



**Ana Manuel Gomes
Barbosa Duarte** **“TORRE DE BABEL: MITO OU REALIDADE NAS
RELAÇÕES EMPRESARIAIS?”**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Dr. Kenneth David Callahan, Professor Associado do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof.^a Dra. Maria Aline Salgueiro Seabra Ferreira
Professora Associada da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Dr. Anthony David Barker
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Kenneth David Callahan
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Egas Manuel da Silva Salgueiro
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

agradecimentos

O meu agradecimento vai para todas as pessoas que me apoiaram e ajudaram ao longo deste percurso, sem as quais não teria sido possível a realização desta dissertação. Um especial agradecimento para o meu Orientador, o Professor Doutor Kenneth David Callahan, o qual me incentivou e guiou para a concretização deste projecto. A todos vocês, reconheço a paciência e dedicação para comigo demonstrados. Obrigado a todos vós!

palavras-chave

Comunicação, Linguagem, Cultura, Organização, Relações Empresariais;

resumo

O presente trabalho tenta abordar a evolução da compreensão das línguas no que diz respeito à sua utilidade concreta nas actividades empresariais portuguesas no seu dia-a-dia. O estudo começa por fazer uma síntese do pensamento actual sobre a linguagem e a cultura em geral, antes de se focalizar na análise de um estudo de caso do uso das línguas estrangeiras numa empresa local.

keywords

Communication, Language, Culture, Organization, Business Management;

abstract

This work attempts to discuss improvements in the understanding of languages with respect to the usefulness of the latter in the day-to-day activities of businesses in Portugal. The study summarises current thinking about language and culture in general, before focusing upon a case study of the part of foreign languages in a local company.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	pág. 9
PARTE 1 – CONTEXTO INTELECTUAL	pág.11
1.1 - O Mito da Torre de Babel	pág.11
1.2 – Comunicação	pág.14
1.3 – Língua Vs. Linguagem	pág.19
1.4 – Cultura	pág. 24
1.5 – Organização	pág. 30
PARTE 2 – TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS	pág. 32
2.1– Conjuntura Económica Nacional	pág. 32
2.2 – Hegemonia das Grandes Línguas Vs. Necessidade numa Organização	pág. 35
2.3 – Caracterização do Sector Cerâmica Nacional	pág. 40
PARTE 3 – ESTUDO DE CASO	pág. 45
3.1– Apresentação da Empresa	pág. 46
3.1.1 – História	pág. 46
3.1.2 – Missão	pág. 46
3.2– Direcção de Marketing & Comercial	pág. 49
3.2.1 – Gestão Clientes	pág. 51
3.2.2 – Comunicação Empresarial	pág. 56
3.2.3 – Comunicação Intercultural	pág. 58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	pág. 63
BIBLIOGRAFIA	pág. 65
WEBGRAFIA	pág. 68
ANEXOS	pág. 69

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

<i>Figura 1: Torre de Babel (Pintura de Pieter Bruegel – 1563)</i>	pág. 11
<i>Figura 2: Processo Comunicacional</i>	pág. 15
<i>Figura 3: Factores no Processo Comunicacional</i>	pág. 22
<i>Figura 4: Função Linguística no Processo Comunicacional</i>	pág. 22
<i>Figura 5: Infra-Estruturas da LABICER, S.A.</i>	pág. 46
<i>Figura 6: Ciclo de Reciclagem da LABICER, S.A.</i>	pág. 48
<i>Figura 7: Logotipo da LABICER, S.A.</i>	pág. 48
<i>Figura 8: Logotipo da marca Vitrakem da LABICER, S.A.</i>	pág. 49
<i>Figura 9: Logotipo da marca Keramoteca da LABICER, S.A.</i>	pág. 49
<i>Figura 10: Direcção de Marketing & Comercial da LABICER, S.A.</i>	pág. 50
<i>Figura 11: Catálogos e Newsletters da LABICER, S.A.</i>	pág. 54

Tabelas

<i>Tabela 1: Mitos e Realidades acerca da Natureza da Comunicação</i>	pág. 18
<i>Tabela 2: Grau de Distância em Relação ao Poder – Cultura Portuguesa</i>	pág. 27
<i>Tabela 3: Grau de Individualismo – Cultura Portuguesa</i>	pág. 27
<i>Tabela 4: Grau de Fuga à Incerteza– Cultura Portuguesa</i>	pág. 28
<i>Tabela 5: Grau de Masculinidade – Cultura Portuguesa</i>	pág. 28
<i>Tabela 6: Maiores Produtores de Cerâmica Mundial</i>	pág. 40
<i>Tabela 7: Maiores Consumidores de Cerâmica Mundial</i>	pág. 41
<i>Tabela 8: Maiores Exportadores de Cerâmica Mundial</i>	pág. 42
<i>Tabela 9: Análise SWOT – Sector Cerâmica Nacional</i>	pág. 43
<i>Tabela 10: Perfil Académico e Profissional das Gestoras de Clientes da LABICER, S.A.</i>	pág. 52
<i>Tabela 11: Mercado de cada Gestora de Clientes da LABICER, S.A.</i>	pág. 53
<i>Tabela 12: Preferências por Diferentes Meios de Comunicação de acordo com as Mensagens a Trocar</i>	pág. 57
<i>Tabela 13: Barreiras à Comunicação</i>	pág. 60

Gráficos

<i>Gráfico 1:</i> Taxas de Crescimento das Saídas de Mercadorias Portuguesas com Destino a uma Selecção de Mercados	pág. 33
<i>Gráfico 2:</i> Taxas de Crescimento das Saídas de Mercadorias Portuguesas por Grupo de Produtos	pág. 34
<i>Gráfico 3:</i> Distribuição das Línguas pela Globo	pág. 35
<i>Gráfico 4:</i> Línguas Maternas mais faladas no Mundo	pág. 37
<i>Gráfico 5:</i> Importância da Aprendizagem de uma Língua Estrangeira	pág. 38
<i>Gráfico 6:</i> Grau Importância dos Departamentos que interagem com as Línguas Estrangeiras	pág. 39

INTRODUÇÃO

Este trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, leccionado na Universidade de Aveiro, tendo por tema “*Torre de Babel: Mito ou Realidade nas Relações Empresariais*”, tentando assim reflectir sobre o papel que as línguas têm de destaque no mundo empresarial, nomeadamente através da situação de uma empresa local.

A aptidão para compreender e comunicar em mais de uma língua – já uma realidade do quotidiano para a maioria das pessoas em todo o mundo – é uma competência de vida desejável na bagagem de todos. Esta competência incita-nos a tornar-nos mais abertos a culturas e perspectivas de outros povos, melhora as competências cognitivas e reforça as competências profissionais.

A metodologia utilizada neste trabalho é a de um estudo de caso de uma empresa portuguesa e pesquisa bibliográfica. O estudo de caso está voltado para os meios de comunicação que a Gestora de Clientes utiliza para comunicar com o seu público-alvo, não esquecendo questões importantes como a Cultura, a Comunicação e as Relações Empresariais.

Este está organizado em três partes que abordam diferentes assuntos e dois anexos. Na parte 1, a compreensão e conhecimento do tema e seus conceitos base serão abordados; Na parte 2, far-se-à a análise do tecido empresarial português, sua economia e focus na caracterização do sector de cerâmica nacional (introdução ao estudo de caso); Na parte 3, será apresentado o estudo de caso e a abordagem das suas componentes.

No anexo 1, Questionário, apresenta-se um exemplar deste de análise conjunta tal como foi fornecido aos elementos da amostra inquirida para preenchimento. No anexo 2, apresenta-se o Organograma da empresa em questão.

O objectivo genérico consiste em melhorar a compreensão de como a aprendizagem de uma língua estrangeira é vital para as relações empresariais, não só a nível das empresas multinacionais mas também a nível das empresas de média e pequena dimensão. O concreto é, antes de mais, avaliar a utilidade e que meios de comunicação uma empresa utiliza para tal.

Conhecendo o mercado, analisando a sua realidade e desafios, torna-se essencial a comparação e apresentação de importantes conceitos voltados para as Relações Empresariais.

Para continuar a competir nas mesmas condições em novos ambientes, a empresa precisa de reavaliar constantemente a maneira como faz muitas coisas, principalmente como se relaciona com os seus públicos (interno e externo). Surge então uma nova ordem no mundo empresarial que faz toda a diferença: o relacionamento que foi sempre de uma importância fulcral, seguido das acções de interactividade e amparadas pelas mais recentes tecnologias. A informação e a comunicação estão-se a encontrar na mesma dimensão de espaço e de tempo.

Contactos pessoais deixaram de ser um diferencial para se tornarem em factores de necessidade nas empresas. Toda e qualquer empresa necessita desenvolver estratégias de relacionamento nos dias de hoje e não simplesmente confiar nas capacidades de comunicação dos seus quadros.

O marketing de relações empresariais é essencial no desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua de difícil manutenção. Mas, num mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos onde estas são limitadas, a relação pessoal torna-se a única forma de manter a fidelidade do cliente, é claro, desde que a empresa ofereça condições comerciais aceitáveis.

Esta dissertação pretende ser uma mais-valia para o estudo e compreensão do intercâmbio cultural e empresarial que o mundo nos proporciona.

PARTE 1 – CONTEXTO INTELECTUAL

1.1– O MITO DA TORRE DE BABEL

Segundo a narrativa no Livro do Génesis, a Torre de Babel, que significa “a porta do céu” ou “a porta de Deus”, começou a ser construída pelos Babilónios aquando da sua chegada ao Oriente (na planície de Sinar), numa época em que “o mundo inteiro falava a mesma língua, com as mesmas palavras” (Génesis, 11: 1-9), e era parte integrante do projecto de construção de uma cidade, que foi abandonado porque o Deus Bíblico (*Yahveh*) não apreciou o projecto dos seres humanos e confundiu-lhes a língua.

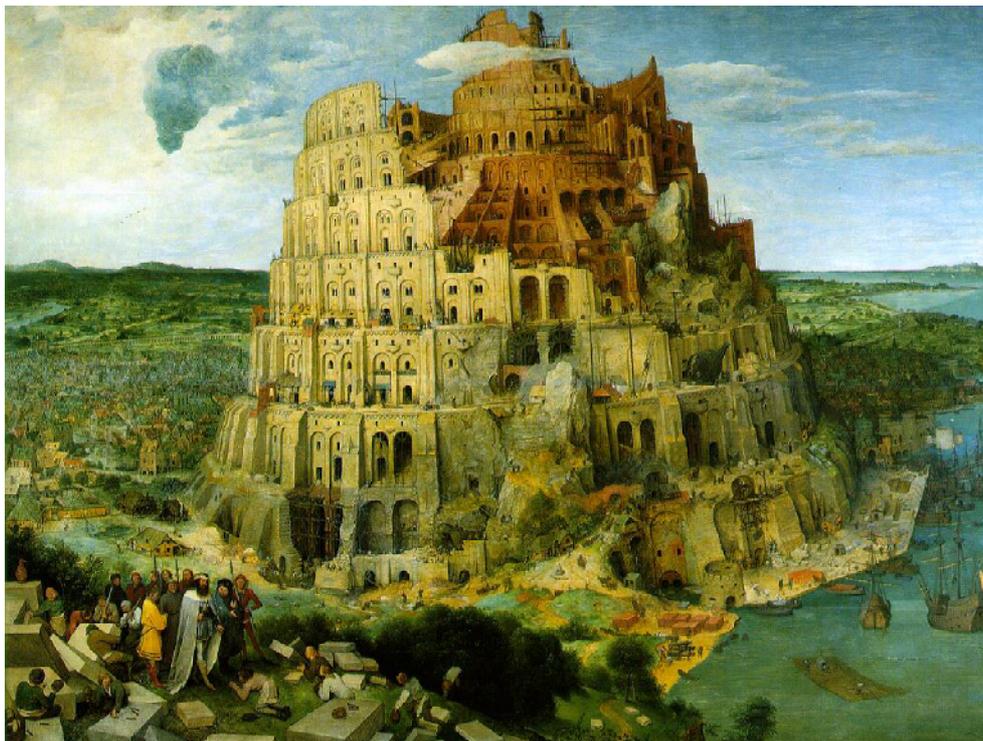


Figura 1 - Torre de Babel (Pintura de Pieter Bruegel – 1563)

Sem se entenderem, os construtores da Torre de Babel interromperam os seus trabalhos de construção e dispersaram-se por toda a terra, dando origem às diversas culturas e diferentes línguas que se falam no mundo. A partir de então, Babel passou a ser sinónimo de confusão e a simbolizar o castigo divino sobre a arrogância, orgulho e paganismo humanos. Assim, a história desta torre pretende explicar, alegoricamente, a origem das muitas línguas faladas no mundo, um mistério se aceitarmos a aparentemente óbvia funcionalidade das línguas como ferramentas de comunicação.

Tendo como exemplo a metáfora da construção de uma torre que atingiria os céus, poderemos entender as subtilezas que envolvem o dilema do pensamento do ser humano frente às outras culturas. A confusão das línguas, na verdade, foi a abertura de cada ser humano para o diálogo com o outro ser (agora estranho), dono de uma identidade linguística diferente. Esta diversidade deu origem à compreensão e entendimento do ser humano numa nova forma de convivência, baseada na singularidade de cada ser.

Metaforicamente, a palavra “torre” tem por significado simbólico “poder” e, por isso mesmo, ainda hoje as autoridades das grandes metrópoles evidenciam a actualidade do mito através do esforço incessante de mostrar o seu poderio na construção de arranha-céus, quando não torres, cada vez mais altos.

