



**Ana Teresa
Maia de Almeida**

**Comunicar com a China: estratégias adoptadas por
empresas da região de Aveiro**



**Ana Teresa
Maia de Almeida**

**Comunicar com a China: estratégias adoptadas por
empresas da região de Aveiro**

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 da Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professor Doutor Anthony David Barker

professor associado do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Manuel Carlos Serrano Pinto

professor catedrático convidado da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto

professora auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Decorrido todo o processo de realização desta dissertação, é com enorme satisfação que expresso o meu apreço e gratidão a todos aqueles que para ela contribuíram.

À Professora Doutora Maria Teresa Roberto, que desde o primeiro momento demonstrou disponibilidade para orientar este trabalho. Os seus estímulos e conselhos contribuíram de forma inequívoca para a concretização desta dissertação.

À Câmara de Comércio Luso-Chinesa, em especial à Doutora Fernanda Ilhéu, Secretária-geral, e à sua assistente, Anita Fava, pela inestimável ajuda e disponibilidade.

Aos gestores das empresas estudadas, pela sua disponibilidade e preciosa contribuição para esta dissertação:

Eng.º Paulo Matias (*Barmat - Barros e Matias, S.A.*);

Dr. António Carlos Ribeiro (*Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.*);

João Carlos Breda (*ARCOIMP, Lda.*);

Eng.º Alfredo Marques (*Marques, S.A.*);

Eduardo Henriques (*Lanxi Eiger Hardware Company Limited*).

A todos os profissionais que acederam ao meu pedido de informações. Em especial à Vânia Almeida, da *Agece*, à Sandra Esteves, da *Cominca*, à Doutora Dina Silva, da *Barmat* e ao Doutor João Graça, Joaquim Carvalho e Jacinto Abrantes, da *Sociedade Comercial do Vouga*.

A toda a minha família, em especial aos meus pais e irmãos, por toda a ajuda, preocupação e compreensão demonstradas.

Aos amigos e colegas que me acompanharam durante este processo. Especialmente à Ana Sofia Rodrigues e à Helga Guerra, pela partilha dos momentos de desânimo e pelas palavras de encorajamento.

palavras-chave

comunicação, cultura, português/chinês, intercultural, análise de necessidades

resumo

No actual contexto de globalização das transacções comerciais esta dissertação tem como objectivo estudar o processo de comunicação entre empresas portuguesas e empresas chinesas. Devido às diferenças culturais patentes entre Portugal e a China é importante perceber quais as necessidades específicas de comunicação existentes e quais as medidas que as empresas estão dispostas a implementar para dar resposta a essas necessidades, de forma a estabelecerem relações de negócios apoiadas na comunicação intercultural consciente e eficaz.

Procura elucidar-se como se desenrola o processo de comunicação, as suas barreiras, a comunicação específica do contexto organizacional e a análise de necessidades referentes a este tipo de comunicação. Como componente essencial da comunicação entre dois países diferentes, pretende-se também entender o conceito de cultura e a sua interdependência com o fenómeno da comunicação, pondo em relevo a importância da comunicação intercultural para o sucesso das empresas.

Através de questionários e entrevistas a várias empresas da região de Aveiro, é feita uma análise à realidade da comunicação intercultural entre empresas portuguesas e os seus parceiros chineses, denotando que, apesar de haver consciência da importância fulcral das competências interculturais, na generalidade, não há um pensamento estratégico *a priori*, que deriva da falta de informação, de oferta formativa e de apoios institucionais sentida pelas empresas portuguesas.

keywords

communication, culture, portuguese/chinese, intercultural, needs analysis

abstract

In today's globalized commercial exchange context, this dissertation aims at studying the communication process between Portuguese and Chinese companies. Due to the cultural differences between Portugal and China it is important to understand specific communication needs and the measures companies are willing to implement in order to establish business relations supported by a conscientious and effective intercultural communication.

It is important to understand the functioning of the communication process, its barriers, the specific organizational communication and the needs analysis that refers to this kind of communication. As an essential component of the communication between two countries, it is also relevant to understand the concept of culture and its interdependence with the communication phenomenon, highlighting the importance of intercultural communication to the success of businesses.

Through questionnaires and interviews conducted in several companies of the Aveiro region, we analyse the reality of intercultural communication between Portuguese companies and its Chinese counterparts. Despite being aware of the key importance of intercultural competences, generally there is not a prior strategic planning, which derives from the lack of information, of training opportunities and institutional support felt by the Portuguese companies.

ÍNDICE

Introdução.....	3
1. AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA.....	7
1.1 Relação histórica, diplomática e cultural	7
1.2 Relação económica e comercial	9
1.3 Relação da região de Aveiro com a China.....	14
2. A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL.....	16
2.1 O Processo de Comunicação	16
2.1.1 Barreiras à Comunicação Humana.....	21
2.2 Comunicação Organizacional	27
2.3 Análise de Necessidades Organizacionais	31
2.4 O conceito de Cultura	34
2.4.1 Dimensões Culturais de Hofstede	38
2.5 Comunicação Intercultural	42
3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	46
3.1 Método de recolha de dados, Universo e Amostra.....	46
3.2 Apresentação do Questionário e Entrevista.....	47
3.3 Análise dos dados recolhidos	49
3.3.1 Análise dos Questionários.....	49
3.3.2 Análise das Entrevistas	54
3.3.2.1 Barmat - Barros e Matias, S.A.	55
3.3.2.2 Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.....	58
3.3.2.3 ARCOIMP, Lda.....	60
3.3.2.4 Marques, S.A.....	64
Conclusões.....	67
Bibliografia.....	73
Referências da Internet.....	75
Anexos	79
Anexo A - Relações Económicas e Comerciais de Portugal com a China	81
Anexo B - Quadro-resumo das Barreiras à Comunicação Humana	84
Anexo C - Dimensões Culturais de Geert Hofstede	86

Anexo D – Questionário	88
Anexo E - Guião de Entrevista	91
Anexo F - Dados da Barmat - Barros & Matias, S.A.	92
Anexo G - Dados da Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.	93
Anexo H - Dados da ARCOIMP, Lda.	94
Anexo I - Dados da Marques, S.A.	95
Anexo J - Dados da Lanxi Eiger Hardware Co., Ltd.	96

Lista de Quadros

Quadro 1 - Valores de Importação e Exportação entre Portugal e China em 2006 e 2007	10
Quadro 2 - Valores mensais da Importação da China para Portugal em 2006 e 2007	10
Quadro 3 - Valores mensais da Exportação de Portugal para a China em 2006 e 2007	11
Quadro 4 - Formas de comunicação numa organização	28
Quadro A.1 - Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a China	81
Quadro A.2 - Exportação de produtos portugueses para a China	82
Quadro A.3 - Importação de produtos chineses para Portugal	83

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo comunicacional	17
Figura 2 - Três níveis de unicidade na programação mental humana	37
Figura 3 - O “diagrama da cebola”: manifestações de cultura a diferentes níveis de profundidade	37

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Comparação entre os valores das dimensões culturais de Portugal e da China	41
Gráfico 2 - Ordem do nível de confiança na utilização de várias línguas	49
Gráfico 3 - Número de respostas relativas à frequência com que vários factores interferem no processo de comunicação com os parceiros chineses	51
Gráfico 4 - Importância de alguns factores para o sucesso internacional das empresas	53
Gráfico A.1 - Evolução da balança comercial portuguesa com a China	81
Gráfico A.2 - Exportação de produtos portugueses para a China	82
Gráfico A.3 - Importação de produtos chineses para Portugal	83

INTRODUÇÃO

Nos tempos actuais, um objectivo incontornável das empresas que querem afirmar fortemente a sua posição no mercado é ter a China, a nova grande potência económica mundial, como parceiro estratégico de negócios. Empresários de todo o mundo, indistintamente do ramo de actividade ou dimensão, elegem a China a sua grande prioridade e as empresas portuguesas não são excepção.

Dada a distância geográfica, cultural e linguística da China, é apenas natural que as empresas portuguesas denotem o surgimento de necessidades específicas de comunicação para lidar com o parceiro chinês. Assim, é relevante estudar qual o processo de identificação de necessidades e quais as medidas que as empresas estão dispostas a implementar para dar resposta a estas necessidades de comunicação, de forma a estabelecer relações de negócios apoiadas na comunicação intercultural consciente e eficaz.

A República Popular da China é um dos países mais populosos do mundo, com uma população total que ronda os 1312 milhões de pessoas. É o terceiro maior país do mundo em termos de área geográfica, apenas suplantado pelo Canadá e pela Rússia e tem conhecido um crescimento económico impressionante nos últimos anos, tornando-se um dos principais intervenientes no mercado global actual. Portugal, em contraste, conta com uma população de pouco mais de 10 milhões de habitantes e pouca expressão no contexto económico mundial. Contudo, estes dois países estão ligados por relações históricas e por intercâmbios comerciais, sendo cada vez maior a consciência por parte dos empresários portugueses de que o estabelecimento de negócios neste mercado asiático é uma mais-valia para a afirmação dos seus produtos com vantagens competitivas num mercado marcadamente global.

Contudo, não é só Portugal que pode beneficiar de uma relação estreita com a China, o nosso país pode também oferecer muito à internacionalização da economia chinesa. Basta olhar para um mapa para nos apercebermos da localização central de Portugal, que pode proporcionar oportunidades de intermediação não só com os restantes países da Europa, mas também com os continentes africano e sul-americano, em especial com Angola e Brasil, ambos ligados a Portugal pela herança histórica e linguística. Um exemplo relativamente recente de aproveitamento desta posição geográfica foi a abertura, no dia 10 de Janeiro de 2008, de uma ligação directa entre o Extremo Oriente e

o Porto de Sines, que permitirá encurtar os tempos de transporte entre os continentes¹ e, conseqüentemente, estreitar os laços comerciais entre os dois países, dando um lugar de destaque a Portugal como intermediário privilegiado na distribuição de produtos de origem chinesa.

O crescimento dos contactos entre empresas portuguesas e empresas chinesas justifica que se estude como decorre o processo de comunicação entre estas duas culturas marcadamente diferentes. Tal como afirmam Tim Ambler e Morgan Witzel (2004: 239), «há diferenças entre a China e o ocidente, diferenças históricas, filosóficas, políticas e sociais. E porque o negócio é essencialmente um processo social, há diferenças também nos modos de fazer negócio.» Estas diferenças potenciam a criação de mal-entendidos, actuando como poderosas barreiras, o que pode prejudicar o trabalho conjunto entre os empresários de ambos os países. Mas muitas destas diferenças podem ser ultrapassadas e contornadas se os empresários estiverem preparados para «devotar tempo à compreensão da China», que lhes trará, como recompensa, «uma boa relação com os parceiros chineses, o acesso a novos mercados e/ou fontes de oferta, e a entrada nas redes de negócios chinesas» (p. 4).

