Report for Prolang/Finland*. Järvenpää: Finnish National Board of Education.
- Huhta, Marjatta. (2002). *Tools For Planning Language Training*. Reference Studies. Acedido em 12/18, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/HuhtaEN.pdf
- Hutcheson, T., & Waters, A. (1986). *English for Specific Purposes: Learning-centred Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Inman, Marianne. (1978). *Language in Education: Theory and Practice*. Arlington USA: Center for Applied Linguistics.
- Interact International, & LNTO. (2001). *Yorkshire Forward — Languages Skills Capacity Audit, Survey of Demand, Demand Report*. Newcastle: InterAct International / Languages NTO.
- Johnstone, Richard. (2002). Addressing “The Age Factor”: Some Implications for Languages Policy. Reference Studies. Acedido em 12/08, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/JohnstoneEN.pdf
- Kluckhohn, Florence R., & Strodtbeck, Fred L. (1961). *Variations in Value Orientations*: Row, Peterson. Nova Iorque: Harper & Row.
- Koster, Cor J., & Radnai, Zsófia. (1997). *Foreign Languages in Hungarian Business: The Pécs Language Survey*. Pécs — Amsterdam: University Press Pécs.

- Lambert, Richard 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 EIs* (pp. 79-87). Amesterdão: John Benjamins Publishing Co.
- Lambert, Richard D., & American Academy of Political and Social Science. (1994). *Foreign Language Policy: An Agenda For Change* (Vol. 532). Thousand Oaks, [Calif.]: Sage Publications.
- Law, Christel. (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, Jean-François. (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, David, & Reeves, Nigel. (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, Rui Boavista. (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, Rita. (2000, Agosto 2000). *Language & Culture for Business*. Acedido em 11 de Maio de 2003, 2003, em www.lcb.org.uk
- Mascia, Rita. (2001). *Languages for e-Business (Le-B)*. Acedido em 11 de Junho de 2001, em www.lcb.org.uk
- Mével, Norma. (1992). Comment Adapter l'Enseignement des Langues aux Besoins des Entreprises? *In* D. Staquet & K. Zeyringer (Eds.), *Les Langues: Pivot du Nouvel Espace Economique Europeen* (pp. 147-155). Nottingham: Praetorius Limited.

- Mole, John. (2003). *Mind your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe* (Third ed.). Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Neves, José Gois. (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, Wolfgang, & Bennett, John. (1993). Taking Up the Linguistic Challenge of Tomorrow's Europe: The CEMS Programme. Trabalho apresentado em *New Challenges in Europe*.
- Orsted, Jeannette, & Nielsen, Jorgen Christian. (1993). Business Language Education in Denmark. Trabalho apresentado em *New Challenges in Europe*.
- Pais, José Silva. (2002a). 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.
- Pereira, Pedro Telhado, & Martins, Pedro Silva. (2002, 24 e 25 de Maio). Education and Earnings in Portugal. Trabalho apresentado em *Desenvolvimento Económico Português no Espaço Europeu: Determinantes e Políticas*, Lisboa.
- Pfister, Guenter G., & Poser, Yvonne. (1987). *Culture, Proficiency, and Control in FL Teaching*. Londres: University Press of America.
- Pietracci, Bruno, Carioca, Maria João, & Diniz, Rui Pires. (2004). *Making Portugal Competitive. Economic Studies — Country Reports*. Acedido em 5 de Maio, 2005, em http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1428&L2=7&L3=8
- 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 ins-*

- truction (Vol. 1976/1977-). Québec: Service Général des Communications. Ministère de l'Éducation.
- Ramirez, Manuel Guerreiro. (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.
- Salomão, Ricardo. (2004). Seminário Internacional "Línguas e Culturas para a Internacionalização da Economia: Estratégias de Comunicação das Empresas Exportadoras". Acedido a 3 de Setembro de 2004, 2004, em <http://www.cented.univ-ab.pt/slicie/>
- Salomão, Ricardo. (2007). *Línguas e Culturas nas Comunicações de Exportação: Para uma Política de Línguas Estrangeiras ao Serviço da Internacionalização da Economia Portuguesa*. Unpublished Doutorado, Universidade Aberta, Lisboa.
- Salomão, Ricardo. (2004). SIECE — Seminário Internacional: "Estratégias de Comunicação na Exportação". Acedido a 30 de Setembro de 2008, 2008, em <http://www.univ-ab.pt/siece/>
- Salomão, Ricardo. (2009). *Comunicação Internacional de Negócios: Lusofonia, Oportunidades e Desafios*. Trabalho apresentado em I Congresso Internacional Portugal/Brasil em <http://www.cporbr.ubi.pt/>
- Schwartz, Shalom, & Bardi, Anat. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* (32), 268-290.
- Scullard, Sue. (1992). *The Provision of Foreign Language Training to Industry*. Londres: Further Education Unit (FEU).
- Seidlhofer, Barbara. (2003). *A Concept of International English and Related Issues: From "Real English" to "Realistic English"?* Reference Studies. Acedido em 12/08, 2004, em http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/education/Languages/Language_Policy/Policy_development_activities/Studies/SeidlhoferEN.pdf?L=E
- Spolsky, Bernard. (2009). *Language Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ricardo Salomão

Comunicação e Exportação

Num momento em que o incremento das exportações assume uma particular importância para a retoma e desenvolvimento da economia portuguesa, caberá avaliar o papel fundamental que as línguas e culturas poderão desempenhar nesse tão importante sector. O presente livro propõe-se fazê-lo. Com base na presente situação do nosso país no contexto internacional, analisa o seu autor as novas necessidades e competências que esse enquadramento veio impor no âmbito linguístico e cultural, quer a nível das relações que mantemos com outros países, quer em relação ao desenvolvimento da nossa sociedade no plano profissional e formativo.

Como ele refere no seu prefácio, "Houve tempo em que a promoção da língua cabia quase exclusivamente ao país de origem. Esse tempo acabou. Os países, como Portugal, continuam a ter de defender e promover as suas línguas fora dos seus territórios, mas não só. Uma vez que estão inseridos em redes transnacionais de todo o tipo, políticas, comerciais, etc. (...) é necessário que cada país avalie quais as línguas cuja aprendizagem é estratégica para os seus interesses e incentivar o seu ensino e investigação".

CEMRI



CENTRO DE ESTUDOS DAS LÍNGUAS
E DAS RELAÇÕES INTERCULTURAIS

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

ISBN 978-972-699-972-0



9 789726 999720

www.novavega.pt

ABERTA
www.uab.pt