Cabe ao ser humano reconquistar a unidade linguística, isto é, o verdadeiro paraíso terrestre onde o entendimento mútuo apesar das diferenças de língua, cultura, história e raça prevaleça. Este é o núcleo da verdade do mito da Torre de Babel.

A etimologia da palavra “mito” provém do grego *mýthos*, que significa palavra expressa, dando mais tarde origem à palavra latina *mythu*, que significa fábula. Esta palavra tem origem numa narração fabulosa, onde por norma as personagens são deuses ou forças da natureza possuídas de uma grande carga simbólica ou conotação afectiva. Os mitos falam e explicam o que o ser humano não é capaz, exprimindo sentimentos de comunhão com o Universo onde aparecem ligados aos mais variados aspectos e actividades deste.

Em todas as sociedades constata-se a existência de mitos, cujo objectivo é a explicação da origem do mundo, e/ou de explicações de outros grandes mistérios como a morte, a metamorfose, as estações, tal como contextualizações de conceitos gerais como a coesão, o sentido, ou a ordem.

Nenhuma das definições anteriores parece convincente no contexto da sociedade pós-industrial, pós-capitalista e pós-moderna em que vivemos.

Assim, existem obras que abordam a temática com maior acuidade, as quais referem que, do ponto de vista da sua tipologia, os mitos podem ser:

- Teológicos - quando constituem narrativas sobre os deuses;
- Cosmogónicos - quando respeitam à Criação do Mundo;
- Culturais - quando se centram sobre as actividades dos heróis;
- Escatológicos - quando oferecem visões do fim do mundo e do Além;
- Soteriológicos - quando dizem respeito aos rituais de iniciação e/ou magia; (Campbell, 1990: 16)

O mito e a linguagem estão interligados pois, este é apenas divulgado através do discurso, ou seja, para que se conheça, o mito tem de ser narrado ou contado. Assim, se na linguística saussurena encontramos uma distinção entre *langue* e *parole*, na linguagem mitológica, por sua vez, língua e fala intersectam-se :

- O significado do mito apenas é acessível quando o mito é analisado na sua globalidade, ou seja, os vários elementos que constituem o mito, se dissociados, deixam de obstaculizarem a produção de sentido;

- A linguagem do mito é simbólica, alegórica e metafórica.

O mito na realidade do ser humano não é só uma forma de expressão: os símbolos e as imagens coligadas referenciam as realidades do quotidiano existente. Assim, o mito não nasce do nada mas sim de uma experiência, em que será vivido consoante a época. De tempos em tempos, este morre mas a realidade que o faz nascer está sempre a desafiar os seres humanos e a procurar irromper na consciência destes. Por isso, nascem outros mitos que, por sua vez, serão outras tentativas de apreender, formular e explicar a condição humana.

1.2– COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma actividade humana que todos reconhecem, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente.

A palavra “comunicação” provém do Latim *communis*, a qual significa “comum”. Segundo uma explicação, só há comunicação quando o que é transmitido tem um significado comum para os dois polos: emissor e receptor, embora nas transacções humanas haja sempre um certo grau de entropia, ou seja, as mensagens perdem força ou clareza quando passam do emissor para o receptor.

Comunicação é também o processo psicológico que envolve a troca de informações, é a interacção social através de mensagens, utilizando-se dos sistemas simbólicos como base para o entendimento das informações a serem passadas. Para além da informação, possibilita e garante a dinâmica de grupo e social.

Esta pode ser definida como “*um processo simbólico, interpretativo, transaccional e contextual com o qual as pessoas criam significados partilhados*” (Lustig & Koester, 2003: 10).

Assim, é falarmos uns com os outros, é a televisão, é a internet, são os gestos com as mãos, etc.: a lista é interminável, através do uso, por exemplo, da linguagem falada, da linguagem gestual e da linguagem escrita.

O processo comunicacional pode explicar-se do seguinte modo:

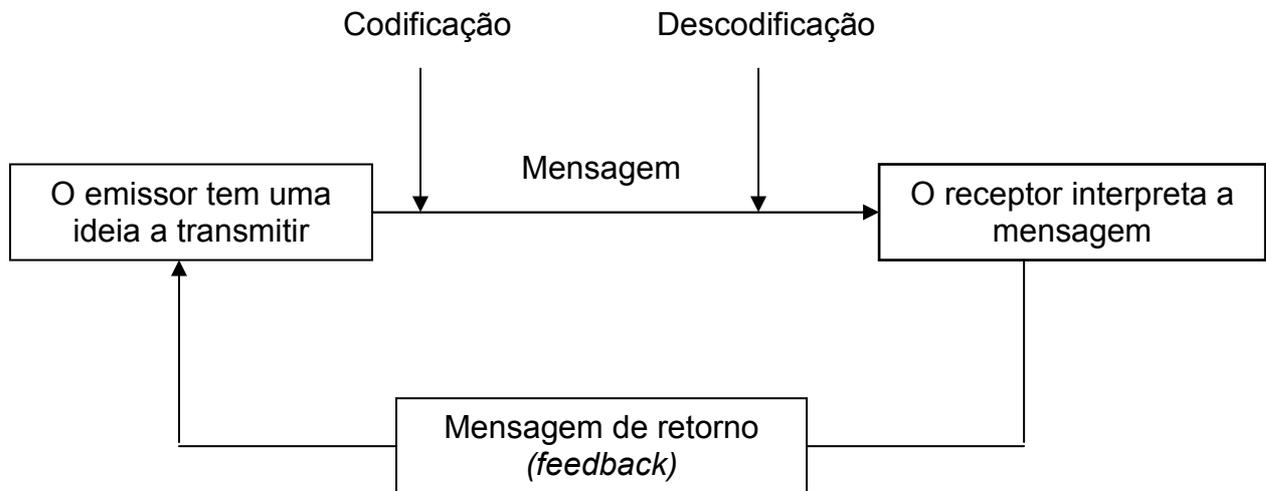


Figura 2 - Processo Comunicacional

“Embora o processo comunicacional seja relativamente simples, as deficiências na comunicação têm um enorme impacto nas Organizações” (Gordon, 1996: 277)

O emissor (codificador) tem uma ideia que pretende transmitir ao receptor (descodificador), traduzindo-a numa mensagem (sinal) através de um código (e.g., a língua portuguesa), a qual é transmitida através de um canal (meio ou suporte) (e.g., via correio electrónico). O receptor descodifica-a, percebendo-a e, dessa interpretação pode resultar a vontade de transmitir uma ideia ao emissor. Se isso acontecer, constitui o *feedback* da comunicação. Este processo pressupõe sempre a intervenção, no mínimo, de dois sujeitos: um que emita a mensagem e outro que a receba e interprete.

A comunicação é central para a vida da nossa cultura : sem ela, toda e qualquer cultura extinguir-se-á. Consequentemente, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura na qual se integra.

No estudo deste processo, podemos considerar que existem duas escolas principais: a processual e a semiótica (ciência dos signos e significados).

A primeira tende a aproximar-se das ciências sociais, da psicologia e da sociologia, e a debruçar-se sobre os *actos* da comunicação. Vê a comunicação como *transmissão de mensagens*, isto é, o processo pela qual uma pessoa afecta o comportamento ou o estado de espírito da outra. Estuda o modo como os emissores e os receptores codificam e descodificam, o modo como estes usam os canais e os meios de comunicação. Esta considera que quando o efeito é diferente ou menor do que aquele que se pretendia, é considerado como um fracasso de comunicação e analisa os estádios do processo para descobrir onde é que a falha ocorreu. Para esta, a definição de interacção social é o processo pelo qual uma pessoa se relaciona com outras ou afecta o comportamento, estado de espírito ou reacção emocional de outra e vice-versa.

A segunda tende a aproximar-se da linguística e das disciplinas de arte, e a debruçar-se sobre os trabalhos da comunicação. Vê a comunicação como uma *produção e troca de significados*, ou seja, estuda o papel das mensagens na nossa cultura. Esta não considera que os mal-entendidos sejam necessariamente evidência de fracasso de comunicação pois estes podem resultar de diferenças culturais entre o emissor e receptor. Para esta, a definição de interacção social é o que constitui um indivíduo como membro de uma cultura ou sociedade determinadas.

As duas escolas divergem também na forma como entendem aquilo que constitui uma mensagem. Para a escola processual, a mensagem é o que é transmitido pelo processo de comunicação, é o que o emissor nela coloca, independentemente dos meios utilizados. Para a escola semiótica, por outro lado, a mensagem é uma construção de signos que, pela interacção com os receptores, produzem significado. O emissor perde importância e o ênfase vira-se para o texto e para a forma como este é interpretado.

Comparando-as, podemos então concluir que a escola processual parece mais funcional na medida em que nos pode estimular a melhorar as nossas técnicas de comunicação que, por sua vez, permitirão impormo-nos com mais eficácia no mundo que nos rodeia. Por sua vez, a escola semiótica interessa-se pelo papel da comunicação no estabelecimento e manutenção de valores e na forma como estes permitem que a comunicação tenha significado. Esta é mais útil para nos ajudar a compreender a infinidade de exemplos com que nos deparamos no quotidiano, e o papel activo que o receptor tem na construção dos significados.

Podemos afirmar que estas duas escolas estão interligadas, complementando as lacunas de estudo uma da outra.

À comunicação é dada a tarefa de não deixar o ser humano empobrecer do ponto de vista da expressão. Decisiva no mundo dos sentimentos e emoções, a comunicação adquire a influência necessária para levar as pessoas à acção, sem a qual não teria sentido.

Para a compreensão dos aspectos supra referidos exemplificaremos com uma tabela acerca dos mitos e realidades na natureza da comunicação (Huseman, Lahiff & Penrose, 1991: 33-37), uma tabela que utiliza a palavra “mito” num sentido vulgar, diferente do sentido utilizado antes:

MITOS	REALIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar; 2. As palavras têm o mesmo significado para nós e os nossos ouvintes; 3. Comunicamos, principalmente, através de palavras; 4. A comunicação é uma actividade de sentido único; 5. A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo ouvinte; 6. A informação que proporcionamos às pessoas nunca é excessiva; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muitas vezes, comunicamos sem estarmos conscientes disso (e/ou sem o querermos); 2. O significado que as pessoas atribuem às palavras depende das suas próprias experiências e percepções; 3. Comunicamos, também através de símbolos não verbais, linguagem gestual e corporal; 4. A comunicação é uma actividade de dois sentidos; 5. A mensagem recebida pelo receptor nunca é exactamente igual à que enviamos; 6. Existem situações em que corremos o risco de fornecer excessiva informação às pessoas, criando-lhes dificuldades;

Tabela 1 - Mitos e Realidades acerca da Natureza da Comunicação

1.3– LÍNGUA Vs. LINGUAGEM

A linguagem também é uma forma de mediação entre o ser humano e o mundo, e ao mesmo tempo é uma parte do mundo. Com efeito, ao falar, o ser humano deixa de se referir directamente às coisas; porque dispõe de uma linguagem, pode nomeá-las, isto é, referir-se-lhes sem que elas estejam na sua presença; pode, em poucas palavras, simbolizá-las através de signos, referir-se-lhes em pensamento. Pode, inclusive, preencher a fala com referências a coisas imateriais, para não mencionar palavras que não referenciam coisa alguma a não ser a relação das coisas em linguagem, como, por exemplo, as preposições.

Podemos então fazer a seguinte questão: “O que é a Linguagem?”.

Para tal, têm sido dadas inúmeras respostas através de Ciências Sociais como, por exemplo, a Filosofia e a Linguística.

Aristóteles afirma que somente o ser humano é um “animal político”, isto é, social e cívico, porque somente ele é dotado de linguagem. Os outros animais, escreve, possuem voz (*phone*) e com ela exprimem dor e prazer, mas o ser humano possui a palavra (*logos*) e, com ela, exprime o bom e o mau, o justo e o injusto. Expressar e possuir em comum esses valores é o que torna possível a vida social e política e, dela, somente os seres humanos são capazes. Segue a mesma linha o raciocínio de Rousseau (1981: 10) “ a *palavra distingue os Homens dos animais; a linguagem distingue as nações entre si. Não se sabe de onde é um Homem antes que ele tenha falado.*” Prosseguindo na sua apreciação sobre a importância da linguagem, considera que a linguagem nasce de uma profunda necessidade de comunicação: “*Desde que um Homem foi reconhecido por outro como um ser sensível, pensante e semelhante a si próprio, o desejo e a necessidade de comunicar-lhe seus sentimentos e pensamentos fizeram-no buscar meios para isso.*” (Rousseau, 1981: 21)

Escrevendo sobre a teoria da linguagem, o linguista Hjelmslev (1953: 54) afirma que *“a linguagem é inseparável do Homem, segue-o em todos os seus actos”,* sendo *“o instrumento graças ao qual o Homem modela o seu pensamento, os seus sentimentos, as suas emoções, os seus esforços, a sua vontade e os seus actos, o instrumento graças ao qual ele influencia e é influenciado, a base mais profunda da sociedade humana.”* e que esta é também *“o recurso último e indispensável do Homem, o seu refúgio nas horas solitárias em que o espírito luta contra a existência, e quando o conflito se resolve no monólogo do poeta e na meditação do pensador.”*

A linguagem, diz ele, está sempre à nossa volta, sempre pronta a envolver os nossos pensamentos e sentimentos, acompanhando-nos em toda a nossa vida. A linguagem é, assim, a forma propriamente humana da comunicação, da relação com o mundo e com os outros, da vida social e política, do pensamento e das artes.