Segundo Manuela Hill e Andrew Hill (2005: 22, 23), o tema da investigação pressupõe a satisfação dos seguintes princípios fundamentais: deve estar de acordo com as regras do mestrado, deve ser realista e manejável e de particular interesse para o investigador. Assim, no âmbito do mestrado em Línguas e Relações Empresariais escolhi como tema de investigação a comunicação entre portugueses e chineses no contexto empresarial, com particular ênfase nas experiências de empresas do distrito de Aveiro. Deste modo é possível aliar a área de conhecimento das línguas e culturas com a área das ciências empresariais, particularmente no que diz respeito aos processos de comunicação organizacional. Decidiu-se confinar geograficamente a análise à região de Aveiro de modo a tornar mais fácil o ultrapassar de vários constrangimentos práticos, como a escassez de tempo e a dificuldade de acesso a dados, particularmente no que concerne ao contacto com as empresas. Por fim, no seguimento dos estudos da língua e cultura chinesas e, tendo em conta a experiência e gosto pessoais por esta cultura, foi um passo natural a escolha de um tema de investigação directamente ligado à comunicação intercultural num contexto empresarial, em particular com a cultura chinesa.

¹ Lusa. (10.01.2008) "Portos: Ligação Sines ao Extremo Oriente é 'marcante' para economia portuguesa" in <http://ww1.rtp.pt/noticias/index.php?article=318879&visual=26&tema=4> (consultado em 04.02.2008)

Este tema afigura-se como uma questão pertinente na conjuntura actual, pois nunca antes se ouviu falar tanto da China, não só em termos de relações económicas, mas também em termos de situações sociais, ambientais e de direitos humanos que se têm repercutido através dos *media* por todo o mundo. O nome do país tem aparecido insistentemente nos meios de comunicação social, infelizmente nem sempre pelas melhores razões. Só no ano 2008, que ainda não terminou, a China protagonizou notícias sobre os confrontos no Tibete, o terramoto na província de Sichuan, o enorme esforço dos Jogos Olímpicos e as conseqüentes preocupações com a poluição e a segurança, até ao problema mais recente com o leite contaminado com melamina, que evidenciam as fragilidades existentes no seio deste gigante, prova de que, muitas vezes, não se olha a meios para atingir os fins ditados pela globalização e pelo desejo de crescimento e enriquecimento.

Esta dissertação encontra-se dividida em três grandes capítulos: as relações entre Portugal e a China, a comunicação no contexto empresarial internacional e a investigação empírica.

No primeiro capítulo pretende-se perceber sucintamente qual a relação histórica, diplomática e cultural que tem vindo a ser desenvolvida entre os dois países, no sentido de se compreender o historial de cooperação e de afinidades entre eles. Também se faz uma análise da relação económica e comercial mais recente, expondo principalmente valores relativos à importação e exportação entre Portugal e a China, de forma a conhecermos com maior pormenor qual a evolução recente da relação e que tipos de produtos são comercializados. Por fim, interessa também analisar um pouco a relação da região de Aveiro com a China que, à falta de dados estatísticos, se pode avaliar através da caracterização do seu tecido empresarial, do papel central da Universidade de Aveiro e da existência de acções e instituições que promovem uma ligação à cultura chinesa.

O segundo capítulo pretende explorar como se desenrola o processo de comunicação, quais os intervenientes e a sua importância na nossa vida. Importante é também estarmos cientes das barreiras existentes à comunicação humana para as podermos contornar e alcançar com sucesso os nossos objectivos comunicacionais. Neste capítulo também podemos ver como a comunicação eficaz dentro das organizações é essencial para a condução de bons negócios, constituindo um desafio cada vez maior à medida que as empresas vão aumentando o seu contacto com outras nacionalidades, quer interna quer externamente. Esse contacto com outras culturas, outras línguas e outras

formas de conduzir negócios implica que se pense e se analisem as necessidades que as empresas têm em termos de formação linguística e cultural. Neste contexto, é imprescindível tentar compreender o conceito de “cultura” e suas implicações através das concepções de vários autores, dando destaque à análise das dimensões culturais desenvolvidas por Geert Hofstede e à sua aplicação prática no caso das culturas portuguesa e chinesa. Por fim, oferece-se um olhar sobre o que é a comunicação intercultural, uma vez que se revela uma prioridade no mundo de hoje. O processo de globalização económica significa que não podemos operar isolados, pelo contrário, temos que interagir com o resto do mundo de forma a podermos sobreviver. Portanto, a comunicação intercultural não é uma opção, mas sim uma necessidade. Esta comunicação global necessita ser tão construtiva quanto possível, sem mal-entendidos nem quebras. Temos que aprender a lidar com a diversidade cultural de maneira flexível e consciente, de forma a ser-se capaz de comunicar eficazmente.

No terceiro e último capítulo é apresentada a metodologia do estudo, bem como os instrumentos utilizados para recolha de informações: o questionário e a entrevista. É feita a análise dos dados recolhidos pelos questionários e a exposição das experiências relatadas pelas quatro empresas onde se realizaram as entrevistas. Após a análise destas informações é possível a delimitação de conclusões relativamente ao que está ser realizado pelas empresas aveirenses no sentido de assegurarem a melhor comunicação possível com os seus parceiros, quais as dificuldades sentidas, quais as estratégias postas em prática para lhes dar resposta e quais as acções que ainda é necessário implementar.

Apesar dos princípios e objectivos da realização de negócios serem iguais em todo o mundo, pois, em última análise, trata-se de fornecer aos clientes produtos e serviços de qualidade a um preço que eles estejam dispostos a pagar e que compense devidamente o produtor, a dificuldade de negociar na China é real. Falamos de «um mercado imenso e dinâmico com uma cultura forte e antiga que permeia todas as relações», o que significa que «[A] acção conjunta de uma economia em constante mudança e de uma realidade cultural e política relativamente imóvel faz com que na China tudo mude e tudo fique na mesma» (Trigo, 2007: 37). É para esta realidade que os empresários portugueses têm de preparar-se o melhor possível, conhecendo o seu interlocutor, de forma a poder entender a sua dinâmica e a estabelecer com ele ligações mutuamente vantajosas.

1. AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA

«Se, como sabemos, o futuro não está na continuação do passado, ele tem raízes no passado.

No nosso caso e no que respeita à China, esse é um passado de comércio e transacções:
tal facto haverá de dar-nos alguma vantagem competitiva.»

(Trigo, 2006: 29)

1.1 Relação histórica, diplomática e cultural

Desde o início do século XVI que os portugueses, através das suas viagens marítimas de exploração dos mares do Oriente, começaram a ter contacto com a civilização chinesa. Após a conquista de Malaca, em 1511, começam a estabelecer-se os primeiros contactos, uma vez que esta região centralizava o comércio português do Índico e dos mares da China. O primeiro português a navegar nos mares da China foi Jorge Álvares em 1513, «iniciando assim um período de intensas relações luso-chinesas»². O envio da primeira embaixada à China data do ano de 1517, sob a chefia de Tomé Pires, com o objectivo de «estabelecer contactos políticos e diplomáticos que permitissem o comércio português na zona»³. Assim, Portugal e a China mantêm relações ao nível político, diplomático, comercial e histórico há 500 anos. Oficialmente, a China e Portugal estabeleceram relações diplomáticas no dia 8 de Fevereiro de 1979, intercambiando os respectivos embaixadores em Setembro do mesmo ano.

Ao nível político e cultural a questão fulcral que ligava e, de certo modo, continua a ligar Portugal à China é a questão de Macau, sobre a qual se assinou a Declaração Conjunta Sino-Portuguesa sobre a Questão de Macau em Pequim, que estabeleceu como data de transferência de soberania do território macaense o dia 20 de Dezembro de 1999⁴. O modo tranquilo e festivo como decorreu esta transferência permitiu um estreitar de relações entre as duas nações, uma vez que não se registam conflitos como no caso de Taiwan.

² S/a. (s/d.) "Portugal – China: os inícios do encontro" *in* http://www.cccm.mctes.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=345&lang=pt (consultado em 31.03.2008)

³ *idem*

⁴ Embaixada da República Popular da China em Portugal. (30.05.2004). "Crónica dos importantes acontecimentos de relações Sino-portuguesas" *in* <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cept/pot/xwdt/t123639.htm> (consultado em 31.03.2008)

O mais recente contacto governamental oficial de grande dimensão deu-se aquando da visita oficial do Primeiro-Ministro José Sócrates à China, que decorreu de 30 de Janeiro a 3 de Fevereiro de 2007. Segundo informações oficiais, a comitiva que acompanhou o Primeiro-Ministro português era constituída por membros do Executivo e representantes de entidades institucionais, universidades e empresas. Olhando especificamente para a componente empresarial, é de salientar o facto de se terem deslocado 74 representantes de empresas com interesses em diversos sectores do mercado chinês, pondo em evidência a clara aposta por parte de Portugal em estabelecer relações de negócios de sucesso na China, pretendendo também sensibilizar as empresas chinesas para o investimento em Portugal, de modo a aumentar o volume de exportações para o mercado chinês⁵.

Em termos culturais, é de salientar o recente esforço de aprendizagem da língua chinesa e de divulgação da cultura chinesa. Actualmente é cada vez mais visível que «[A]prender chinês é a nova moda.»⁶ Vários milhões de estrangeiros estão a receber formação em chinês não só no estrangeiro mas também na República Popular da China.

Em 2004 a China lançou um organismo específico para a promoção da língua chinesa no mundo: o Instituto Confúcio, assim intitulado segundo o célebre filósofo chinês, símbolo da cultura chinesa⁷. Em Portugal, este Instituto funciona, desde 2006, em parceria com a Universidade do Minho em Braga e, desde Abril de 2008, funciona também na Universidade de Lisboa. Para além destes organismos existem já programas de ensino da língua chinesa em escolas do ensino secundário e em várias universidades, como é disso exemplo a Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais e o Mestrado em Estudos Chineses da Universidade de Aveiro, bem como o Curso de Línguas e Culturas Orientais da Universidade do Minho ou o Curso de Tradução e Interpretação Português/Chinês – Chinês/Português, do Instituto Politécnico de Leiria. Também nos catálogos de muitas empresas de formação profissional consegue encontrar-se agora com maior frequência a oferta de cursos de mandarim.