Em suma, a linguagem é considerada essencialmente como um instrumento do pensamento em que esta e o discurso são vistos como um fenómeno de exteriorização, como uma actividade humana de comunicação e como uma tradução do pensamento, ou seja, como um instrumento do pensamento que dele se serve para se exteriorizar.

Contudo, para a Linguística, nesta questão destacam-se os conceitos de *língua, signo, código, fala e discurso.*

Os linguístas distinguem, no conjunto heterogéneo que é a linguagem, um sistema de signos articulados segundo leis específicas a que designam por *língua.* Segundo Sausurre (2002: 23), a língua é *“uma parte determinada, essencial, da linguagem. É ao mesmo tempo um produto social da faculdade da linguagem e um conjunto de convenções necessárias, adoptadas pelo corpo social para permitir aos indivíduos o exercício desta faculdade”.*

A língua é a ‘parte social da linguagem’, exterior ao indivíduo; esta não pode ser modificada pelo indivíduo falante e obedece às leis do contrato social que é reconhecido por todos os membros da sociedade.

A língua é o sistema de sons vocais pelo meio do qual se processa a comunicação entre os membros de uma sociedade. Esta pode ser oral e/ou escrita. Costuma distinguir-se entre “língua” e “fala”: a primeira designa o sistema de meios de expressão comum a todos os membros de uma sociedade; enquanto que a segunda é o emprego que um indivíduo faz da primeira em determinada situação.

Os elementos da língua podem estudar-se enquanto sons (fonética), nas modificações de significado devido a alterações na forma do vocábulo (morfologia), na estruturação da frase (sintaxe), etc.

O *signo* consiste num objecto físico com um significado, ou, para usar a terminologia Saussureana, num significante e num significado. O significante é a imagem do signo tal como a percebemos; o significado é o conceito mental a que se refere.

O *código* pode ser definido como um “*sistema de significados comum aos membros de uma cultura ou subcultura*” (Fiske, 1998: 36), ou seja, é o sistema convencional e arbitrário no qual se organizam os signos.

A *fala* é a forma individualizada de utilização, por um sujeito, do código da língua. Assim, a fala é, “*um acto individual de vontade e de inteligência.*”

O *discurso* designa a manifestação da língua na comunicação viva. Este, implica primeiro a participação do sujeito na sua linguagem, utilizando a estrutura anónima da língua, formando um discurso que comunica ao outro. A língua comum, torna-se o veículo de uma mensagem única.

Após a retenção destes conceitos, surge-nos uma nova questão: “Qual a função da Linguagem?”

O modelo mais conhecido para nos dar esta resposta é o de Roman Jakobson, o qual nos apresenta seis factores constituintes dum acto de comunicação, que têm de estar sempre presentes para que esta seja possível, assim como as funções que esse acto desempenha para cada factor.

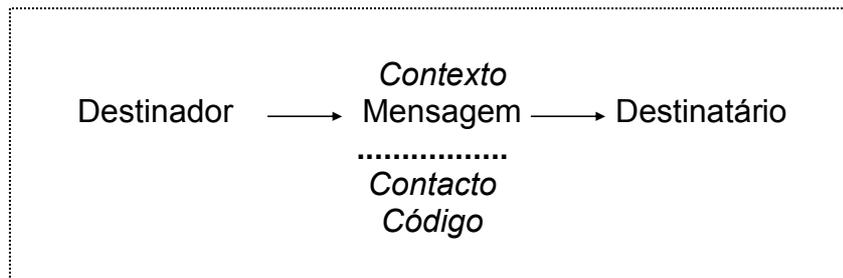


Figura 3 – Factores no Processo de Comunicação

Um *destinador* envia uma *mensagem* ao *destinatário*. Essa mensagem tem que se referir a algo que não ela própria, a isso chama-se *contexto*. Ao canal físico e às ligações psicológicas entre o destinador e o destinatário chama-se *contacto*. Entre o destinador e o destinatário, existe um sistema comum.

A cada um destes factores, determina-se uma função diferente da linguagem, e em cada acto de comunicação podemos encontrar uma hierarquia de funções. Cada função ocupa no modelo o mesmo lugar que o factor a que se refere.



Figura 4 – Função Linguística no Processo de Comunicação

A função *emotiva* descreve a relação da mensagem com o destinador, isto é, transmite as emoções, as atitudes, o estatuto e a classe do destinador; no outro extremo do processo, encontra-se a função *conativa*, que se refere ao efeito da mensagem no destinatário; a função *referencia* é uma prioridade máxima na comunicação objectiva e factual, isto é, preocupa-se em ser verdadeira e exacta; a função *fática* consiste em manter abertos os canais de comunicação e assegurar que a comunicação está a acontecer; a função *metalinguística* diz respeito à identificação do código que está a ser usado; a função final é a *poética*, que consiste na relação da mensagem consigo própria.

O linguísta pode encontrar na complexidade da mensagem verbal traços distintos cuja combinação lhe fornece o código dessa mensagem.

Em suma, a linguagem é um todo vivo e em movimento e tem implicações na sociedade porque é um todo de relações sociais, e só existe como processo de transformação social, no âmbito da comunicação humana. Esta é a mediadora da expressão, do movimento e da transformação cultural e social dos povos. Não somente transmite cultura, mas também pertence a ela, como condição de existência. Isto porque passa de geração em geração como instrumento criado e desenvolvido pelo próprio ser humano para fixar-se como Ser histórico. Só os seres humanos são capazes de criar formas simbólicas e, portanto, culturais.

1.4– CULTURA

A origem do termo “Cultura” vem da expressão “cultivar a terra”, ou seja, “sobreviver lidando com a natureza”. Trata-se, pois, da forma como as tarefas são levadas a cabo e ao mesmo tempo esse facto implica lidar com a incerteza inerente ao ambiente externo de uma dada unidade social.

Assim, o âmbito de aplicação do termo e possíveis níveis de análise da cultura são:

- um grupo
- uma organização ou empresa
- uma dada sociedade
- um dado país ou região geográfica

A cultura também tem sido definida como o “cimento” que dá significado e coerência a um grupo/organização e orienta as suas acções presentes e futuras. Daqui se depreende a importância da cultura para o grupo ou empresa em questão uma vez que ela confere uma identidade e uma imagem própria a estes.

No que se refere à Organização, a cultura é vista como *“um conhecimento transmitido socialmente sobre o que é e o que deve ser a realidade organizacional e que é comum aos membros da organização e por eles partilhada. Plasmada em «actos e artefactos», a cultura define o que é bom e verdadeiro e dicotomiza a realidade organizacional segundo o que é considerado correcto ou incorrecto.”* (Wilson, 1990 : 25)

O estudo mais antigo e ambicioso que se conhece sobre culturas nacionais foi realizado por Geert Hofstede nos anos 70 do século XX, tendo por amostra os colaboradores da empresa IBM em 50 países e três regiões. A partir desse estudo o autor obteve quatro vectores culturais essenciais:

1. grau de distância em relação ao poder
2. grau de individualismo (vs. colectivismo)
3. grau de fuga à incerteza
4. grau de “masculinidade” (vs. “feminilidade”)

O primeiro vector e/ou dimensão é definido como “o grau em que os membros menos poderosos das instituições e organizações de um dado país esperam e aceitam que o poder seja desigualmente distribuído.” (Hofstede, 1991: 28)

Nas sociedades com elevado distanciamento em relação ao poder, e no que se refere ao trabalho, o poder está centralizado e os subordinados aguardam indicações do que fazer. A hierarquia é extensa e o leque salarial é muito aberto. Os trabalhadores têm pouca formação e o trabalho manual tem estatuto baixo em relação às actividades administrativas. Os superiores têm direito a vários privilégios e o chefe ideal é concebido como um autocrata benevolente que não deve ser contestado.

O segundo é definido como “o grau de individualismo diz respeito às sociedades em que os laços entre indivíduos são frágeis: espera-se que cada um tome conta de si e da sua família mais próxima. O colectivismo, como seu oposto, diz respeito às sociedades onde as pessoas, desde o seu nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos, que ao longo da vida continuam a protegê-los em troca de uma lealdade inquestionada.” (Hofstede, 1991: 51)

No que se refere à relação entre este vector e o trabalho, o individualismo está ligado à valorização do tempo livre, da liberdade e do desafio. Em contrapartida, o colectivismo valoriza predominantemente as oportunidades de formação profissional, as condições físicas de trabalho e a boa utilização das competências e capacidades próprias no trabalho.

Este grau descreve como uma sociedade se foca para atingir os seus objectivos e relações interpessoais.

O terceiro é definido “como o grau em que os membros de uma dada cultura se sentem ameaçados em situações de incerteza ou desconhecidas. Este sentimento é, entre outras coisas, expresso através da ansiedade e stress negativo e numa forte necessidade de previsibilidade, tal como a necessidade de regras explícitas e implícitas.” (Hofstede, 1991: 113).

No que se refere ao trabalho, e nas sociedades com elevada fuga à incerteza, existem nas Organizações toda a espécie de regras que controlam os direitos e deveres de todos os seus membros, bem como os próprios processos de trabalho. Esta necessidade de estruturação não é lógica e sim emocional e acredita-se que pouco deve ser deixado ao acaso, mesmo quando as normas e regras se provam disfuncionais. Acredita-se que seria óptimo se o conflito pudesse ser eliminado para sempre e o gestor entende que deve ter sempre uma resposta standard para quaisquer questões que os subordinados lhe possam colocar. Estes, por sua vez, devem ter instruções precisas sobre o que devem fazer e como fazê-lo e quando os cargos se tornam mais complexos criam-se descrições de funções pormenorizadas.

Por fim, o último grau é definido como: *“a masculinidade diz respeito às sociedades em que os papéis sexuais são claramente distintos (por exemplo, os homens são supostos serem assertivos, fortes e orientados para o sucesso material, enquanto que as mulheres são supostas ser mais modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida); a feminilidade diz respeito às sociedades em que os papéis sexuais se sobrepõem (por exemplo, tanto os homens como as mulheres são supostos serem como o papel das mulheres na dimensão de masculinidade).”* (Hofstede, 1991: 82-83).

No que se refere ao trabalho, a masculinidade exprime-se pela valorização predominante da oportunidade de ter um salário elevado, de ser socialmente reconhecido por um trabalho bem feito, de ter a oportunidade de ser promovido a cargos mais elevados e de ter um trabalho estimulante que permita um sentimento de realização pessoal. A feminilidade exprime-se pela valorização predominante de um bom relacionamento com o superior hierárquico, de trabalhar com pessoas que colaborem bem umas com as outras, da possibilidade de trabalhar e viver numa zona agradável e de se sentir seguro de poder trabalhar numa dada Organização enquanto se quiser.

As chamadas culturas masculinas têm como valores, entre outros, a competitividade, assertividade e ambição, as quais são dominadas pelo homem (e.g., Japão). Ao contrário, as culturas femininas têm como valores, entre outros, as relações pessoais e qualidade de vida (e.g., Noruega).

No que diz respeito às características da cultura portuguesa, segundo o autor, podemos observar os seguintes dados (53 países):

Na primeira dimensão (distância em relação ao poder), encontra-se na 24ª posição em exequo com o Chile.

Posição	País
1ª	MALÁSIA
2ª	GUATEMALA
3ª	PANAMÁ
4ª	FILIPINAS
5ª	VENEZUELA
6ª	DUBAI
7ª	EQUADOR
8ª	INDONÉSIA
9ª	ÍNDIA
10ª	JUGOSLÁVIA
24ª	PORTUGAL

Tabela 2 – Grau Distância em Relação ao Poder – Cultura Portuguesa

Na segunda dimensão (individualismo), Portugal encontra-se na 33ª posição exequo com a Jugoslávia.

Posição	País
1ª	EUA
2ª	AUSTRÁLIA
3ª	INGLATERRA
4ª	CANADÁ
5ª	HOLANDA
6ª	NOVA ZELÂNDIA
7ª	ITÁLIA
8ª	BÉLGICA
9ª	DINAMARCA
10ª	SUÉCIA
33ª	PORTUGAL

Tabela 3 – Grau Individualismo – Cultura Portuguesa

Na terceira dimensão (fuga à incerteza), encontra-se na 2ª posição.

Posição	País
1ª	GRÉCIA
2ª	PORTUGAL
3ª	GUATEMALA
4ª	URUGUAI
5ª	BÉLGICA
6ª	JAPÃO
7ª	JUGOSLÁVIA
8ª	PERÚ
9ª	FRANÇA
10ª	CHILE

Tabela 4 – Grau Fuga à Incerteza – Cultura Portuguesa

Na quarta dimensão (masculinidade) encontra-se na 45ª posição.

Posição	País
1ª	JAPÃO
2ª	ÁUSTRIA
3ª	VENEZUELA
4ª	ITÁLIA
5ª	SUIÇA
6ª	MÉXICO
7ª	IRLANDA
8ª	JAMAICA
9ª	INGLATERRA
10ª	ALEMANHA
45ª	PORTUGAL

Tabela 5 – Grau Masculinidade – Cultura Portuguesa

Em suma, pode-se caracterizar Portugal como apresentando neste estudo uma média distância hierárquica (isto é, moderada reverência pelas figuras de autoridade), equilíbrio entre o individualismo e colectivismo, baixa masculinidade e uma elevadíssima fuga à incerteza.