⁵ LETRIA, Rui e PEPE, Sónia, coord. (s/d.) “Missão China 2007” in http://www.missaochina.gov.pt/noticias_breves.asp (consultado em 31.03.2008)

⁶ PEREIRA, Luís. (Dezembro 2006). “Ni hao!” in <http://www.revistamacau.com/rm.asp?id=005101> (consultado em 29.09.2008)

⁷ Confúcio (551 a.C. - 479 a.C.) é o nome latino do pensador chinês Kongzi. É uma das figuras históricas mais conhecidas da China, como mestre, filósofo e teórico político, sendo que a sua doutrina, o Confucionismo, tem forte influência nas sociedades da Ásia oriental.

Em Portugal, apesar do fenómeno da imigração chinesa ser relativamente recente e a comunidade ter uma dimensão relativamente reduzida, estimada em cerca de 15 mil, apesar das estatísticas oficiais apontarem para cerca de 9 mil em 2003 (Rocha-Trindade, Neves e Bongardt, 2006: 161), «[O] crescimento do nº de imigrantes chineses é significativo tendo quadruplicado entre 1995 e 2003, registando uma taxa de crescimento de 410%, o que se enquadra num fenómeno geral de crescimento dos fluxos de imigração chinesa» (p. 86).

Segundo o estudo realizado por Rocha-Trindade, Neves e Bongardt (2006: 162), «[A] diáspora chinesa tem um carácter paradigmático não só pelo elevado nível de empreendedorismo que a caracteriza mas também pela sua forte identidade cultural, grande coesão e densidade dos (*sic*) ligações pessoais que resultam de uma complexa rede de *guanxi*⁸ baseados nas relações familiares, de amizade e experiências partilhadas, ou região de proveniência.» Assim, verifica-se uma cooperação significativa entre os seus membros, que influencia o dinamismo da sua actividade económica e a interacção social com a comunidade de acolhimento, neste caso, a comunidade portuguesa. Segundo estes autores, a presença de uma crescente comunidade chinesa em Portugal constitui uma oportunidade valiosa, mas descurada, para o reforço das relações bilaterais.

1.2 Relação económica e comercial

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), no ano de 2007 o total das transacções comerciais entre a China e Portugal cresceu 25%, registando um valor de aproximadamente 1243 milhões de euros, o que significa um incremento na ordem dos 256 milhões de euros em comparação com o valor de 987 milhões de euros do ano 2006 (ver Quadro 1).

⁸ *Guanxi*, que significa “relação”, é uma das características base da cultura de negócios chinesa, na medida em que os chineses consideram extremamente importantes os contactos sociais, familiares e empresariais.

Quadro 1 - Valores de Importação e Exportação entre Portugal e China em 2006 e 2007

REPARTIÇÃO POR ZONAS ECONÓMICAS E PAÍSES DO COMÉRCIO EXTRACOMUNITÁRIO - TOTAL DO PAÍS
JANEIRO A DEZEMBRO

ZONAS ECONÓMICAS E PAÍSES OU TERRITÓRIOS ESTATÍSTICOS	IMPORTAÇÃO				EXPORTAÇÃO				SALDO	
	2006		2007		2006		2007		2006	2007
	Mil Euros	%	Mil Euros	%	Mil Euros	%	Mil Euros	%	Mil Euros	
CHINA	773.203	0.6	1.061.726	7.6	213.839	2.7	181.143	2.1	-559.364	-880.582

Fonte: INE (ComExtra1207)

No que respeita à importação de produtos chineses para Portugal, verifica-se um incremento de 37,3% em comparação com 2006. Em 2007 registou-se um total de aproximadamente 1062 milhões de euros, em comparação com o valor de 773 milhões de euros registado em 2006. No ano 2007, a média mensal de importações provenientes da China foi de 88 milhões de euros.

Quadro 2 - Valores mensais da Importação da China para Portugal em 2006 e 2007

IMPORTAÇÃO - COMÉRCIO EXTRACOMUNITÁRIO POR PAÍSES - CHINA
em milhões de euros

ANO	MÊS	2006	2007
2006	Janeiro	63	76
	Fevereiro	44	69
	Março	54	81
	Abril	51	78
	Mai	66	96
	Junho	64	74
	Julho	72	80
	Agosto	67	97
	Setembro	76	118
	Outubro	82	118
	Novembro	66	93
	Dezembro	66	81
TOTAL		773	1.062
MÉDIA		64	88

Fonte: INE (retirado do ComExtra1207)

As exportações de Portugal para a China conheceram um abrandamento em 2007 na ordem dos 15,2%, comparando o total de cerca de 181 milhões de euros com os cerca de 214 milhões de euros apurados no final de 2006. Assim, a média mensal de exportações para a China ficou-se pelos 15 milhões de euros, tal como se pode verificar no Quadro 3.

Quadro 3 - Valores mensais da Exportação de Portugal para a China em 2006 e 2007

EXPORTAÇÃO - COMÉRCIO EXTRACOMUNITÁRIO POR PAÍSES
milhões de euros

ANO	MÊS	2006	2007
2006	Janeiro	14	18
	Fevereiro	11	13
	Março	20	24
	Abril	14	16
	Maio	16	25
	Junho	19	14
	Julho	16	13
	Agosto	19	8
	Setembro	16	11
	Outubro	21	14
	Novembro	22	14
	Dezembro	27	12
		TOTAL	214
	MÉDIA	18	15

Fonte: INE (retirado do ComExtra1207)

Os dados⁹ que se conseguiram apurar, referentes ao ano 2007, dão-nos a conhecer os principais grupos de produtos portugueses exportados para a China, que foram o das máquinas e aparelhos eléctricos com respectivamente 29,4% e 19,6% das exportações, com variações relativamente a 2006 de 218% de crescimento no primeiro grupo e 68% de diminuição no segundo. Os produtos com maior tradição de exportação para o mercado chinês tiveram taxas de crescimento positivas: os mármore e granito cresceram 20,2%, a cortiça e suas obras cresceram 8,4% e a pasta de papel e papel registaram um aumento de 0,9%. Estes grupos de produtos foram responsáveis por 73,4% do total exportado para a China. Também se registou um incremento na exportação de matérias-primas industriais como o cobre, o ferro fundido e aço, bem como

⁹ Ver Anexo A, p. 81

na exportação de plásticos. É digno de realce o elevado crescimento, em 2007, do ferro e do aço, na ordem dos 655%. Os têxteis e vestuário, calçado e as bebidas alcoólicas continuam a ter pouca expressão no total das exportações¹⁰.

Na análise disponibilizada pela Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCIL-C), constata-se que «não existe consistência nas exportações nos principais grupos de produtos exportados de Portugal para a China (...), por exemplo enquanto em 2006 o principal grupo exportado foi de máquinas e aparelhos eléctricos com 52% do total, em 2007 esse grupo apenas contribuiu com 19,6% do total, e que o grupo constituído por aparelhos mecânicos que em 2006 foi responsável por 8% das exportações em 2007 teve um peso de 29,4%»¹¹.

Fernanda Ilhéu, secretária-geral da CCIL-C, reconhece (2006: 14) que «poucas empresas portuguesas estão a trabalhar no mercado chinês, que o valor das exportações portuguesas para este mercado é muito baixo, concentrado em poucos grupos de produtos e muito dependente das multinacionais».

Segundo os dados da CCIL-C em relação às importações, as máquinas e aparelhos eléctricos representam 24,3% do valor total importado com uma taxa de crescimento de 63,4% e cerca de 258 milhões de euros; o ferro fundido e aço representam a segunda categoria de produtos importados com 12,5% do total e uma taxa de crescimento de 122%; em terceiro lugar surgem as máquinas e aparelhos mecânicos, com 9,7% das importações e um crescimento de 3,1%. Os veículos automóveis, tractores e outros veículos terrestres registaram um aumento de 54% e o calçado e suas partes tiveram um crescimento de 48,7%. Outros produtos importados incluem brinquedos, obras de ferro fundido, ferro ou aço, produtos para a indústria química, mobiliário, peixes e crustáceos, produtos químicos orgânicos, plásticos e vestuário em tecido¹².

Portugal insere-se no grupo de oito países de língua portuguesa que estabelecem relações comerciais com a República Popular da China. De acordo com dados recentes, as trocas comerciais entre os dois deverão ultrapassar em 2008 a meta que tinha sido estabelecida para o ano 2009: 50 mil milhões de dólares. Segundo o Serviço de Informação Económica *MacauHub*, «[D]ados divulgados (...) pelas estatísticas dos

¹⁰ S/a. (Janeiro 2008). "Relações Comerciais Portugal-China" in <http://www.ccil-c.com/> (consultado em 18.08.2008)

¹¹ *idem*

¹² *ibidem*

serviços da Alfândega da China indicam que entre Janeiro e Junho as trocas entre os "oito" países de língua portuguesa e a China cresceram 91,5 por cento, para 36,105 mil milhões de dólares, com Angola e Brasil a registarem os crescimentos mais destacados». Portugal manteve-se como o terceiro maior parceiro comercial chinês entre os "oito"¹³.

Em relação à comunidade de negócios chinesa radicada em Portugal, esta «revela uma tendência para a especialização em sectores específicos e nichos de mercado, confirmando a tendência que se verifica na Europa de concentração nos sectores da restauração, comércio e indústria têxtil e vestuário. No caso português, regista-se uma transição marcada pelo fim do domínio da restauração que atingiu um nível de saturação, e a sua substituição pelo comércio não apenas de retalho mas também, e crescentemente, grossista e *import-export*, para além de uma nova tendência de investimento na indústria, em particular nos têxteis e vestuário» (Rocha-Trindade, Neves e Bongardt, 2006: 162). Portanto, pelo contacto privilegiado com a pátria, a comunidade de negócios chinesa deve ser encarada como um potencial facilitador da internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas, quer no mercado chinês quer noutros mercados da Ásia (p. 154).

Do ponto de vista da política externa, principalmente no que toca à economia, «esta comunidade deve ser encarada por Portugal como um activo nas relações com a China, em especial na perspectiva da descentralização e diversificação das relações bilaterais, em particular com regiões e municípios de origem dos imigrantes, bem como reforço de *know-how* sobre o mercado chinês e a cultura de negócios chinesa essenciais para a internacionalização e abordagem com sucesso do mercado chinês pelas empresas portuguesas» (p. 164).

¹³ MacauHub. (25.08.2008). "Trocas comerciais entre a China e os países de língua portuguesa deverão ultrapassar este ano meta de 2009" *in* <http://www.macauhub.com.mo/pt/print.php?pageurl=/pt/news.php?ID=5962> (consultado em 29.09.2008)

1.3 Relação da região de Aveiro com a China

Na impossibilidade de se encontrarem dados estatísticos específicos à relação comercial entre o distrito de Aveiro e a China, procurou fazer-se uma breve caracterização do tecido industrial e empresarial aveirense e do dinamismo do mesmo, tendo em atenção a estreita ligação que é desenvolvida com a Universidade de Aveiro (UA).

Segundo o Professor Doutor Borges Gouveia, da Universidade de Aveiro, «[O] tecido industrial de Aveiro é caracterizado por grupos de empresas de pequena e média dimensão, em vários sectores industriais»¹⁴. Não se apresenta como um tecido homogéneo porque compreende empresas de diferentes sectores, como a transformação de matérias-primas, a metalomecânica, bens de equipamento, electrónica, a área das telecomunicações, não se podendo esquecer a presença de várias multinacionais. Muitas das empresas de Aveiro são consideradas como instituições de referência a nível nacional, «paradigmas» no seu sector de actividade. Na opinião do Prof. Dr. Borges Gouveia, tem havido uma «abertura de mentalidades», que passa pela introdução de quadros licenciados, sobretudo de engenharia e, pela aposta em profissionais fluentes em línguas estrangeiras para os departamentos comerciais, o que tem permitido a abertura de novas oportunidades e o crescimento das empresas. Aveiro é hoje visto como um distrito empreendedor, muito por causa da ligação estreita da Universidade às empresas.

De acordo com a Professora Doutora Maria Helena Nazaré¹⁵, Reitora da UA, esta instituição assumiu desde a sua criação «a cooperação com a sociedade como parte integrante da sua missão, a par com a formação de nível superior e a investigação.» Assim, ao longo dos anos a Universidade de Aveiro tem vindo a aprofundar o seu relacionamento com a região, em particular com o seu tecido empresarial, através da estruturação de uma oferta formativa diversificada e adaptada às necessidades do mercado, bem como através da criação de estruturas internas de apoio ao empreendedorismo. Tem também estabelecido protocolos de cooperação com entidades da região, acolhendo unidades de investigação de empresas referência no mercado nacional e internacional. A reitora reconhece, assim que «[O] prestígio da região e da Universidade têm saído reforçados das cooperações existentes.»

¹⁴ LUCAS, Adriano Callé, dir. *1000 Maiores Empresas 2007 – Aveiro*. Revista integrante do Diário de Aveiro de 30 de Novembro de 2007, pp. 6-16

¹⁵ *Idem*, p. 28

No caso concreto do mercado chinês, esta instituição tem vindo a desenvolver um importante papel na qualificação de profissionais com conhecimentos de língua e cultura chinesa, através da Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais (com a língua chinesa como disciplina de opção), do Mestrado e Pós-graduação em Estudos Chineses, bem como dos cursos livres de língua chinesa.

Foi também no seio da Universidade de Aveiro que se desenvolveu a Associação para a Cooperação Cultural Portugal-China (ACCPC), fundada em Maio de 2006 com o objectivo de promover o intercâmbio cultural e científico entre os dois países, instituição que tem vindo a desenvolver algumas actividades públicas de promoção e divulgação da cultura dos dois países.

Atentas à importância da China e ao facto de cada vez um maior número de empresas demonstrar interesse em trabalhar com este mercado, as associações de empresas também têm desenvolvido esforços de esclarecimento. A título de exemplo, a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), organizou no ano de 2007 uma Conferência-Jantar subordinada ao tema “Investir na China: Oportunidades e Riscos”, com a participação de especialistas no comércio e investimento na China e de empresários com larga experiência nesse mercado. Estas iniciativas revelam-se meritórias como forma de esclarecimento e de discussão alargada de experiências entre profissionais.

2. A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

«A comunicação é uma das actividades humanas mais importantes, sofisticadas e omnipresentes.»

(Peng, 2003: 19)

2.1 O Processo de Comunicação

A comunicação é um fenómeno omnipresente no viver humano, independentemente da cultura e do lugar onde aconteça. Está presente desde as paredes das cavernas primitivas à Internet, passando pelo asfalto, pela revolução industrial, pelo telégrafo e telefone.

Todos comunicamos mesmo sem falar ou escrever. Comunicamos com os outros e até com nós próprios. «Fazemo-lo nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional. (...) Somos, por natureza, animais sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos ainda de “relevante” a exprimir» (Rego, 2007: 24).

Conceição Lopes (2004: 6) advoga que, consciente ou inconscientemente, «a comunicação é um estado e uma qualidade do ser do Humano. Ela é a condição e a manifestação da “*Hominidade*”.»

A palavra *comunicação* deriva etimologicamente do verbo latino *communicare*, que na língua portuguesa significa: tornar comum; levar ao conhecimento, tornar conhecido, participar; transmitir; fazer ter contacto com; entregar; ligar, unir, juntar; ter relações, estar em contacto, corresponder; estar ligado; aproximar-se (Machado, 1989: 346).

Destes sinónimos destaca-se o sentido de “tornar comum”, uma vez que «[S]ó há comunicação quando o que é transmitido tem um significado comum para os dois pólos: emissor e receptor» (Rego, 2007: 52). Conceição Lopes (2004: 9) explica que este significado «suscita um movimento, ou força, que liga aquele que põe em comum com aquele que recebe e toma parte dessa partilha. Por sua vez, a parte comum articula a acção de dar e receber, que ocorrem pelo facto de aquele que dá estar em relação com aquele que recebe.»

Bovée e Thill (2008: 11) defendem que, «[I]ndependentemente das circunstâncias, comunicar com sucesso resume-se ao estabelecimento de relações com a audiência.» Sendo a comunicação humana um processo complexo, há muitas oportunidades para as mensagens se perderem, serem ignoradas ou mal interpretadas. Contudo, através da

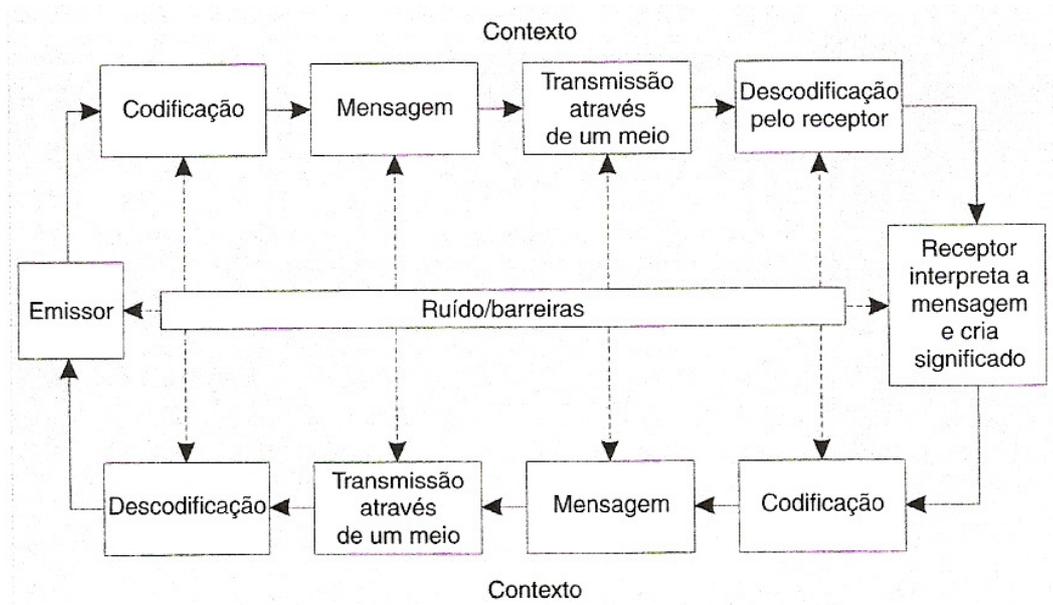
compreensão deste processo podemos melhorar as hipóteses das nossas mensagens alcançarem as suas audiências alvo e surtirem os efeitos desejados. Tal como Lopes (2004: 9) o pôs, «comunicar, mais do que a compreensão, pressupõe intercompreensão.» Interessa, então, compreender como se processa a comunicação entre os dois pólos da relação.

Em termos simples, seguindo o modelo apresentado pelo Professor Doutor Arménio Rego (ver Figura 1), o processo comunicacional pode explicar-se do seguinte modo:

- O emissor tem uma ideia que pretende transmitir;
- traduz essa ideia numa mensagem, através de um código (por exemplo, a língua portuguesa), isto é, converte os pensamentos em palavras ou gestos;
- transmite a mensagem através de um meio, ou suporte (e.g, jornal da empresa, aviso, videoconferência, correio electrónico, entre outros);
- o receptor descodifica a mensagem, percebendo-a (isto é, interpretando-a de determinada maneira e atribuindo-lhe um significado);
- dessa interpretação pode resultar a intenção de transmitir uma ideia ao emissor: se isso acontecer, tal ideia será codificada e traduzida numa mensagem, a qual constitui o *feedback* da comunicação.

Todo este processo pode ser diferente, ou resultar de modo distinto consoante o contexto.

Figura 1 - Processo comunicacional¹⁶



¹⁶ Construída por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006 (Rego, 2007: 52)

A partir deste modelo identificam-se os elementos intervenientes na comunicação, que são: o **emissor**; o **receptor**; a **ideia** a transmitir; o **código**, ou seja, «o conjunto de símbolos e sinais necessários para que as ideias se traduzam em mensagens»; a **mensagem**; o **meio**, isto é, «o suporte da sua comunicação» (como, por exemplo, o telefone, a carta, o vídeo, etc.); o **ruído**, ou seja, «qualquer factor que perturbe, confunda ou interfira na comunicação». A mensagem é assim percebida, decodificada e interpretada pelo receptor. Também se considera um elemento importante do processo comunicacional o **contexto** em que este decorre, uma vez que este «representa o quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se processa. Por exemplo, a mesma mensagem pode ser interpretada de modos diferentes e dar origem a diferentes respostas do receptor, consoante a cultura a que pertencem os comunicadores» (p. 53). Esta ideia é também defendida por Conceição Lopes (2004: 72), uma vez que «[P]ara compreender o que se passa no processo de comunicação e a importância que o mesmo tem para cada um dos diferentes protagonistas em presença, há que analisar o contexto situacional onde o mesmo ocorre e a interacção que se desenvolve e determinar a quantidade de informações que os interlocutores dispõem para ver como o sentido das mensagens se relaciona com esses elementos.»

Aqui reside o ponto fundamental deste trabalho, na medida em que na comunicação com o interlocutor chinês, pessoa com um *background* cultural diferente do português, o emissor não pode esperar que a mensagem seja interpretada com o sentido inicial. É necessário, portanto, ter consciência prévia destas condicionantes e procurar compreender de que modo se pode assegurar uma comunicação mais eficaz.