Numa entrevista feita a Hofstede, em que se indagou o autor sobre a caracterização de Portugal, obteve-se a seguinte resposta:

“ Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. (...) Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando. (...) Por outro lado, a sua tradição latina manifesta-se na tendência para evitar a incerteza. São, por isso, cuidadosos com as pessoas que não conhecem – é o sentido de que o diferente é perigoso.” (Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C., 2003: 543)

Tendo em conta que o desenvolvimento económico, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação parecem estar associados com individualização, desafio ao poder, capacidade de lidar com a incerteza e com a assertividade e proactividade, fácil é concluir que o nosso posicionamento neste estudo se encontrava muito longe do que poderia ser considerado desejável.

1.5– ORGANIZAÇÃO

Numa acepção tradicional, podemos definir Organização como *“colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”*. (Scott, 1987: 22)

A empresa é, antes de mais, um agente económico e, como tal, vai necessariamente ter como objectivo último a optimização do lucro a longo prazo, entendido este como a criação estável de um excedente que lhe permita assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Assim, as Organizações *“são entidades que surgem para operar tecnologias (no sentido lato de “saber fazer”), que são impossíveis ou inviáveis de serem operadas por indivíduos ou por outras Organizações”* (Thompson, 1967: 45). Isto implica dinamismo e capacidade para mudar sempre que necessário.

O papel do gestor é o de gerir o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos Organizacionais, usando eficientemente recursos num contexto de mudança, isto é, de conseguir compatibilizar a necessidade de diferenciação com a necessidade de integração entre necessidades e objectivos individuais, grupais e da Organização como um todo.

Cabe-lhe estar permanentemente atento aos seus colaboradores e encontrar o modelo de motivação, liderança e desenvolvimento de capacidades dos indivíduos e dos grupos.

É então imperioso começar por reconhecer e aprofundar as características essenciais dos indivíduos e dos grupos que constituem uma Organização e desenvolver capacidades, competências, mecanismos e estratégias capazes de lidar com a complexidade da natureza humana.

“Aos gestores na arena internacional requer-se que possuam múltiplas abordagens que lhes permitam lidar com múltiplas culturas. Aqueles que são apenas dotados de uma gestão mono-cultural raramente são bem sucedidos numa envolvente bi ou multicultural. Sem uma apropriada compreensão das normas culturais, os expatriados podem cometer erros sociais embaraçosos, e mesmo debilitadores, quando tentam comunicar com os seus colegas e parceiros de negócio” (Littrell citado em Caetano, A. & Vala, J., 2000: 59)

Na sociedade do conhecimento, não basta ter conhecimentos ou ter produtos. É preciso conjugar os potenciais trunfos da empresa com um projecto estratégico focado nas pessoas para poder desenvolver vantagens competitivas sustentadas. Conseguir o alinhamento estratégico dos comportamentos, desenvolver uma cultura de desempenho, atrair e reter colaboradores, fazer a gestão das competências, integrar pessoas e tecnologias e melhorar a qualidade de vida no trabalho são os argumentos decisivos para o sucesso das organizações num futuro a curto-prazo.

O grau de escolaridade pode ter impacto nas atitudes, expectativas e necessidades de um trabalhador em relação ao seu trabalho, sendo de colocar a hipótese que quanto maior o nível de escolaridade maior será a exigência do colaborador em relação à empresa e às tarefas que desempenha. Pode ser que seja um erro pensar que uma sociedade evoluirá só com um alto grau de ligação entre os licenciados e os postos de trabalho, uma vez que muitas vezes é o nível de instrução que conta mais no circuito de exigência, inovação e tratamento dos públicos-alvo do que os conhecimentos específicos. Nota-se, por exemplo, que os países desenvolvidos têm colaboradores com elevado grau de escolaridade nas mais variadas matérias e desempenham funções que, em Portugal, são desempenhadas por colaboradores com baixo grau de escolaridade. Não é só a cultura geral da empresa nesses países que sobe, é a cultura de inovação e espírito de desenvolvimento também. Desta maneira, nunca devemos esquecer da importância da educação formal ou no trabalho dada ou a dar ao colaborador, pois “as pessoas não nascem ensinadas” e que quer a aptidão, quer as capacidades adquiridas podem ser melhoradas.

PARTE 2 – TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

2.1– CONJUNTURA ECONÓMICA NACIONAL

Envolvente Política, Social e Económica

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), até 2000, verificou-se um reduzido crescimento da economia portuguesa face aos restantes membros da União Europeia (UE).

Com efeito, em 2008 o crescimento económico português indicou sinais de abrandamento com possíveis efeitos para 2009 devido à economia mundial estar mais vulnerável e com condições mais restritas no acesso ao crédito.

A OCDE sugere que Portugal crie condições para que seja facilitada a entrada/saída de novas empresas, assim como a promoção da competitividade empresarial em conformidade com a inovação tecnológica.

De acordo com os dados desta Organização, a par da Itália, Portugal é o país da EU onde apenas 12% dos trabalhadores da indústria e serviços estão empregados em empresas de capital estrangeiro.

Por fim, a OCDE realça a importância de aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho e o reforço das competências e qualificações dos trabalhadores.

O Banco de Portugal (BpD), no seu Boletim Económico de Verão 2008, aponta para um decréscimo da economia nacional, a par com o cenário internacional de abrandamento económico e investimento financeiro generalizado.

Devido à combinação de vários factores, como por exemplo, a escalada dos preços das matérias-primas, a incerteza patente nas bolsas financeiras e o abrandamento do investimento económico dos seus parceiros comerciais, a economia portuguesa estará condicionada na procura dirigida a esta e às decisões dos agentes económicos nacionais, no que diz respeito ao consumo e ao investimento.

Comércio Internacional

No presente ano (entre Fevereiro e Abril), o défice comercial português sofreu um agravamento face ao ano anterior (praticamente 30%). Neste período, as saídas e as entradas registaram um aumento de 7,1% e 14,3%, respectivamente.



Gráfico 1 – Taxas de Crescimento das Saídas de Mercadorias Portuguesas com Destino a uma Selecção de Mercadorias (fonte: GEE, a partir de dados de base do INE)

Destaca-se o crescimento das entradas de material de transporte (33%) e as saídas de bens alimentares (17,7%). No que respeita os combustíveis e lubrificantes, as entradas cresceram 42,2% e as saídas 60,9%.

As transacções internacionais de Portugal (25% do volume total) foram reforçadas pela importância dos países terceiros à UE.

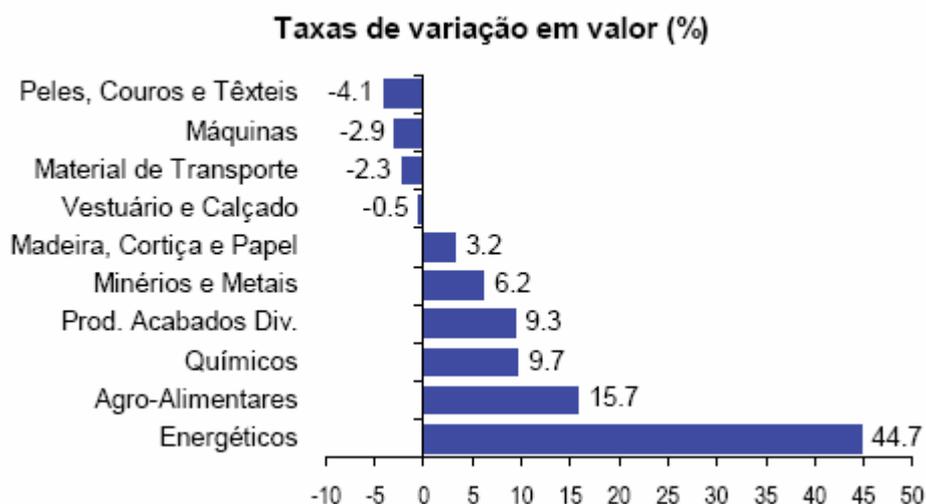


Gráfico 2 – Taxas de Crescimento das Saídas de Mercadorias Portuguesas por Grupo de Produtos (fonte: GEE, a partir de dados de base do INE)

Conjuntura na Indústria

Em Portugal, as empresas portuguesas são constituídas, na sua maioria, por Pequenas e Médias Empresas (PME) onde os seus trabalhadores têm fracas competências académicas e não se mostram preparadas para a globalização e inovação.

As economias em mutação requerem que os seus colaboradores sejam adaptáveis e capazes de desenvolver competências de forma a dar resposta às necessidades organizacionais.

Ao longo do ano, verificou-se uma quebra da produção industrial (0,8%), reforçando a tendência negativa da economia, não obstante das variações de subidas e descidas, que se reflectem na indústria transformadora.

2.2– HEGEMONIA DAS GRANDES LÍNGUAS Vs. NECESSIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO

O plurilinguismo é norma no Mundo. Dois terços dos seres humanos são políglotas e, segundo dados do Summer Institute of Linguistics, Univ. Texas, E.U.A. (1995), os povos do mundo usam 6.703 línguas para se comunicar. Não há uma relação estável entre as línguas, que se difundiram sempre em detrimento das outras, por intermédio de diversos factores, tais como o poder, o comércio, a cultura, a religião ou a urbanização.

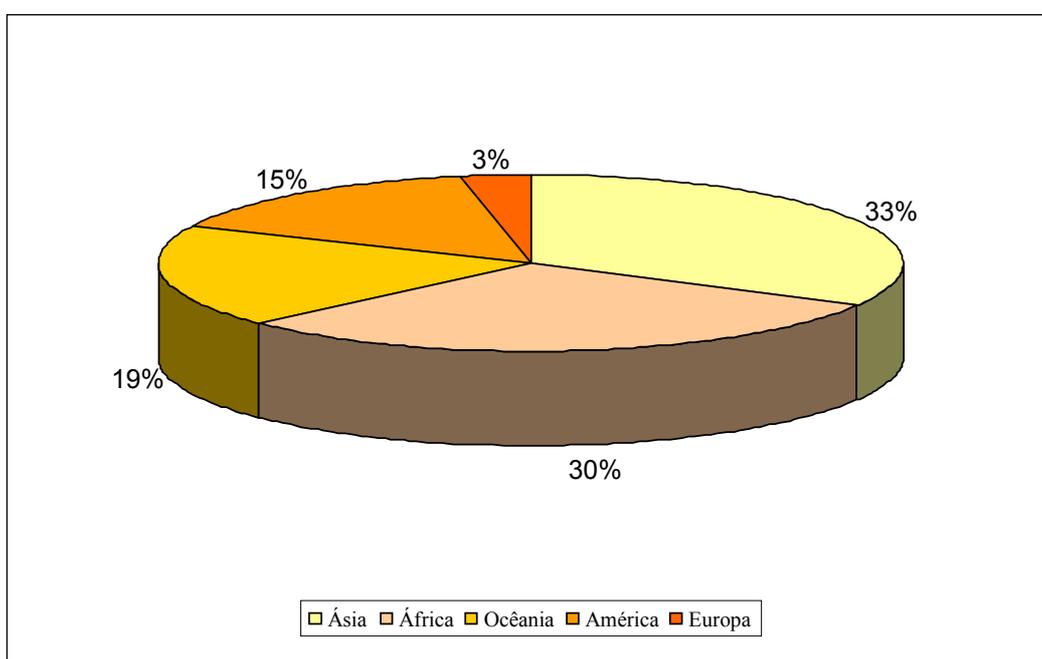


Gráfico 3 - Distribuição das Línguas pelo Globo (fonte: Jacques Leclerc (2001))

O número de falantes, mesmo sendo elevado, pesa menos do que as ferramentas de que uma língua dispõe perante a modernidade: a primeira, e mais importante, é a escrita, que leva à fixação e normalização; a segunda é a elaboração, que permite a difusão das ciências e técnicas; a terceira diz respeito às tecnologias da informação e comunicação (TIC) e nestas não chegam a ser 100 as línguas que emergem.

As línguas podem hierarquizar-se segundo as funções que cumprem, das hegemónicas às mais ameaçadas. Para começar, doze línguas internacionais, quase todas com origem europeia: o Inglês, e muito atrás, o Francês; três outras línguas intercontinentais: Espanhol, Português, Neerlandês; a seguir, sete línguas cuja difusão é de proximidade: o Mandarim (a língua que tem mais falantes como língua materna), Árabe, Russo, Alemão, Turco, Malaio e Suaíli. Vêm depois as línguas de um só estado: Japonês, Dinamarquês, Polaco, etc., as línguas nacionais e, finalmente, as línguas regionais.

Além do Inglês e do Francês, com estatuto de línguas de trabalho, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece quatro línguas oficiais (Russo, Mandarim, Espanhol e Árabe). A língua inglesa impõe-se como língua veicular mundial: terceira língua materna em número de falantes, língua de administração para uma terça parte do planeta, é ela que rege as trocas internacionais e os meios de comunicação electrónica.

O número de línguas diminuiu, pelo menos desde o século XVI, com as conquistas, por um lado, e a constituição por outro lado, dos Estados-Nação na Europa, que propagam o unilinguismo. Caso persistam as tendências actuais, a maioria dos seres humanos acabará por viver, pelo menos, em diglogia: língua vernacular para a vida quotidiana e local, língua internacional (sobretudo o inglês) para as actividades de prestígio.