A comunicação humana não é, na maioria dos casos, porém, um processo tão simples e linear como se esquematizou e, de um modo geral, tem sido incorrectamente compreendida, pois sendo reduzida à «unidireccionalidade da transmissão verbal entre um emissor activo e um receptor passivo, cria-se a ilusão de que mais informação significa mais qualidade e mais comunicação» (Lopes, 2004: 6). A comunicação é frequentemente ambígua e nela interferem condicionantes (como o contexto, o ruído, os sinais não verbais) que podem condicionar os seus resultados. É um processo complexo que «não deriva, assim, apenas da estrutura da linguagem verbal, das características particulares de cada indivíduo ou das estruturas sociais dos indivíduos. Deriva da interacção entre todas elas» (p. 70).

É comumente sabido que a comunicação se subdivide em **comunicação verbal**, que usa a linguagem escrita ou verbal, e a **comunicação não verbal**, que é «o processo interpessoal de enviar e receber informação, tanto intencionalmente como não intencionalmente, sem usar linguagem escrita ou verbal.» (Bovée & Thill, 2008: 54).

A comunicação não verbal pode assumir três papéis no processo de comunicação. O primeiro é complementar a linguagem verbal. Os sinais não verbais podem reforçar uma mensagem verbal (quando estão de acordo com as palavras), enfraquecer uma mensagem verbal (quando os sinais não verbais não correspondem às palavras) ou substituir completamente as palavras. O segundo papel é revelar a verdade, uma vez que «a comunicação não verbal frequentemente transmite mais aos ouvintes do que as palavras faladas» (p. 54). O terceiro papel é transmitir informação de forma eficiente, pois podem transmitir uma quantidade substancial de informação num instante só.

A variedade dos sinais não verbais é muito vasta, mas pode compreender-se basicamente através de seis categorias gerais: expressão facial, gestos e postura, características vocais, aparência pessoal, toque e tempo e espaço.

Através da interacção com parceiros de negócios de outras proveniências descobre-se facilmente que «alguns sinais não verbais não se traduzem necessariamente entre culturas» (p. 54). É, pois, prudente procurar informar-se sobre estas particularidades comunicacionais antes de empreender contactos profundos com profissionais de culturas com características distintas da nossa.

Edward T. Hall, considerado por muitos como o *pai* da comunicação intercultural, afirmou na sua obra *The Silent Language* (1973: xiv) que «[P]ara além do que dizemos com a nossa linguagem verbal nós comunicamos constantemente os nossos verdadeiros sentimentos através da nossa linguagem silenciosa – a linguagem do comportamento.» É do conhecimento e experiência comum que o que as pessoas fazem é frequentemente mais significativo do que o que elas dizem.

Segundo Conceição Lopes (2004: 6), «[C]omunicar é aprender. Comunicar é mudar. Comunicar é a orquestração de todo o património comunicante do Humano na realização da sua intencionalidade e consciência actuante.» O processo de comunicação e o processo de aprendizagem são, assim, entendidos como sendo equivalentes ao longo da vida (p. 71), uma vez que é inevitável que a comunicação em diferentes contextos situacionais, da qual resulta uma “experienciação” culturalmente determinada, influencie os nossos conhecimentos e a nossa percepção da vida. Portanto, pode defender-se que

«o processo de comunicação é o processo a partir do qual os humanos constroem a realidade, seja ela resultante da aquisição de novos conhecimentos ou resultante da reconstrução da realidade (...), este processo implica o processo da aprendizagem realizado pelo indivíduo no seu quotidiano e actualizado ao longo da sua vida» (p. 44).

Pedro Miguel Frade (1991: 45), entende que «a complexificação interna das sociedades e a sua interligação transnacional promoveram a *comunicação* ao estatuto de uma necessidade social, cultural, e político-administrativa». Efectivamente, hoje em dia a comunicação afigura-se como objecto de investigação ou ferramenta de trabalho numa grande diversidade de domínios: «a psicologia e a psiquiatria, os diversos ramos da engenharia, a filosofia, a pedagogia, a teoria e a prática político-administrativa, a antropologia e a sociologia, o marketing, os estudos estratégicos e a prática militar, a computação e a investigação em inteligência artificial, a sócio-semiótica – no que concerne especialmente à análise da cultura de massas –, são apenas alguns dos domínios em que a comunicação, entendida em sentidos diversos, adquiriu uma relevância sem paralelo com a que lhe era até há pouco tradicionalmente cometida» (p. 46).

Frade propõe sete patamares em que os processos de comunicação podem ocorrer:

- «*Coextensivamente à sociedade global*, como processos de comunicação mediatizada abrangendo um público alargado (...).
- *Interinstitucional e interorganizacional*, como processos de comunicação ocorrendo entre interlocutores institucionais ou organizacionais, frequentemente envolvidos em outras trocas ou permutas que não apenas comunicacionais.
- *Intra-institucional e intra-organizacional*, como processos de comunicação ocorrendo no interior e instituições ou organizações cujos propósitos implicam, para a sua concretização, o estabelecimento e a manutenção de processos de comunicação interna que lhe são específicos.
- *Intergruppal*, como processos de comunicação ocorrendo entre grupos, estruturados ou não, cujas actividades, trocas ou permutas implicam o seu estabelecimento e/ou manutenção.
- *Intragruppal*, referindo-se a processos de comunicação ocorrendo no interior de grupos, estruturados ou não, entre os seus membros individuais ou subgrupos formados por estes.
- *Interpessoal*, referindo-se a processos de comunicação ocorrendo entre pelo menos dois sujeitos individuais (...).

- *Intrapessoal*, referindo-se ao processamento de informação por um sujeito singular, entendido aqui como um processo de comunicação que, num tempo variável, liga dois estados cognitivos qualitativamente diferentes» (p. 47).

A ordem dada a estes patamares parte dos «processos que se operam ao nível da sociedade global para chegar ao processo intra-individual da informação» (p. 47). Por esta ordem, os processos são apresentados com uma complexidade decrescente, sendo que o número de casos observáveis aumenta cada vez que se passa para um patamar inferior. Frade sugere também um «sistema pressuposicional» que relaciona todos os patamares: «no sentido ascendente, eles mantêm entre si relações de possibilidade; no sentido descendente, de necessidade» (p. 47, 48). Por exemplo, um processo de comunicação que se dê ao nível *interinstitucional* implica necessariamente todos os outros patamares inferiores, enquanto que a ocorrência de cada um destes patamares inferiores pode implicar os superiores, mas não o faz obrigatoriamente.

No âmbito desta dissertação interessa aprofundar os processos de comunicação que se dão no patamar *interinstitucional* ou *interorganizacional*¹⁷, uma vez que se procura estudar a comunicação entre empresas portuguesas e empresas chinesas. Para isto também é necessário perceber como se processa a comunicação ao nível *interpessoal*, para melhor se compreender o processo de comunicação entre as pessoas, que são a base de qualquer organização, no sentido de se entender a importância fulcral que tem uma comunicação culturalmente consciente no domínio dos negócios internacionais.

2.1.1 Barreiras à Comunicação Humana

Barreiras à comunicação são «tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e recepção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas» (Rego, 2007: 89).

Mesmo que uma mensagem tenha sido recebida pela audiência, ela não “significa” nada até que o receptor a decodifique e lhe atribua significado. Infelizmente, não há nenhuma garantia de que a audiência atribua o mesmo sentido pretendido pelo emissor.

¹⁷ Cf. secção 2.2 “Comunicação Organizacional”, p. 27

Mesmo a comunicação mais bem executada pode falhar neste ponto, porque «a atribuição de sentido através da descodificação é um processo altamente pessoal, afectado pela cultura, experiência individual, estilos de aprendizagem e pensamento, esperanças, receios e até estados de espírito temporários» (Bové e Thill, 2008: 13). Para além disso, as audiências tendem a extrair o significado que elas esperam retirar de uma mensagem, sendo mais correcto dizer-se que os receptores de uma mensagem recriam o seu próprio significado, ou significados, em vez de retirarem o significado originalmente atribuído pelo emissor.

Fernando Nogueira Dias reforça esta ideia dizendo que «[A]s interações sociais, ao nível das relações face-a-face, estão sujeitas à influência de um conjunto de variáveis de carácter manifesto ou latente, que lhe determinam, ou pelo menos influenciam, a condução dos processos comunicacionais.»¹⁸

De seguida faremos uma descrição dos principais factores que podem constituir barreiras à comunicação humana seguindo o trabalho de Fernando Nogueira Dias¹⁹, complementando-o com factores retirados da obra de Arménio Rego (2007) e de Bovée e Thill (2008)²⁰. Segundo Dias, os factores que podem influenciar o processo comunicativo podem ser factores pessoais, sociais, fisiológicos, de personalidade, de linguagem e psicológicos. A estes podemos também acrescentar factores inerentes ao processo de comunicação.

Em relação aos **factores pessoais**, Dias refere a importância da *profundidade de conhecimento*, que pode conduzir à atribuição de maior ou menor *credibilidade* ao emissor. Rego (2007: 92) também refere este aspecto, uma vez que «[Q]uando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que projectamos sobre essa pessoa», que pode acontecer não só em relação à credibilidade, mas também à pessoa que comunica (por exemplo, a um conselho dado pelo superior ou pela nossa mãe pode reagir-se de maneira diferente), estando assim perante de uma *avaliação da fonte*.

Outros aspectos a considerar dentro dos factores pessoais são a *aparência*, a *postura corporal*, o *movimento corporal*, o *contacto visual*, a *expressão facial* (no fundo, os *sinais não verbais*) e a *fluência*, *articulação*, *modulação*, *ritmo* e *timbre da fala*. É preciso ter

¹⁸ DIAS, Fernando Nogueira. (s/ d.). "Barreiras à Comunicação Humana" in <http://www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm> (consultado em 14.05.2008)

¹⁹ *idem*

²⁰ Ver Anexo B, p. 84

atenção que, muitas vezes, estes sinais não verbais podem comunicar mais do que as palavras e não significam a mesma coisa para diferentes pessoas e culturas.

Arménio Rego acrescenta a esta categoria de factores pessoais a *dificuldade/incompetência em escutar, a falta de preparação (e outros problemas) do comunicador, os estilos pessoais de comunicação e o género*. Escutar não é simplesmente ouvir, implicar compreender o interlocutor e mostrar interesse em ouvi-lo. Algumas situações em que surgem problemas é quando o comunicador, por falta de preparação, comete erros, quando a sua voz é pouco audível, quando a comunicação não é bem estruturada e não está adaptada às características da audiência, entre outras. Alguns estilos pessoais de comunicação (*e.g.*, agressivo, avaliador, passivo) dificultam a comunicação, bem como pessoas com estilos comunicacionais diferentes podem ter dificuldade em comunicar entre si. Por fim, homens e mulheres podem enfrentar dificuldades de compreensão devido à diferença de estilos comunicacionais.

Os **factores sociais** condicionam os sistemas de conhecimento, «que impregnam e condicionam as formas como os indivíduos pensam o mundo»²¹. Segundo Dias, estes factores incluem a *educação, a cultura, as crenças, as normas sociais e os dogmas religiosos*.

Podem acrescentar-se a estes, *diferentes quadros de referência, ausência de confiança e as primeiras impressões*, retirados da obra de Rego.

A educação inculca nos indivíduos determinados princípios como certos e absolutos e, em consequência, «a forma como cada um vê o mundo pontua as sequências comunicacionais»²².

As pessoas de diferentes culturas (com formas de pensar, sentir e agir particulares) interpretam distintamente as palavras e a linguagem não verbal. Assim, «a *décalage* resultante dos padrões culturais pode, em casos extremos, redundar em conflitos e incompreensões, devido a desfazamentos (*sic*) na interpretação das diferenças culturais».

As *crenças* podem pautar todas as decisões que se tomam na vida e as *normas sociais* parametrizam os comportamentos, «dizem aos indivíduos como devem estar no mundo, a nível orgânico, psíquico, social, cultural e simbólico». Os *dogmas religiosos* não estão em causa em si mesmos, mas sim quando, em vez de funcionarem como agente aglutinador, provocam a desagregação e a intolerância.

²¹ DIAS, Fernando Nogueira. (s/ d.). "Barreiras à Comunicação Humana" in <http://www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm> (consultado em 14.05.2008)

²² *idem*

As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência, pois têm «diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, expectativas» (Rego, 2007: 91). Se desconfiamos do nosso interlocutor, temos tendência a não confiar na genuidade da sua mensagem, o que, nas organizações, pode levar as pessoas à adulteração ou retracção na transmissão de informação. As primeiras impressões só se criam uma vez e nem sempre estão correctas mas, em todo o caso, «influenciam as nossas acções comunicacionais, o nosso comportamento e o modo como interpretamos os comportamentos das outras pessoas» (p. 106).

Relativamente aos **factores fisiológicos**, há pessoas que, portadoras de *handicaps*, demonstram dificuldades na comunicação com outras pessoas ou são confrontadas com a imposição de dificuldades externas.

Em termos de **factores de personalidade** há alguns aspectos potenciadores de bloqueios à comunicação. A *auto-suficiência* torna complicada a comunicação com pessoas que presumem saber tudo sobre um determinado assunto ou que o que sabem esgota tudo sobre o assunto em questão. Outra barreira surge na forma das *avaliações congeladas*, quando alguém crê que uma palavra aplicada por diferentes pessoas terá naturalmente o mesmo significado entre elas. A *confusão entre o objectivo e o subjectivo*, isto é, entre a realidade concreta dos factos e as opiniões que deles se possam ter, origina paralisações e confusões no processo de entendimento mútuo. Um outro aspecto referido por Fernando Dias é a *geografite*, a confusão entre *mapas* e *territórios*, em que os *territórios* dizem respeito aos objectos, pessoas, coisas e situações e os *mapas* dizem respeito aos sentimentos do sujeito que se pronuncia sobre os *territórios*. É também comum existir uma *tendência à complicação* que complexifica as redes comunicacionais e relacionais.

Uma vez que a comunicação verbal representa a parte mais visível da comunicação, é necessário também olharmos para os **factores da linguagem** que interferem neste processo.

Neste campo, o uso de *palavras abstractas* leva à desorientação e equívocos de compreensão. Estes também acontecem quando há *desencontros de sentidos* que cada um dos interlocutores atribui às palavras dos outros. Quando os intervenientes não distinguem entre aspectos da realidade que são apenas aparentemente iguais estamos na presença das chamadas *indiscriminações*. O uso recorrente de expressões extremas,

a *polarização*, pode conduzir à descreditação do emissor da informação. Outro factor é a *falsa identidade baseada nas palavras*, ou seja, quando o emissor crê que resume numa palavra ou expressão as suas crenças ou atitudes, usando de um mecanismo de simplificação, que implica o risco de provocar reacções desfavoráveis. Os problemas semânticos, como a *polissemia*, isto é, o uso de vocábulos com sentidos diferentes para pessoas diferentes, pode ser uma fonte de ruído difícil de ultrapassar.

Segue-se a identificação dos **factores psicológicos** que, segundo Dias, concorrem para o desenrolar dos padrões interaccionais. O *efeito de halo* acontece quando, ao nos referirmos a outras pessoas, se usam palavras ou expressões que remetem para a generalização dessa pessoa, partindo apenas de uma das suas características, favorecendo a subjectividade da informação. Outro problema prende-se com o designado *efeito lógico*, quando há a tendência de se associar duas características de um indivíduo, como se houvesse ligação causal (se A, então B), sendo que a realidade nem sempre se processa com esta simplicidade. Todos tendemos a recorrer aos *tipos pré-determinados* quando enquadrámos os outros em tipos sociais ou profissionais por uma questão de economia cognitiva, representando um obstáculo ao nível da simplificação e generalização excessiva. O *efeito de tendência central* ocorre quando há a tendência para situar os outros e os objectos da sua apreciação numa posição central, pecando por falta de objectividade. Existe ainda o *efeito de polarização*, que acontece quando se avalia os outros colocando-os num campo extremo da escala de apreciação. Do trabalho de Arménio Rego podemos ainda acrescentar a esta categoria alguns factores. Os *juízos de valor, estereótipos e preconceitos* em relação ao emissor ou à mensagem influenciam a forma como se recebe e interpreta o sentido das informações emitidas. A *percepção selectiva e “ouvir apenas o que esperamos ouvir”* acontecem quando, de entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar as que colidem com as suas perspectivas de vida ou não confirmam aquilo em que acreditam, seleccionando apenas a informação que se ajusta às suas convicções e percepções. Por fim, apontamos ainda o *efeito das emoções*, uma vez que os estados emocionais (medo, raiva, ansiedade, felicidade, alegria, excitação, angústia) podem afectar o modo como se transmitem e recebem as mensagens.

Pode acrescentar-se a estes factores ainda uma outra categoria, constituída pelo que podemos designar de **factores do ambiente de comunicação**. Segundo Bovée e Thill (2008: 12), estes incluem o *ruído e distrações, mensagens competitivas, filtros e*

quebras do canal de comunicação. O *ruído e distrações* dizem respeito a distrações externas que podem ir da má acústica ao desconforto das salas de reuniões ou ecrãs de computador onde surjam janelas *pop-up* insistentemente. Relacionado com este aspecto, Rego (2007: 100) refere o factor das *barreiras físicas e arranjos espaciais*, que tem a ver com o facto de a distância física entre as pessoas, os ruídos e os problemas técnicos constituírem obstáculos sérios à comunicação, assim como alguns arranjos espaciais (e.g., das mesas de reuniões) poderem interferir no processo de comunicação.

Quando há *mensagens competitivas* a audiência facilmente dividirá a sua atenção, fazendo com que a mensagem não atinja os seus objectivos. As mensagens podem ser bloqueadas por *filtros*, que são qualquer intervenção humana ou tecnológica entre o emissor e o receptor. A filtragem pode ser intencional (como os filtros nos *e-mails*) ou não intencional (como um filtro de *spam* agressivo que apaga até mensagens legítimas). Rego (2007: 102) também se refere a esta barreira dizendo que, numa organização, «as mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exactidão e sofrendo distorções». Por vezes acontecem *quebras do canal de comunicação* que impedem que a mensagem chegue ao seu destino, como, por exemplo, quando um colega se esquece de entregar uma informação ao superior ou quando uma carta se extravía no correio.

Arménio Rego sugere ainda outros factores complementares aos anteriores, que são: o *tempo*, o *excesso de informação* e a *sobrecarga da comunicação* e as *características do meio ou canal*. Pressões de *tempo* podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão e, consoante o momento em que são recebidas, as mensagens podem ser entendidas de forma diferente. O ser humano tem uma capacidade limitada de processamento de informação, assim, o *excesso de informação* pode gerar dificuldades de compreensão e o *excesso de tempo* dispendido numa comunicação gera cansaço e incómodo, tornando o público menos receptivo perante uma *sobrecarga de comunicação*. As *características do meio ou canal* usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o *e-mail*, por não transmitir sinais não verbais, dificulta a compreensão das emoções do comunicador e não permite a recepção de *feedback* imediato, não sendo possível avaliar as reacções do receptor. Por outro lado, ao se prestar atenção aos gestos demasiado expressivos de um orador podemos não prestar a devida atenção ao conteúdo da mensagem. Em suma, «é necessário recorrer a meios ajustados aos nossos objectivos, às características dos receptores e à especificidade da mensagem» (Rego, 2007: 110).

Como comunicadores devemos estar atentos às possíveis barreiras que nos rodeiam e que, em situações concretas, podem impedir a correcta transmissão das nossas mensagens. No contexto empresarial é também necessário prestar atenção aos obstáculos que podem existir, particularmente quando se pretende negociar com pessoas de culturas distintas, uma vez que muitas vezes inconscientemente construímos barreiras que impedem que as outras pessoas se relacionem connosco.

2.2 Comunicação Organizacional

Conforme já vimos, como seres sociais não podemos viver sem comunicar e esta necessidade perpassa naturalmente para as organizações, espaços onde desenvolvemos uma porção significativa das nossas vidas. A comunicação é omnipresente, «[P]orque desejamos satisfazer necessidades pessoais e sociais, ou porque pretendemos levar a cabo as nossas funções organizacionais, comunicamos constantemente – falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adoptando gestos, sorrindo ou vociferando, escrevendo ou recebendo mensagens electrónicas, dando origem ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfação» (Rego, 2007: 24).

A comunicação é, portanto, uma condição *sine qua non* da vida social e organizacional. Ela está presente nas decisões da gestão, no trabalho em equipa, na publicidade e marketing, no atendimento aos clientes, etc. Segundo Rego (2007: 25), «[A] comunicação “irriga”, pois, todos os espaços da vida organizacional.»

Hoje em dia, para se ter sucesso nos negócios é preciso possuir e desenvolver a capacidade de comunicar com pessoas tanto dentro como fora da organização. As mensagens fluem para dentro, através e para fora das organizações de negócios numa variedade de formas. A **comunicação interna** tem lugar entre as pessoas dentro da empresa, ao passo que a **comunicação externa** tem lugar entre a empresa e entidades externas. Para além disso, as mensagens viajam através de canais tanto **formais** como **informais** (Bové e Thill, 2008: 4), como se pode verificar através do Quadro 4.