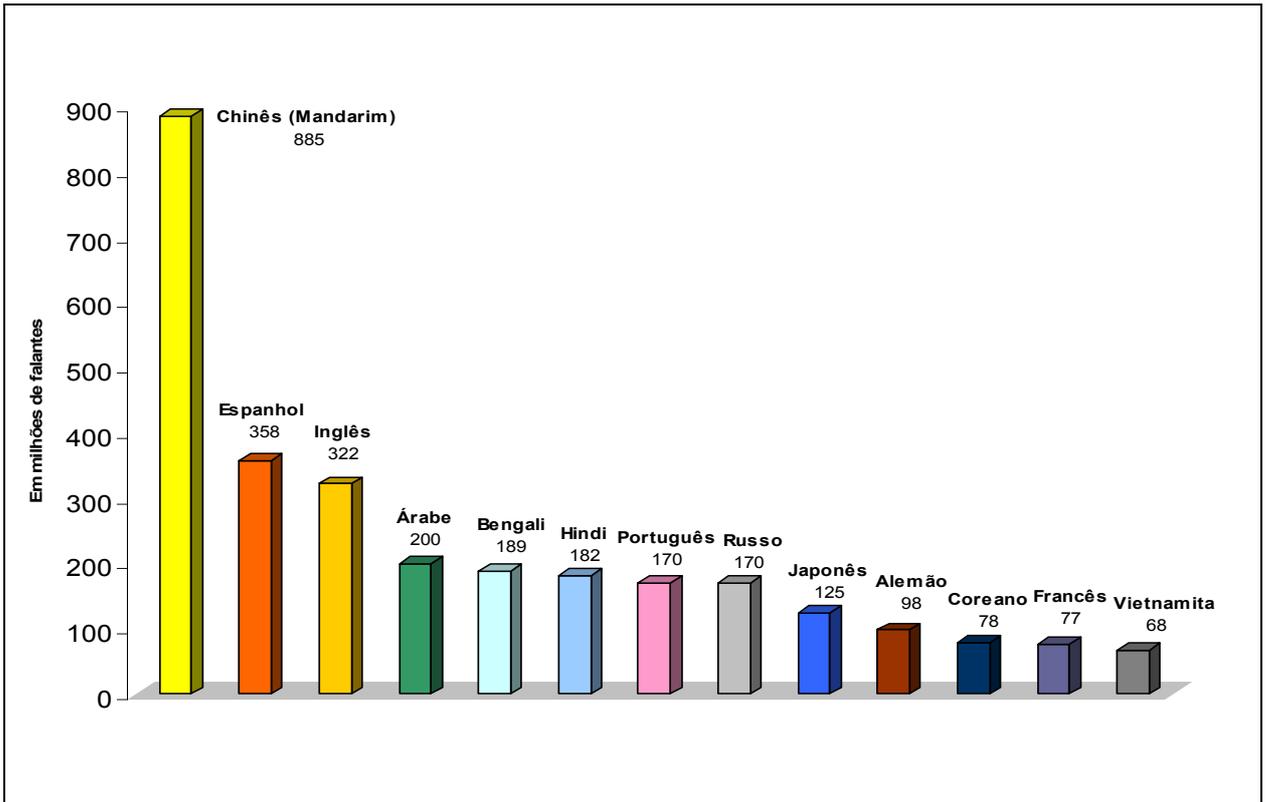


Gráfico 4 - Línguas maternas mais faladas no mundo (fonte: Jacques Leclerc (2001))

Como referido supra, existem inúmeras línguas em todo o mundo mas, quais serão as consideradas mais importantes e utilizadas no mundo das relações empresariais portuguesas?

De forma a obter uma resposta, foi elaborado um questionário (*anexo 1*) feito durante o período compreendido de Maio a Setembro de 2008, tendo como amostra 100 pessoas (idades compreendidas de 18 a 65 anos), dos quais 80% dos inquiridos estão em situação actual de emprego nas mais diversificadas áreas (saúde, comércio, indústria, etc.), 18% são estudantes frequentando o Ensino Superior e 2% estão no desemprego.

Assim, eis as conclusões deste estudo:

1. À primeira questão, relativamente à importância de aprendizagem de uma língua estrangeira, 55% dos inquiridos respondeu como sendo a língua Inglesa.

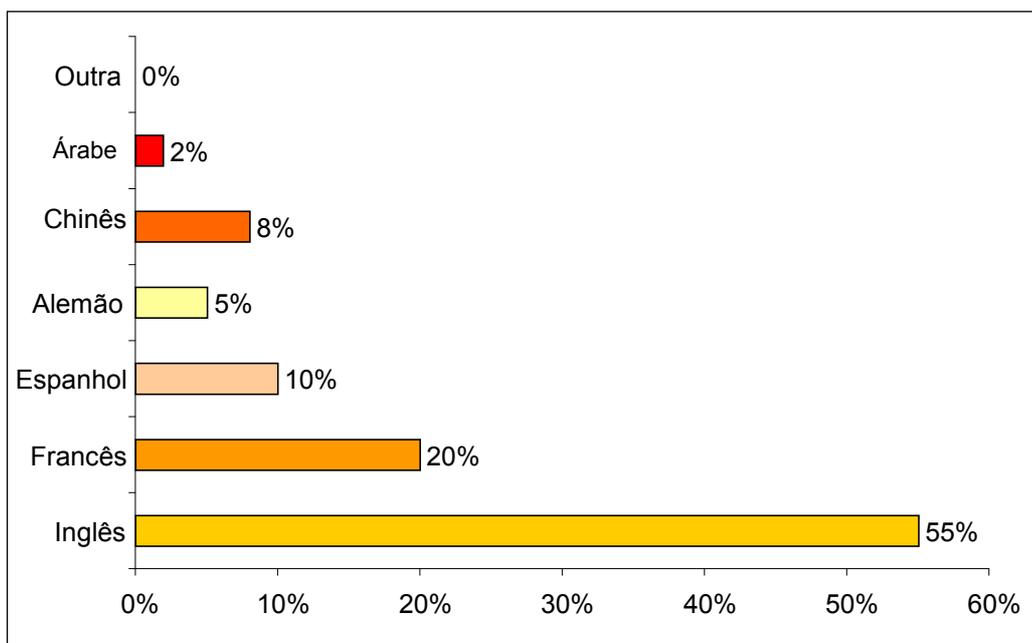


Gráfico 5 – Importância de Aprendizagem de uma língua estrangeira

2. À segunda questão, a qual questionava quais as línguas que o inquirido pensava serem mais usadas no seio da organização (opção de sete línguas), as três primeiras escolhidas foram o Inglês, o Francês e o Espanhol.
3. Na quarta questão, o inquirido deveria ordenar por grau de importância (sendo o 1 considerado o mínimo e o 5 o máximo), quais os Departamentos de uma organização que interagem mais com línguas estrangeiras:

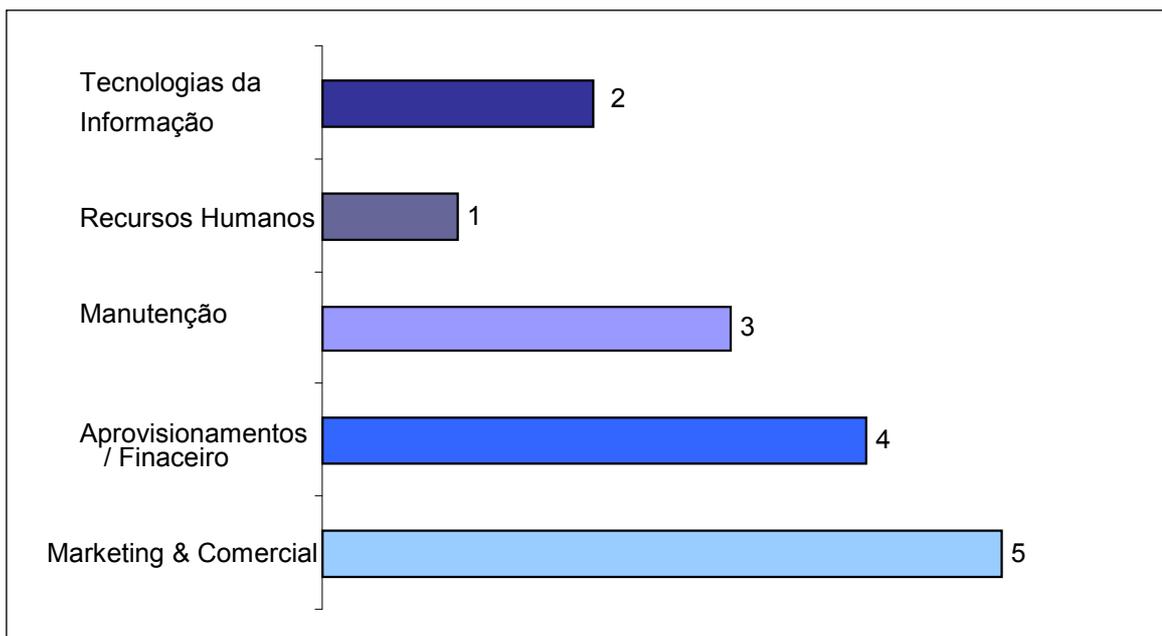


Gráfico 6 – Grau Importância dos Departamentos que interagem com línguas estrangeiras

4. À nona questão, a maior parte dos inquiridos respondeu que durante a sua formação escolar aprendeu a língua Inglesa e Francesa, sobretudo durante o 3^a ciclo do ensino básico.
5. Já na décima questão, os inquiridos responderam que durante a sua formação profissional, sentiram a necessidade de aprender e/ou aprofundar os conhecimentos da língua Inglesa.

Assim, o Inglês tem a primeira posição como a língua de referência para a internacionalização dos negócios, segundo as respostas dos inquiridos, o que vem, desta forma, confirmar como sendo a primeira e mais importante língua nas relações empresariais, apesar da proximidade geográfica de Espanha e da crescente importância deste país nas actividades comerciais nacionais.

2.3– CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE CERÂMICA NACIONAL

Segundo dados da Associação Portuguesa de Cerâmica (APICER), o Sector de Cerâmica Nacional (divido em cinco subsectores: cerâmica de pavimentos e revestimentos, cerâmica de louça sanitária, cerâmica utilitária e decorativa, cerâmica estrutural e cerâmica especiais), representa pouco mais de 2% do emprego industrial do país. É principalmente constituído por PME, em que quase 50% destas empresas são compostas por menos de 10 trabalhadores. Estas são do tipo familiar, com baixos níveis de produtividade e reduzidos volumes de vendas. Apenas 1,2% das empresas apresentaram um volume de vendas superior a 25 milhões de Euros (dados de 2002), sendo que em 2005 o seu volume de negócios foi de 1.309 milhões de Euros. O nosso país aparece no 15º lugar no ranking dos maiores produtores de cerâmica mundial e ocupa a 7ª posição no ranking dos maiores exportadores mundiais, liderado pela China.

Posição	País	2005
1ª	CHINA	35,9%
2ª	ESPAÑA	9,4%
3ª	ITÁLIA	8,2%
4ª	BRASIL	8,2%
5ª	ÍNDIA	4,3%
6ª	TURQUIA	3,8%
7ª	MÉXICO	2,7%
8ª	INDONÉSIA	2,5%
9ª	TAILÂNDIA	2,0%
10ª	IRÃO	1,8%
15ª	PORTUGAL	1,0%

Tabela 6 – Maiores Produtores Cerâmica Mundial (Fonte: Ceramic World Review)

No que concerne aos valores de maior consumo internacional de cerâmica, liderada novamente pela China, Portugal aparece na 25ª posição.

Posição	País	2005
1ª	CHINA	30,5%
2ª	BRASIL	6,7%
3ª	ESPANHA	5,8%
4ª	EUA	4,7%
5ª	ÍNDIA	4,6%
6ª	ITÁLIA	2,9%
7ª	TURQUIA	2,6%
8ª	MÉXICO	2,4%
9ª	INDONÉSIA	2,4%
10ª	RÚSSIA	2,0%
25ª	PORTUGAL	0,8%

Tabela 7 – Maiores Consumidores Cerâmica Mundial (Fonte: Ceramic World Review)

A posição mais elevada de Portugal no ranking da cerâmica mundial aparece nos valores de exportação, liderado pela Itália.

Posição	País	2005
1ª	ITÁLIA	22,74%
2ª	CHINA	22,16%
3ª	ESPANHA	19,88%
4ª	BRASIL	6,65%
5ª	TURQUIA	5,19%
6ª	MÉXICO	2,68%
7ª	PORTUGAL	1,98%
8ª	INDONÉSIA	1,81%
9ª	TAILÂNDIA	1,46%
10ª	EUA	1,34%

Tabela 8 – Maiores Exportadores Cerâmica Mundial (Fonte: Ceramic World Review)

A nível tecnológico, nomeadamente no que respeita ao uso de ferramentas de gestão de informação, constata-se que a utilização do correio electrónico já chega a cerca de 80% das empresas e começa a verificar-se um interesse significativo por outras ferramentas como, por exemplo, sistemas de gestão de clientes, gestão de produção, gestão documental, gestão comercial e financeira.

O parque industrial é relativamente recente, com 65% dos equipamentos a apresentarem idade inferior a 10 anos. Porém, a capacidade produtiva instalada está claramente subproveitada, sendo que apenas 13% das empresas a utilizam a mais de 90%.

Os colaboradores apresentam, em média, uma idade relativamente elevada e encontram-se a desempenhar funções no sector há vários anos. Isto permite considerar esta mão-de-obra como bastante experiente e com um profundo conhecimento tácito, conferindo-lhe um saber-fazer de qualidade.

Na maior parte das empresas não existe nenhum procedimento formal de integração dos colaboradores, como seja, um manual de acolhimento ou uma visita à empresa devidamente documentada com as informações necessárias ao conhecimento do negócio. Isto leva a que os novos colaboradores apreendam apenas as formas de desempenhar a sua função em vez de possuírem uma visão global do negócio da empresa e do papel que desempenham nesse mesmo negócio.

No que respeita à área comercial, os esforços em dotar os trabalhadores do sector de conhecimentos e técnicas de venda e promoção de produtos são significativos. Esta área, essencial à sobrevivência do negócio, começa a ser valorizada pelos empresários.

Neste sector, as principais estratégias caracterizam-se, em geral, pela valorização de factores como a qualidade e inovação dos produtos, que implicam um investimento significativo nas fases complementares da produção /projecto e design, controle de qualidade, estudos de mercado e marketing), e pelo aumento da produtividade baseada na inovação tecnológica e na capacidade de gestão. Estão ainda geralmente associadas à procura de um posicionamento forte face aos mercados, nacionais ou internacionais, em que o controle dos canais de distribuição, ou pelo menos a salvaguarda de algum poder negocial com as redes comerciais, assume particular importância.

A evolução regional do emprego revela uma tendência bem vinculada para a crescente concentração do sector nas duas áreas de maior especialização: a do Baixo Vouga, onde pontificam os concelhos de Aveiro e de Ílhavo, mas que progressivamente vai englobando os de Águeda, Oliveira do Bairro, Anadia e Vagos, e a do Oeste, que tem em Caldas da Rainha e Alcobaça os seus pólos mais importantes e que se estende para Norte, ao longo da Estrada Nacional nº1, até à Batalha.

De forma a sintetizar os dados supra referidos, far-se-à a Análise SWOT ^[1] do sector:

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> » Indústria tradicional com grande flexibilidade produtiva facilitando uma resposta rápida à procura do mercado; » Experiência adquirida que se traduz num “know-how” de qualidade, qualidade essa que se reflecte no produto final; » “Know-How” do processo produtivo; » Empresas possuem tecnologia de produção avançada; » Abundância de matéria-prima de qualidade; » Notoriedade do país como produtor de cerâmica; 	<ul style="list-style-type: none"> » Fraca política comercial; » Deficiente organização e gestão das empresas, sem apetência para a cooperação; » Excessiva dependência de intermediários; » Fraco conhecimento dos canais de distribuição; » Baixa produtividade face à concorrência exterior; » Custo elevado de energia; » Inexistência de I&D no mercado nacional;
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> » Aposta no comércio electrónico, especialmente ao nível do marketing industrial; » Intensificação da modernização tecnológica, no que se refere às tecnologias de informação e comunicação, inovação de processos produtivos e cumprimento da legislação ambiental; » Implementação de uma eficiente organização empresarial, que passa pela racionalização dos custos; » Utilização de energias alternativas; » Garantir entregas rápidas e atempadas; » Desenvolvimento de acções de cooperação com empresas de produtos semelhantes e complementares; 	<ul style="list-style-type: none"> » Aumento da produção mundial e da qualidade dos produtos oriundos dos países de Leste e da Ásia; » Entrada de produtos vindos de Espanha com preços bastante mais baixos; » Alteração rápida das preferências nos mercados de destino;

Tabela 9 – Análise SWOT – Sector Cerâmica Nacional

[1] – Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A integração europeia de Portugal acelerou o processo de internacionalização do sector, o que é particularmente evidente na evolução de comércio externo (tanto no reforço da componente exportadora como no grande crescimento das importações), mas se expressa igualmente na evolução dos fluxos de investimento e das relações contratuais entre empresas nacionais e estrangeiras.

Em suma, o ramo da cerâmica debate-se, ainda hoje, com o impacto provocado pela crescente abertura internacional da economia portuguesa e pela globalização dos mercados, que a integração europeia acelerou.

PARTE 3 – ESTUDO DE CASO

Kotler (2000: 416) disse que “a economia globalizada deixou de ser uma ideia para se tornar uma realidade cheia de oportunidades e muitos desafios. E para continuar sobrevivendo, as empresas precisam de se adaptar ao ambiente actual e acostumar-se com os recursos disponíveis.”

O estudo de caso, em conjunto com a pesquisa bibliográfica, possibilitará o entendimento sobre a importância de saber e dominar, no mínimo, uma língua estrangeira para o entendimento e concretização eficaz de relações empresariais duradouras e de confiança.

Para atender a todas as exigências do mercado empresarial, as organizações trabalham na qualificação de pessoal, investem em novas tecnologias, em matérias-primas de maior qualidade, criam novas situações e investem fortemente no seu posicionamento no mercado.

A LABICER, S.A. prima por este posicionamento através da competência multilingue dos seus colaboradores, com especial incidência para aqueles que fazem desta o seu objecto de trabalho, mais especificamente, nas relações de gestão de clientes.

3.1. – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 – HISTÓRIA

A LABICER – Laboratório Industrial Cerâmico, S.A., com sede em Bustos (distrito de Aveiro) foi constituída em 2001, contando actualmente com cerca de 170 colaboradores, corporizou o sonho dos seus fundadores – a criação de um projecto industrial (área de 75.000m²) de elevado valor acrescentado.

Esta está inserida no subsector de cerâmica de pavimentos e revestimentos, na qual a aquisição de um conjunto de patentes e exclusivos internacionais inovadores nesta área esteve na sua génese, cujo capital social é de 16.900.000.00€, e resulta de um investimento de 60.000.000.00€.



Figura 5 – Infra-estruturas da LABICER, S.A.

3.1.2 – MISSÃO

No catálogo institucional, podemos observar que a sua missão consiste em “*criar, produzir e comercializar soluções de Pavimentos e Revestimentos de Qualidade, Design e Imagem Diferenciada*” e “*articular o respeito pela Natureza com a Inovação e funcionalidade, criando um mercado exclusivo em que supera as expectativas dos clientes*”.

Para tal, a LABICER, S.A. está dotada de qualificados recursos humanos e materiais actualizados, sendo de relevar a admissão de quadros técnicos de formação e currículo de craveira, bem como a forte aposta em Laboratórios devidamente equipados.

Tão importante como a fabricação de produtos de excepção é a aposta da LABICER, S.A. num conceito de serviço completo, estudando as diversas aplicações e aconselhando as melhores técnicas de colocação nos casos específicos, e ainda, o acompanhamento do Cliente até à sua satisfação total.

A sua preocupação ambiental induziu novos investimentos vizinhos numa clara perspectiva de cooperação empresarial que completam o ciclo de produção da LABICER, S.A.. São os casos da Valorceram – Sub-Produtos Cerâmicos S.A. e da Qumiceram – Químicos e Minerais, S.A.

A Valorceram tem por objectivo a selecção, recolha, caracterização e classificação de resíduos minerais não metálicos provenientes da indústria cerâmica convencional e da indústria de transformação de rochas ornamentais; a Quimiceram processa os sub-produtos provenientes da Valorceram que são susceptíveis de integrar o processo produtivo Vitrakem, tornado a LABICER, S.A. pioneira na reutilização de excessos da indústria cerâmica e das rochas ornamentais.

A LABICER, S.A. defende a Inovação, e prima pela preocupação ambiental, tendo um produto (Vitrakem), onde os aspectos ambientais e o mundo que nos rodeia são factores chave. Por último, e considerando o seu maior valor, as pessoas, pois só através destas é possível alcançar o sucesso almejado. De tal maneira considera estas importantes que todos os anos, como forma de incentivo e de agradecimento, premeia os seus colaboradores com um dia de actividades de outdoor com o objectivo de fomentar o trabalho de equipa e, principalmente de estes puderem conviver fora do ambiente laboral.

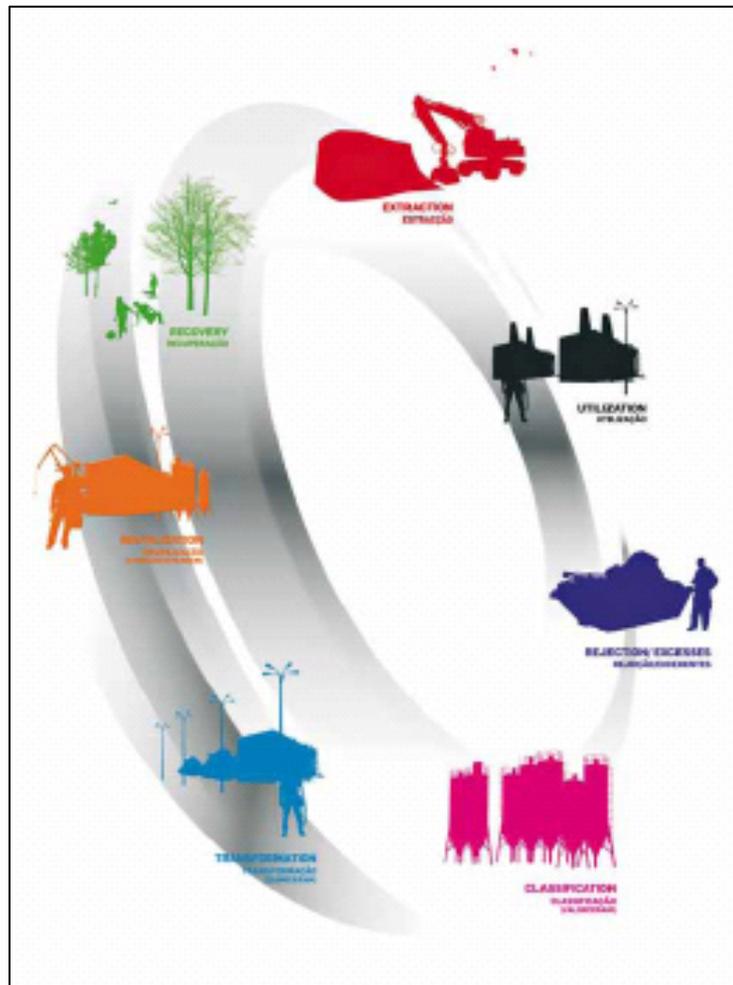


Figura 6 - Ciclo Reciclagem da LABICER, S.A.

Tem como marcas inerentes a Keramoteca – representada pela cor rosa - (produtos cerâmicos de pavimento e revestimento), Vitrakem – representada pela cor verde - (produto para revestimento de superficies resultante da recuperação dos excessos de materiais inertes provenientes de outras indústrias de revestimento e de pavimento cerâmico, bem como da transformação de rochas ornamentais), Vitroglass – representada pela cor azul- e Vitrotec – representada pela cor verde - (vidros), sendo estas facilmente identificáveis e associáveis na paleta do seu logotipo.



Figura 7 - Logotipo da LABICER, S.A.

A LABICER, S.A tem como principais produtos o porcelanato (representado pela marca Keramoteca) e um novo produto para revestimento de superfícies, com forte componente ecológica (representado pela marca Vitrakem).

O Vitrakem resulta da recuperação dos excessos de materiais inertes provenientes de outras indústrias de revestimento e de pavimento cerâmico, bem como da transformação de rochas ornamentais.



VITRAKEM[®]
by LABICER

Figura 8 – Logotipo marca Vitrakem da LABICER, S.A.

A Keramoteca utiliza as mais recentes e inovadoras tecnologias disponíveis mundialmente, de forma a responder de forma eficaz às exigências do mercado. Dispõe de um processo produtivo de alta flexibilidade e inovação tecnológica, o que lhe permite realizar produtos porcelânicos “full-body” de elevadas características técnicas, sempre aliado a um design contemporâneo e de vanguarda.



KERAMOTECA[®]
by LABICER

Figura 9 – Logotipo marca Keramoteca da LABICER, S.A.

3.2 – DIRECÇÃO DE MARKETING & COMERCIAL

No organograma em anexo (*anexo 2*), podemos verificar que a Direcção de Marketing & Comercial está associada à Administração Estratégica e Administrativa (*figura 10*), o que nos indica que esta direcção, além da parte administrativa, corresponde também à estratégica no que diz respeito a alinhar estratégias de introdução de novos produtos no mercado, pesquisas de mercado, participação em certames, etc.

Esta Direcção é constituída por dezassete pessoas: o Director de Marketing & Comercial, o Director do Mercado Ibérico, o Director do Mercado de Exportação, cinco gestoras de clientes (duas para Vendas Ibéricas e três para Vendas Exportação), um Consultor e um Comercial para a zona Sul, um Comercial para a zona Centro e outro para a zona Norte do País, uma Assistente de Marketing e quatro colaboradores da Secção de Amostras (não foram contabilizados os agentes referentes às Vendas Exportação).

Ao nível do mercado nacional, este está dividido por regiões: a região Norte, a região Centro e a região Sul, tendo estas o respectivo acompanhamento feito pelos Comerciais e Consultor.

Os Comerciais fazem o acompanhamento junto dos revendedores e obras; o Consultor faz o acompanhamento junto dos gabinetes de arquitectura fazendo a passagem do seu trabalho para o Comercial aquando do início da obra.

Ao nível do mercado internacional, este está dividido por zonas (*tabela 11*), em que casa país tem o seu Agente (ou por vezes um agente para mais que um país), o qual tem as mesmas funções que o Comercial nacional.

Todos estes mercados recebem a visita dos respectivos Directores, de forma a que os públicos-alvo sintam a presença e um maior acompanhamento da LABICER, S.A.