Quadro 4 - Formas de comunicação numa organização (Bovée e Thill, 2008: 5)

	Interna	Externa
Formal	Comunicação planeada entre os públicos internos (como memorandos, relatórios, e-mail, mensagens instantâneas, blogues corporativos, chamadas de conferência e apresentações) que segue a hierarquia da empresa.	Comunicação planeada com os públicos externos (como cartas, relatórios, discursos, sítios na Internet, mensagens instantâneas e comunicados de imprensa, publicidade e blogues corporativos).
Informal	Comunicação casual entre os colaboradores (como e-mail, mensagens instantâneas, conversas presenciais, telefonemas, blogues de equipa e páginas <i>wiki</i>) que não segue a hierarquia da empresa.	Comunicação casual com os fornecedores, clientes, investidores e outros públicos externos (como conversas presenciais, e-mail, mensagens instantâneas, telefonemas e blogues de apoio aos clientes.)

A comunicação eficaz ajuda as empresas em vários aspectos. De acordo com Bovée e Thill (2008: 4), os benefícios da eficaz troca de informações incluem:

- tomada de decisão mais forte e rápida resolução de problemas;
- antecipação de potenciais problemas;
- aumento da produtividade e estabilização do fluxo de trabalho;
- relações comerciais mais fortes;
- mensagens de *marketing* mais claras e persuasivas;
- melhoria da imagem profissional dos colaboradores e da empresa;
- diminuição da rotação do pessoal e maior satisfação profissional;
- melhores resultados financeiros e maior retorno para os investidores.

Portanto, a comunicação eficaz fortalece a ligação entre a empresa e todos os seus *stakeholders*, os grupos afectados pelas acções da empresa: clientes, colaboradores, accionistas, fornecedores, vizinhos, a comunidade e o país. Assim, quando a comunicação falha os resultados podem ser, por um lado, perdas de tempo ou, por outro lado, tragédias, sendo necessário estar ciente do seu grau de importância para o sucesso das relações empresariais.

É indiscutível o facto de a comunicação, qualquer que seja a organização, servir múltiplas funções – formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas, assumidas ou não. Portanto, Rego (2007: 25, 26) sugere-nos uma lista das funções que a comunicação pode desempenhar nas organizações:

- permite aos gestores interagirem com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades;

- é o meio através do qual as chefias delegam responsabilidades nos seus colaboradores;
- permite aos membros da organização aplicarem diversas táticas de influência junto dos seus alvos, que podem passar por elogios, ordens, ameaças, apelos pessoais e de amizade, tendo em vista o alcance de determinados objectivos;
- é também mediante ela que os subordinados bajulam os seus superiores (através de palavras, mas também de actos que visam criar boas impressões para obtenção de benesses);
- oferece a possibilidade dos subordinados fazerem chegar as suas opiniões, propostas, queixas e lamentações às autoridades organizacionais;
- faculta a obtenção de informações junto das diversas entidades com as quais os gestores lidam no exercício de funções (*e.g.*, acompanhamento das mudanças no ambiente externo; recebimento de queixas dos clientes; obtenção de relatórios sobre a vida interna da organização; captação de orientações e directrizes junto dos seus superiores);
- permite aos gestores divulgar informações, tanto ao nível interno (*e.g.*, emissão de avisos, comunicados, ordens de serviço, planos de trabalho, directrizes de trabalho) como externo (*e.g.*, intervenções na comunicação social, brochuras, discursos em eventos, publicidade);
- permite a coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais e facilita-lhes o acompanhamento dos assuntos e orientações organizacionais;
- permite a realização de reuniões, na tomada de decisões, partilha de informações ou recepção de opiniões;
- faculta as oportunidades básicas para que os vendedores comuniquem e negoceiem com os clientes; os responsáveis financeiros contactem com as entidades financeiras; o departamento de compras negocie e adquira em boas condições as matérias-primas e os equipamentos; os responsáveis pela selecção e recrutamento de recursos humanos captem e seleccionem os melhores candidatos; os administradores actuem junto das entidades governamentais;
- permite a socialização dos novos membros organizacionais, através da obtenção de informação, estímulos, conhecimento acerca da organização – aprendendo as normas, os comportamentos esperados, os rituais e as histórias que lhes permitem reduzir a incerteza acerca da envolvente e transformarem-se de *outsiders* em membros efectivos e participantes das organizações em que ingressam;

- permite realizar entrevistas de recrutamento e selecção, negociar, repreender e sancionar, elogiar, formar, persuadir, transmitir e receber *feedback* de desempenho;
- permite manifestações de poder e influência, designadamente as simbólicas (*e.g.*, adopção de linguagem específica, uso de objectos de prestígio como automóveis, roupas, instalações físicas).

Segundo Bovée e Thill (2008: 7), «a comunicação empresarial é frequentemente mais complicada e exigente do que a comunicação social que se desenvolve com a família, amigos e colegas de estudo» uma vez que é afectada por variáveis como «a globalização dos negócios e a crescente diversidade dos colaboradores, o crescente valor da formação, a generalização da tecnologia, a evolução das estruturas organizacionais e a crescente importância do trabalho em equipa.»

Neste tempo de globalização, as empresas realizam cada vez mais negócios que ultrapassam as fronteiras nacionais, que implicam a comercialização dos seus produtos em mercados estrangeiros, a realização de parcerias com outras empresas e o recrutamento de colaboradores e executivos. Este esforço internacional implica necessariamente um aumento da diversidade da mão-de-obra e, «quanto mais diversa a mão-de-obra, mais atenção se deve ter em relação à comunicação» (p. 9). Como já foi abordado no capítulo dedicado às barreiras da comunicação humana, a comunicação entre pessoas de culturas diferentes vem acompanhada de especificidades que devem ser cuidadas e previstas, de forma a conseguir-se a eficaz transmissão de mensagens, que permite não só a realização de negócios entre parceiros, mas também que as mensagens fluam correctamente dentro de uma empresa com colaboradores de diferentes proveniências nacionais e culturais.

Perante a evidência de que a comunicação no ambiente de negócios dos dias de hoje constitui um desafio, Bovée e Thill (2008: 10) propõem que «a combinação cuidada de estratégias pode melhorar a capacidade de se comunicar eficazmente». Para estes autores, as estratégias mais importantes incluem aprender a estabelecer uma relação com a audiência, minimizar distrações, adoptar uma abordagem centrada na audiência, melhorar as competências básicas de comunicação, usar *feedback* construtivo, e ser sensível à etiqueta de negócios, que se baseia, sobretudo, no respeito, cortesia e senso comum (apoiado por uma pesquisa *a priori* sobre os hábitos e crenças das culturas visadas).

Apesar de se entender a comunicação como uma condição essencial para o funcionamento das organizações e «um factor de grande potencial contributivo da eficácia organizacional» (Rego, 2007: 112), não é correcto olhar-se para ela como a origem de todos os problemas organizacionais nem como a “solução milagrosa” para a resolução de todas as dificuldades. Um determinado programa de comunicação pode ser eficaz numa situação mas não noutra, de acordo com a «especificidade dos contextos em que a comunicação ocorre, assim como as influências múltiplas ocorridas num dado sistema organizacional». É, pois, pertinente estudar o ambiente comunicacional em que se trabalha e adoptar as estratégias mais adequadas às diferentes situações, locais e intervenientes.

2.3 Análise de Necessidades Organizacionais

A análise de necessidades é geralmente utilizada em contextos pedagógicos, particularmente, mas não exclusivamente, no ensino de línguas estrangeiras e consiste primordialmente em actividades usadas para recolher informação em relação às necessidades de formação dos alunos, os seus desejos e expectativas. Assim é possível delinear os objectivos e programas de estudo que melhor se adequam a cada situação²³. Segundo Michael H. Long (2005: 1), «[T]al como nenhuma intervenção médica é prescrita antes de um diagnóstico preciso do que atormenta o paciente, nenhum programa de ensino de línguas deve ser delineado sem uma análise de necessidades precisa.» Isto é, um estudante, um imigrante, um recepcionista de hotel e um empresário têm necessidades diferentes em relação às línguas estrangeiras, de acordo com o contexto em que estas são utilizadas e o seu papel.

A maioria das actividades de negócios necessita recorrer ao uso de línguas estrangeiras. Sonja Vandermeeren (2005: 159) elucida que, muitas vezes, a necessidade de línguas estrangeiras é determinada por factores comerciais, como no caso da venda de produtos a potenciais clientes no estrangeiro. O uso de outra língua para além da local pode também ser influenciado por decisões de comunicação interna, como se passa no caso de subsidiárias aquando da comunicação com a casa-mãe. Outra das razões prende-se com a escrita de documentos na língua dos seus receptores, como forma de prevenção contra as consequências legais resultantes de mal-entendidos em relação à terminologia técnica.

²³ CASPER, Amie, coord. (s/d.) “Needs Analysis” *in* http://linguistics.byu.edu/resources/volunteers/TESOLBYU_NeedsAnalysis.htm (consultado em 25.09.2008)

Na falta de recursos linguísticos internos, as empresas podem recorrer a recursos externos para traduzir ou interpretar. As instituições devem conduzir análises de custo/benefício em relação às suas necessidades em termos de línguas estrangeiras, para melhor decidir se compensa ou não a longo-prazo investir em formação interna ou depender sempre de recursos externos.

Segundo Vandermeeren (2005: 160), a necessidade de línguas estrangeiras por parte das empresas pode ser definida como «a necessidade que as empresas de negócios têm de colaboradores cujo conhecimento de línguas estrangeiras e das culturas em que estão inseridas essas línguas é suficiente para o estabelecimento e a manutenção de contactos empresariais com falantes dessas línguas.»

É de salientar que o conhecimento que uma pessoa tem de uma língua não se resume à capacidade de empregar e dizer a palavra técnica correcta ou utilizar correctamente a gramática para criar frases com sentido, mas envolve também uma sensibilização ao contexto sociocultural da língua. Infelizmente é muito comum haver um desconhecimento generalizado das normas sociais e culturais características dos falantes nativos, o que origina os também comuns mal-entendidos.

Conforme a pesquisa de Vandermeeren, «a necessidade linguística tem duas dimensões». A dimensão quantitativa corresponde ao número de vezes em que determinada língua é utilizada. Por sua vez, a dimensão qualitativa refere-se ao tipo de competências que são necessárias numa determinada língua. Estas informações podem ser obtidas através de várias fontes, como por exemplo, directores e colaboradores das áreas comerciais e de exportação e secretários. Em relação a este tópico, irão encontrar-se respostas subjectivas, pois o uso da língua depende da atitude de cada pessoa em relação a essa mesma língua. Um exemplo disso é a ideia de que os falantes nativos da língua inglesa não necessitam aprender a comunicar em nenhuma outra língua, porque no contexto empresarial esta é considerada como uma língua franca. Contudo, tal como Vandermeeren sublinha (2005: 160), recentemente vamo-nos apercebendo que o inglês por si só não basta para consolidar o contacto com empresas estrangeiras, sendo também fundamentais as competências socioculturais.