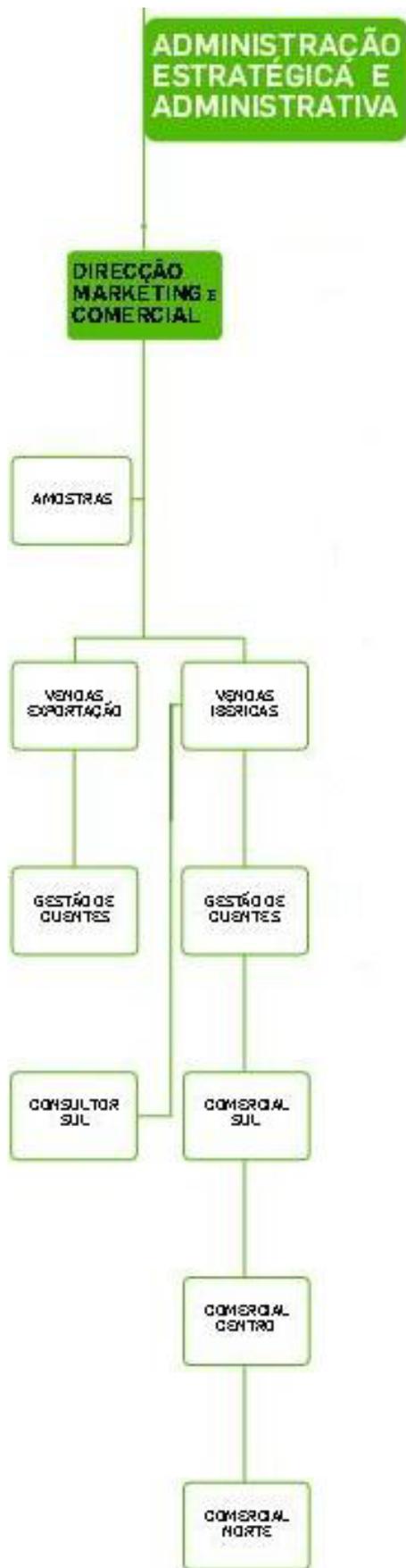


Figura 10 - Direcção Marketing & Comercial – LABICER, S.A.

3.2.1 – GESTÃO CLIENTES

A incidência para a abordagem do tema desta dissertação será feita sobre a Gestão de Clientes (Vendas Exportação + Vendas Ibéricas): através do estudo e análise dos seus colaboradores e das estratégias adoptadas para a comunicação e relações empresariais claras e eficazes.

Para tal, será traçado o perfil académico e profissional de cada gestora de clientes da LABICER, S.A. (*tabela 10*) assim como a associação a cada mercado (subentenda-se País) com o qual cada uma tem ligações (*tabela 11*).

Gestora	Formação Académica	Línguas Estrangeiras que domina	Tempo que colabora com Labicer	Funções que desempenha
#1	Licenciatura em Relações Internacionais com Especialização em Comércio Internacional (FEUC – 2002)	Inglês Francês Espanhol	2 anos e meio (Vendas Exportação)	- Acompanhamento do Director Comercial em certames internacionais - Registo e verificação da Facturação dos clientes - Elaboração e Expedição de cargas - Cálculo das comissões (agentes)
#2	Licenciatura em Relações Internacionais – Ramo das Relações Internacionais, Económicas e Políticas (Univ. Minho – 2001)	Inglês Francês Espanhol	4 anos (Vendas Ibéricas)	- Acompanhamento do Director Comercial em certames nacionais - Registo e verificação da Facturação dos clientes - Elaboração e Expedição de cargas
#3	Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais (Univ. Aveiro – 2005)	Inglês Francês Chinês	1 ano e meio (Vendas Exportação)	- Acompanhamento do Director Comercial em certames internacionais - Registo e verificação da Facturação dos clientes - Elaboração e Expedição de cargas - Cálculo das comissões (agentes)
#4	Licenciatura em Ciências da Comunicação com Especialização em Comunicação Institucional/Estratégica (FCSH – Univ. Nova Lisboa – 2004)	Inglês Espanhol	1 ano (Vendas Ibéricas)	- Acompanhamento do Director Comercial em certames nacionais - Registo e verificação da Facturação dos clientes - Elaboração e Expedição de cargas - Acompanhamento de visitas ao Showroom
#5	Bacharel em Comércio Internacional (ISCIA – 1995)	Inglês	6 meses (Vendas Exportação)	- Registo e verificação da Facturação dos clientes - Elaboração e Expedição de cargas

Tabela 10 – Perfil Académico e Profissional das Gestoras de Clientes – LABICER, S.A.

Gestora	País
#1	<ul style="list-style-type: none"> - Reino Unido - Irlanda - Suécia - Noruega - Finlândia - Dinamarca - Islândia - Rússia - Ucrânia - Letónia - Lituânia - Estónia - Roménia - Eslováquia - República Checa
#2	<ul style="list-style-type: none"> - Portugal
#3	<ul style="list-style-type: none"> - França - Bélgica - Holanda - Luxemburgo - Suíça - Itália - Chipre - Malta
#4	<ul style="list-style-type: none"> - Portugal - Espanha
#5	<ul style="list-style-type: none"> - PALOPs - Coreia do Sul - Singapura - Austrália - Nova Zelândia - E.U.A. - Canadá - Grécia - Alemanha

Tabela 11 – Mercado de cada Gestora de Clientes – LABICER, S.A.

Após análise das duas tabelas, podemos concluir o seguinte:

1. A língua comum entre as cinco Gestoras de Clientes é o Inglês;
2. Tendo em conta os mercados em que trabalham, à excepção do Inglês, apenas a gestora #3 usa o Francês no quotidiano;
3. As cinco gestoras têm Licenciatura semelhante, incidindo nas Relações Internacionais / Empresariais e Comunicação;
4. As cinco gestoras têm funções ditas quotidianas iguais e, sazonalmente, participam em certames ao fazer o acompanhamento do Director Comercial, tendo contacto directo com os seus clientes/agentes;

É preocupação desta Direcção que todos os seus colaboradores estejam sensibilizados para questões culturais, tendo em conta que desde as Gestoras de Clientes que lidam diariamente com os clientes e/ou agentes via fax, correio electrónico e telefone, também a Assistente de Marketing é responsável pela promoção da comunicação entre as suas Gestoras e os colaboradores da Secção de Amostras.

Além disso, existem materiais de apoio à comunicação e divulgação da empresa como, por exemplo, catálogos (institucional e de produtos), newsletters e site, os quais são todos traduzidos em cinco línguas estrangeiras europeias (Inglês, Francês, Alemão, Espanhol e Italiano).



Figura 11 – Catálogos e Newsletters da LABICER, S.A.

Uma das zonas de dissonância que mais se revela quando as empresas decidem operar em diferentes contextos culturais é o lugar que as pessoas ocupam na estratégia da empresa.

No cerne deste processo está um modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) assente nas competências: as descrições de funções incorporam as incumbências específicas e as competências necessárias para as executar correctamente. O recrutamento e selecção são então levados a cabo de modo a que cada função seja ocupada pela pessoa (i.e, pelo “recurso”) mais competente e capaz de contribuir para os objectivos organizacionais.

A título de exemplo, os ocidentais europeus e americanos devem ser cautelosos nas suas acções gestionárias quando investem em países como, por exemplo, o Japão, a Coreia do Sul e a Rússia devido, principalmente, às diferenças culturais destes países em relação ao Ocidente.

A GRH, no que diz respeito à empregabilidade, não só abrange competências e nível de escolaridade, mas também outros factores de carácter pessoal (comportamentos e atitudes), factores estes que influenciam o aproveitamento do trabalho.

3.2.2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação nas empresas pode ter diferentes objectivos, porém, as actividades de comunicação, sejam elas comerciais ou institucionais, precisam de estar adequadas para os públicos-alvos e reflectir a verdadeira imagem da empresa. Para tal, existem vários meios de promoção e divulgação da empresa, como, por exemplo, o catálogo institucional, newsletter e os catálogos de produto.

“Dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo – parece razoável concluir que uma das forças inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz.” (Robbins, 1996 : 316)

Existem diferentes meios de comunicação utilizados para a emissão da mensagem da empresa. Neste caso, vamo-nos atentar às formas de comunicação que a Gestora de Clientes pode utilizar para se comunicar com a rede de clientes e/ou agentes. Na verdade, existem infinitas opções para a empresa e, conseqüentemente, a Gestora de Clientes se comunicar.

As mudanças tecnológicas tornaram-se parte integrante das nossas vidas de um modo tal que exercem enorme influência sobre a comunicação, seja na vida social em geral, seja na vida organizacional.

Todavia, não se deve ignorar a chamada de atenção proferida por Cullinan (1993: 61): *“As vantagens da comunicação electrónica são inegáveis. Mas devemos lembrar-nos de que a revolução emergente não altera, nem pode alterar, os preceitos básicos da comunicação(...).”*

Num estudo realizado por Markus (1994: 512) junto de 371 gestores, acerca das suas preferências pelos diferentes meios de comunicação, os resultados revelaram que o correio electrónico é o preferido para diversos tipos de comunicações organizacionais (*tabela 12*).

Tipo de Mensagem	Cara-a-cara	Correio Electrónico	Telefone	Memorando
- Comunicar a mesma mensagem a muitas pessoas	2,2 %	82,4 %	1,4 %	14,1 %
- Responder a comunicação anterior				
- Informar alguém	-----	90,9 %	5,2 %	3,8 %
- Comunicar algo de pouca importância a alguém próximo ou íntimo	0,8 %	92,1 %	2,2 %	4,9 %
- Comunicar algo complicado a alguém que se encontra longe	35,6 %	46,0 %	10,7 %	7,8 %
- Fornecer informação confidencial ou delicada	2,2 %	42,6 %	42,9 %	12,3 %
- Influenciar, persuadir ou vender uma ideia	69,6 %	6,5 %	20,7 %	3,2 %
- Expressar sentimentos ou emoções	69,6 %	14,0 %	9,9 %	6,5 %
- Mostrar autoridade, status ou posição	69,1 %	6,6 %	22,9 %	1,4 %
	23,8 %	32,8%	6,0 %	37,4 %

Tabela 12 – Preferências por Diferentes Meios de Comunicação de Acordo com as Mensagens a Trocar

De facto, esta preferência pelo uso do correio electrónico é corroborada pelas Gestoras de Clientes da LABICER, S.A. como sendo o meio predilecto destas para comunicar, até porque, toda a comunicação feita fica registada através da troca de mensagens. O segundo meio mais usado é o contacto telefónico pois, apesar de a comunicação não ficar registada, o facto de se estar a comunicar directamente com o público-alvo gere uma maior empatia e elo de ligação, criando assim mais afinidade e confiança por parte deste pela organização.

3.2.3 – COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

A expressão “Comunicação Intercultural “ remete-nos para a definição de identidade cultural, que é o sentimento de identidade de um grupo ou cultura e, até mesmo, de um indivíduo, na medida em que este é influenciado por estas duas variantes. A Comunicação Intercultural é o campo de estudo que analisa como é que pessoas de diferentes culturas comunicam entre si, não esquecendo diferentes campos como a antropologia, psicologia e estudos culturais.

Na identidade cultural, a influência do meio modifica totalmente um indivíduo visto que o Mundo que o rodeia é repleto de inovações e características temporárias. Por exemplo, um indivíduo que nasce num determinado lugar absorve as características deste; porém, se for submetido a uma cultura diferente por muito tempo, adquirirá algumas das características dessa mesma cultura.

Para Lustig e Koester (2003: 44), a comunicação intercultural é *“um processo simbólico através do qual as pessoas de diferentes culturas criam significados partilhados.”* Os princípios da Comunicação Intercultural baseiam-se na troca de informação através das fronteiras culturais, de forma a preservar o respeito mútuo e a minimizar antagonismos. Para isto, a cultura é um sistema partilhado de símbolos, crenças, atitudes, valores, normas e comportamentos, embora as variações entre indivíduos e grupos façam com que a partilha não seja completamente pacífica, e que esta esteja num estado permanente de mutação e desenvolvimento, de tal modo que requer uma constante atenção e actualização.

A LABICER, S.A. tem mercados espalhados por todo o mundo (*tabela 11*), à qual uma questão se impõe: “Em que mercados a compreensão cultural é tão relevante como o conhecimento da língua?”

Esta resposta foi dada pelo Director do Mercado da Exportação (feita em formato de entrevista), baseando-se na sua experiência, adquirida nos 25 anos a que se dedica à exportação e aos 8 anos no Sector de Cerâmica e, principalmente, pelo contacto com diversos povos e culturas através das suas viagens pelo globo, pela seguinte citação:

“ Através da minha experiência, foram várias as situações que vivenciei em que a cultura e o estar de um povo é bem diferente da nossa. Isto é, os gestos, as relações empresariais, o modo como entregamos e recebemos um cartão de visita, tudo isso é passível de ser equacionado para que possamos chegar a uma negociação. Se não dominarmos (digo minimamente) a língua do nosso receptor, este é, a meu ver, o maior obstáculo para um bom entendimento e concretização de relações estáveis e duradouras. Assim, penso que em qualquer mercado não poderá ser descurada a compreensão cultural (fazendo uma pesquisa sobre o País em questão, como os hábitos e costumes) e mostrarmos que estamos realmente interessados através da escuta activa no processo de negociação.” (Manuel Reis, Director Mercado Exportação da LABICER, S.A., Setembro 2008).

Pessoas de diferentes culturas codificam e descodificam mensagens de maneira diferente e, para que estes princípios não sejam desrespeitados existem alguns factores que podem correr mal, tais como:

1. **Língua** – Mesmo quando duas pessoas pensam que sabem falar a língua um do outro, a hipótese de erro de mal interpretação é bastante elevado. Mesmo que tenham aprendido o vocabulário, seleccionado as palavras apropriadas, com a entoação correcta, falado com contacto visual e distância correcta - todos factores a ter em conta aquando de uma discussão de um tópico - não podem garantir que os mal-entendidos não surjam.
2. **Direitos, Valores e Necessidades** – Algumas características culturais são fáceis de identificar mas muitos direitos são assumidos, valores são implicados e as necessidades não são faladas (e.g., a segurança, o amor, o sentido de pertença a um grupo, a auto-estima, etc.).

3. **Suposições** – As pessoas podem interpretar erradamente os motivos dos outros. Por exemplo, um grupo pode assumir que estão apenas a trocar ideias sobre as suas crenças, mas outro pode assumir que estes estão a tentar negociar alterações comportamentais.

Ao nível internacional, esta assume uma importância crescente, devido principalmente a duas razões: a primeira, as organizações recebem, cada vez mais, a colaboração de pessoas de diferentes países; a segunda, a globalização tornou os contactos internacionais das empresas de média e até pequena dimensão cada vez mais intensos e numerosos.

De facto, podemos recorrer ao Processo Comunicacional (*figura 2*), para perceber as diferentes formas de *feedback* por parte do público-alvo que nos podem dar indícios de uma má gestão da relação empresarial neste contexto:

1. Repetição da mensagem por parte do receptor;
2. Interrogação final da parte do emissor e obtenção de uma resposta por parte do receptor;
3. Interrogação do emissor pelo receptor;
4. Sinais não-verbais (expressão facial, postura, gestos, etc.) emitidos pelo receptor;

Não podemos igualmente esquecer das barreiras à comunicação (*tabela 13*) que podem existir e que perturbarão o bom encaminhamento de uma relação empresarial (Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C, 2003: 367)

Emissor	Receptor	Processo	Outros
<ul style="list-style-type: none"> - código desconhecido - código com significado diferente - mensagem inadequada à situação e ao papel - canal inadequado 	<ul style="list-style-type: none"> - sobrecarga de mensagem - inferências - selecção da informação - distorção da mensagem - preconceitos 	<ul style="list-style-type: none"> - distração física - ausência de feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - efeito do estatuto - fadiga - desmotivação

Tabela 13 – Barreiras à Comunicação

Tendo uma atitude facilitadora de comunicação como, entre outras, a clareza e domínio da linguagem, a utilização do *feedback* e a utilização da escuta activa será uma atitude que, a curto-prazo, ajudará no processo negocial imediato e, a longo-prazo, na estabilização de uma relação. Esta última numerada tem como princípios o respeito pelo ponto de vista do outro, fazer perguntas abertas, não pensar noutros assuntos, incentivar o outro a falar e eliminar os preconceitos. Assim, trará vantagens como sendo uma maneira de dar importância e segurança ao outro, conhecê-lo melhor, estabelecer e reforçar a relação.

Se não estivermos preparados para compreender as diferenças, incorremos o risco de interpretar erradamente as palavras e comportamentos dos nossos receptores e, até mesmo, de nós próprios.

De seguida, apresentamos alguns exemplos meramente ilustrativos dos hábitos e costumes de alguns povos do mundo (Glanz, 1993: 91):

- a) Os americanos quando falam, olham directamente nos olhos do seu interlocutor; Os asiáticos tendem a olhar para baixo; Os afro-americanos e hispânicos olham para nós quando estão a falar, mas em redor quando nos ouvem.
- b) Os russos têm dificuldade em entender palavras como «eficiência», «mercado livre», que não têm tradução directo na sua língua.
- c) Na China, as gorjetas são consideradas um insulto em alguns sítios, e proibidas noutros; Nos E.U.A., estas são consideradas um dever, existindo tabelas para o efeito.
- d) Na maior parte do mundo, acenar com a cabeça, para trás e para a frente, significa concordância, o oposto acontecendo com o aceno lateral; Em algumas partes da Índia, a interpretação é a inversa.

A chave para a Comunicação Intercultural é o conhecimento. Primeiramente, é essencial as pessoas perceberem os potenciais problemas da Comunicação Intercultural e fazer um esforço consciente para ultrapassar esses problemas. Assim, o investimento no conhecimento linguístico torna-se imperativo num contexto de crescente globalização dos negócios e de afirmação de novas economias emergentes em África, na América Latina, na Ásia, na China e na Índia, mas também do Brasil e de Angola, onde muitos milhões de consumidores são falantes de várias línguas.

Outra necessidade maior respeita ao desenvolvimento de tecnologias das línguas com alicerces específicos, consabidamente um factor de competitividade e de crescimento económico.

“Comunicar não é, simplesmente, dizer o que se pretende transmitir. O modo como se dizem as coisas é crucial, e difere de uma pessoa para a outra, pois a linguagem usada é um comportamento social aprendido: o que dizemos e ouvimos é profundamente influenciado pela experiência cultural de cada um.”
(Tannen, 1995: 138)

As línguas aparecem no seio do mercado de trabalho não como uma capacidade extra mas como uma necessidade para melhorar a competitividade económica, o que torna estas um instrumento cuja utilidade é inquestionável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizar o pensamento através da linguagem é o grande desafio do ser humano desde o início dos tempos. Neste caminhar, a comunicação está total e definitivamente ligada ao processo de promover as relações sociais, produzindo e reproduzindo as ideias com toda a sua carga de contradições e harmonias, suas realizações materiais, espirituais e culturais.

Através da palavra (exteriorização do pensamento), o ser humano exerce e exercita a teia das relações sociais, transmitindo e recebendo cultura e ideologia. Esta é a componente essencial para constituir as relações, os processos e actividades do quotidiano, assim como transmitir e movimentar as épocas e os ciclos da história nas suas formas produtoras de cultura.

“Na verdade, a língua não se transmite; ela dura e perdura sob a forma de um processo evolutivo contínuo. Somente quando o Homem mergulha na corrente de comunicação verbal é que a sua consciência desperta e começa a operar” (Bakhtin 1997: 108).

A língua é o caminho para a abertura e respeito intercultural. Além disso, as competências linguísticas tornam mais fácil trabalhar, estudar e viajar através do mundo, conhecendo novas culturas, permitindo assim a comunicação intercultural. Na multiplicidade de facetas das línguas, representada historicamente pela Torre de Babel, quanto mais alta se constrói para atingir o seu limite, mais se esconde e se multiplica em formas, conteúdos e sentidos.

Deste modo, a LABICER, S.A. não descarta a componente linguística, considerando esta um dos factores-chave para a promoção e consolidação das relações empresariais. Esta sua preocupação deverá ser vista pelas demais empresas portuguesas como um exemplo a seguir, para que se consiga alcançar o sucesso almejado para a concretização de negócios e parcerias de êxito.

Todas as organizações deverão focar a sua estratégia na satisfação dos seus colaboradores, aposta nas novas tecnologias da informação e, não menosprezar a importância da componente linguística, vendo esta como uma mais-valia nas relações quer com os seus clientes, quer com os seus fornecedores e até mesmo com os seus colaboradores.

Cada vez mais, é um factor eliminatório não ter o conhecimento necessário e compreensão imprescindível de línguas e culturas internacionais, facilitando, deste modo, o entendimento de todos e pelo menos tentando evitar falhas comunicacionais.

O mundo tornou-se “uma aldeia global” e, por isso, a angariação e retenção de colaboradores com elevadas componentes linguísticas e culturais certamente será uma realidade nas relações empresariais com mais sucesso a nível internacional.

BIBLIOGRAFIA

Auroux, Sylvain (2000). *A Filosofia da Linguagem*. (tradução: José Horta Nunes). São Paulo: Editora Hucitec

Bakhtin, Mikhail (1997). *Marxismo e filosofia da linguagem*. 6ª ed. São Paulo: Editora Hucitec

Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. 1ª ed. Lisboa: Editora RH

Campbell, Joseph (1990). *O Poder do Mito*. São Paulo: Editora Palas Athena

Cullinan, Mary (1993). *Business Communication – Principles and Processes*. 2ª ed. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora

Fiske, John (1998). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. (tradução: Maria Gabriela Rocha Alves). 4ª ed. Porto: ASA Editores

Glanz, Barbara A. (1993). *The Creative Communicator*. New York: McGraw-Hill

Gordon, Judith R. (1996). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Hjelmslev, Loius (1953). *Prolegomena to a Theory of Language*. Baltimore : Waverly Press

Hofstede, Geert (1997). *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Huseman, Richard C., Lahiff, James M. & Penrose Jr., John M. (1991). *Business Communications – Strategies and Skills*. 4ª ed. Fort Worth: The Dryden Press

Jakobson, R. & Halle, M. (2002). *The Fundamentals of Language*. Reprint of the 2nd rev.ed. 1971. The Hague: Mouton

Kotler, Philip (2000). *Marketing Essencial: Conceitos Estratégias e Casos*. 2ª ed. Rio Janeiro: Prentice Hall Brasil.

Kristeva, Júlia (2007). *História da Linguagem*. Lisboa: Edições 70

Leclerc, Jacques (2001). *L'Aménagement linguistique dans le monde*. Quebec: Université de Laval.

Lustig, Myron W. & Koester, Jolene (2003). *Intercultural Competence, Interpersonal Communication Across Cultures*. 4ª ed. New York: Pearson Education, Inc.

Markus, M.L. (1994). *Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice*. Organization Science, Vol. 5, N°4. New York: ACM

Rego, Arménio (1999). *Comunicação nas Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior*. 7ª ed. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall

Rodrigues, Adriano Duarte (1994). *Comunicação e Cultura. A experiência cultural na era da informação*. Lisboa: Editorial Presença

Rousseau, Jean-Jacques (1981). *Essai Sur l'Origine des Langues*. (tradução: Fernando Gerreiro). Lisboa: Editorial Estampa, Lda.

Saussure, Ferdinand (2002). *Écrits de linguistique générale*. Paris: Gallimard

Scott, W.R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems*. 2^a ed. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Sousa, Fátima Halbritter (2006). *Os comportamentos nas Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.

Tannen, Deborah (1995). *The Power of Talk: Who Gets Heard and Why*. Harvard Business Review, September-October: 138-148

Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill

Trompenaars, Fons (1993). *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey

WEBGRAFIA

Associação Empresarial de Portugal – consultado a 25/07/2008

www.aeportugal.pt

Associação Portuguesa de Indústria de Cerâmica – consultado a 24/05/2008

www.apicer.pt

Ceramic Review Magazine – consultado a 21/05/2008

www.ceramicreview.com

Ethnologue: Languages of the World – consultado a 01/05/2008

www.ethnologue.com/web.asp

Gabinete de Estratégia de Estudos – Ministério da Economia – consultado a 10/06/2008

www.gee.min-economia.pt

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – consultado a 25/05/2008

www.iapmei.pt

Instituto Nacional de Estatística - consultado a 22/05/2008

www.ine.pt

KwintEssential: Cross Cultural Solutions – consultado a 20/05/2008

www.kwintessential.co.uk

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Universidade de Aveiro  Departamento de Línguas e Culturas
Ana Manuel Gomes Barbosa Duarte

QUESTIONÁRIO

As respostas a este questionário são confidenciais e destinam-se exclusivamente a auxiliar o desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, intitulado “*Torre de Babel: Mito ou Realidade nas Relações Empresariais?*”

O objectivo principal deste estudo é o de demonstrar como a aprendizagem de uma cultura e língua pode constituir ou não um factor importante nas relações empresariais.

O sucesso desta iniciativa depende da sua colaboração. Agradeço, desde já, a sua atenção.

Nacionalidade: _____

Idade: _____

Sexo: Masculino __ Feminino __

Nível de Escolaridade: _____

Profissão: _____

1. De 1 a 5 , sendo o 1 considerado não necessário e o 5 bastante necessário , indique a ordem de importância da aprendizagem de uma língua estrangeira.

Língua	1	2	3	4	5
Inglês					
Francês					
Espanhol					
Alemão					
Chinês					
Árabe					
Outra (Indique Qual): _____					

1.1. Se especificou outra língua, por favor, indique as razões para esta escolha.

2. A seu ver, quais as línguas mais usadas no seio de uma organização portuguesa? Por favor, assinale com "x" a sua escolha:

Língua	
Inglês	
Francês	
Espanhol	
Alemão	
Chinês	
Árabe	
Outra (Indique Qual): _____	

3. Sente que existe necessidade de formação linguística a nível empresarial?
Se sim, por favor, indique as suas razões.

4. A seu ver, quais os Departamentos de uma organização que interagem mais com línguas estrangeiras? De 1 a 5 , sendo o 1 considerado o mínimo e o 5 o máximo , indique a ordem de importância.

Departamento	
Marketing & Comercial	
Aprovisionamentos / Financeiro	
Manutenção	
Recursos Humanos	
Tecnologias da Informação	

5. No seu local de trabalho relaciona-se com países estrangeiros? Se sim, por favor, indique quais.

6. Acha que a formação linguística de uma pessoa deverá ser considerada como factor eliminatório numa entrevista de emprego para qualquer função ou apenas para funções específicas? Se considerou a opção funções específicas, por favor, nomeie quais.

7. Tendo em conta a sua experiência profissional, quais as línguas que acha que um colaborador deve dominar?

8. Que língua(s) estrangeira(s) aprendeu no decorrer da sua formação / educação?

9. Que língua(s) estrangeira(s) aprendeu e/ou melhorou no decorrer da sua formação profissional?

Obrigado! ☺

ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA LABICER, S.A.