Entre a maioria dos investigadores da área das necessidades linguísticas há consenso no que concerne o «efeito positivo do uso de línguas estrangeiras no contexto corporativo. De facto, as competências em línguas estrangeiras são vistas como um pré-requisito para o sucesso económico» (p. 161).

Confrontados com a escolha entre apostar na formação da língua materna do parceiro de negócios ou numa terceira língua comum aos dois intervenientes, Sonja Vandermeeren é clara quando afirma que «[A] adaptação linguística é a melhor estratégia para ajudar à consolidação de (bons) negócios com parceiros comerciais estrangeiros; o uso do Inglês como língua franca é apenas a segunda melhor» (p. 163).

No contexto empresarial pode-se verificar uma competição entre o uso de inglês como língua franca, o uso da primeira língua do parceiro de negócios e o uso da sua própria língua materna. Contudo, estas estratégias não são mutuamente exclusivas uma vez que a maioria das empresas mistura as suas escolhas linguísticas. As empresas tendem a usar uma série de línguas, enquanto que ao nível geral da comunicação empresarial internacional certas línguas são mais utilizadas do que as outras, dependendo de factores como o número de falantes, o seu potencial como língua franca ou o poder de compra dos seus falantes.

Para além de tudo isto, «o uso da língua tem a ver com a identidade nacional» (p. 164). Falar ou não a língua do parceiro de negócios demonstra o nosso respeito pela sua língua e cultura. É claro que, face à profusão de línguas, o uso de uma língua franca se afigura como uma solução plausível e mais pragmática, mas não se deve ficar apenas por aí, uma vez que, para se alcançar um entendimento em assuntos mais complexos, o multilinguismo e a sensibilidade ao contexto sociocultural afiguram-se como inegáveis mais-valias.

Assim, no contexto de relacionamento comercial entre empresas portuguesas e chinesas, ambos os parceiros devem fazer uma reflexão e uma pesquisa no sentido de identificarem possíveis necessidades ao nível das competências linguísticas, culturais e comportamentais, que permitam a busca de estratégias para lhes dar resposta, no sentido de se conseguir a comunicação mais eficaz possível, potenciadora do sucesso das negociações e do estabelecimento de relações estáveis e lucrativas de longo-prazo. Essas estratégias podem passar pela aposta em formação intercultural e/ou linguística, pela colaboração com tradutores ou pela obtenção de profissionais com conhecimentos linguísticos específicos.

2.4 O conceito de Cultura

Não se pretende neste trabalho acrescentar nada de novo ao conceito de cultura, que por si só compreende já incontáveis definições. Para melhor compreender o que é e que importância tem no contexto da comunicação entre duas nacionalidades diferentes apresentamos apenas algumas definições que nos ajudam a estabelecer o vínculo de interdependência entre a nossa cultura e a forma como comunicamos.

Segundo Edward T. Hall (1973: 20), «para os antropologistas a cultura representa há muito tempo a forma de vida das pessoas, o somatório dos seus padrões comportamentais aprendidos, atitudes e bens materiais.» Segundo este autor, a cultura «é um molde em todos somos criados e que controla as nossas vidas diárias de muitas formas que não suspeitamos» (p. 30). A cultura esconde muito mais do que revela e, muito mais complicado do que compreender a cultura estrangeira, é o trabalho de se compreender a própria cultura. De facto, a melhor razão para se estudar a cultura é o facto se podermos aprender algo útil e esclarecedor sobre nós próprios. «Uma das formas mais eficazes para aprender algo acerca de nós é levar a sério as culturas dos outros. Força-nos a prestar atenção àqueles detalhes da vida que nos diferenciam» (p. 32). Neste contexto, a maioria das nossas dificuldades advêm da nossa própria ignorância. Ignorância não só da outra cultura, mas também da nossa própria cultura, que condiciona o modo como nos apresentamos perante o outro, como interagimos e interpretamos as acções e palavras do parceiro.

De acordo com Bovée e Thill (2008: 66), a cultura é «um sistema partilhado de símbolos, crenças, atitudes, valores, expectativas e normas de comportamento.» O *background* cultural de cada pessoa influencia a forma como se dá prioridade ao que é importante na vida, ajuda a definir as atitudes em relação ao que é apropriado numa dada situação e estabelece regras de comportamento. Assim, «a cultura influencia de forma profunda a visão que as pessoas têm do mundo, desde a determinação do certo e do errado a detalhes como os significados simbólicos atribuídos a cores específicas» (p.13).

Hans Gullestrup define também a cultura, dizendo que é «a filosofia de vida, os valores, as normas e regras e o comportamento real – tal como os seus produtos materiais e imateriais – que são transmitidos pelas gerações passadas e que o homem quer fazer passar à geração seguinte – eventualmente de uma forma diferente – que, de uma forma

ou outra, separa os indivíduos pertencentes a ela dos indivíduos pertencentes a outras culturas.»²⁴

Pertencemos a mais do que uma cultura: para além da cultura que partilhamos com as pessoas que vivem no nosso país, também pertencemos a outros grupos culturais, incluindo grupos étnicos, possivelmente um grupo religioso, e talvez uma profissão que tem a sua própria linguagem e costumes especiais. As pessoas possuem várias camadas de programação mental nelas próprias, o que, segundo Geert Hofstede (1991: 10) corresponde a diferentes **níveis de cultura**. Estes níveis são:

- o nível nacional, de acordo com o país de cada um (ou países, no caso de ter havido emigração);
- o nível regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou de filiação linguística, uma vez que a maioria das nações é constituída por regiões culturalmente diferentes e/ou grupos étnicos e/ou religiosos e/ou linguísticos;
- o nível do género, dependendo se se é homem ou mulher;
- o nível da geração, que separa avós, pais e filhos;
- o nível da classe social, associado com as oportunidades educacionais e com a profissão ou ocupação da pessoa;
- para aqueles que estão empregados, o nível organizacional ou corporativo, relativo à forma como os empregados são socializados pela sua entidade empregadora.

Os membros de uma determinada cultura ou grupos culturais tendem a ter suposições semelhantes acerca da forma como as pessoas devem pensar, comportar-se e comunicar, e tendem a agir de maneira semelhante conforme essas suposições.

Segundo Bovée e Thill (2008: 67) as culturas podem diferir vastamente e variar na sua frequência de mudança, no seu grau de complexidade e na sua tolerância a pessoas alheias. Estas diferenças afectam o nível de confiança e abertura que se pode atingir quando se comunica com pessoas de outras culturas. As culturas, para além de serem automáticas, tendem a ser coerentes, isto é, aparentam ser relativamente lógicas e consistentes quando vistas por dentro. Tendem também a ser completas, ou seja, providenciam à generalidade dos seus membros a maioria das respostas para as grandes questões da vida.

²⁴ GULLESTRUP, Hans. "The Complexity of Intercultural Communication in Cross-Cultural Management" in *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 6, Fevereiro 2003 – Maio 2004. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

Na maioria das línguas ocidentais, “cultura” normalmente significa “civilização” ou “desenvolvimento intelectual” e em particular os resultados desse desenvolvimento e sabedoria, como a educação, arte e literatura. Esta é a uma definição de cultura em sentido restrito. Hofstede (1991: 5) chama a esta definição de cultura, a “cultura um” e à cultura que identifica como *software* mental, sobre a qual nos debruçamos nesta dissertação, designa como “cultura dois”.

Segundo este autor, «[T]odas as pessoas carregam no seu íntimo padrões de pensamento, de sentimentos e de acções potenciais que são aprendidos através da sua vida» (p. 4). Assim, a cultura é aprendida, não é herdada, e deriva do ambiente social, não dos genes de cada um. Bovée e Thill (2008: 67) são também da opinião que «[A]s pessoas aprendem a cultura directa e indirectamente de outros membros do seu grupo.» À medida que vamos crescendo numa cultura, os membros do grupo ensinam-nos quem somos e como melhor se funciona na cultura. Algumas vezes é-nos dito explicitamente que comportamentos são aceitáveis, noutras alturas, a cultura é implicitamente passada de pessoa para pessoa e de geração para geração.

Hofstede (1991: 5) faz ainda a distinção entre cultura, a natureza humana e personalidade individual (ver Figura 2), embora as fronteiras entre elas sejam ainda matéria de discussão entre os especialistas.

A *natureza humana* é o que todos os seres humanos (desde o professor russo ao aborígene australiano) têm em comum: «representa o nível universal do software mental», é herdada com os nossos genes. «A capacidade humana de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, a necessidade de se associar aos outros, de brincar e fazer exercício, a aptidão de observar o ambiente e falar sobre ele com outros humanos pertencem a este nível de programação mental. Contudo, o que uma pessoa faz com estes sentimentos, como cada pessoa expressa medo, alegria, observações, etc., é modificado pela cultura.»

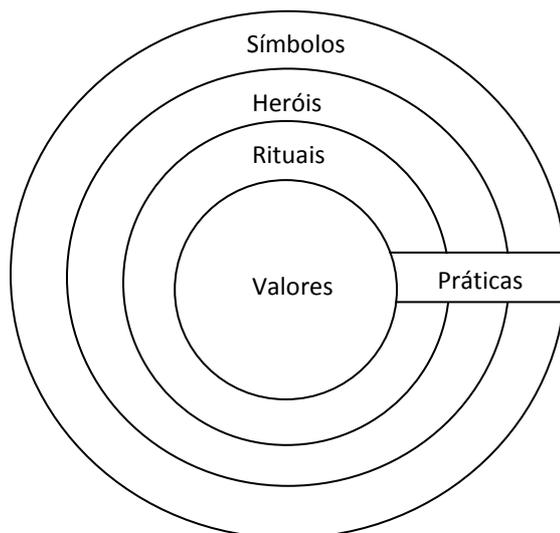
A *personalidade* de um indivíduo, por outro lado, é o conjunto único de programas mentais que não é partilhado com nenhum outro ser humano. «É baseada em traços que são parcialmente herdados com os genes únicos do indivíduo e parcialmente aprendidos. “Aprendidos” significa que são modificados pela influência da programação colectiva (cultura) e também pelas experienciais pessoais únicas» (p. 6).

Figura 2 -Três níveis de unicidade na programação mental humana (Hofstede, 1991: 6)



As diferenças culturais manifestam-se de várias formas. Hofstede (1991: 7) apresenta quatro termos que, juntos, descrevem as manifestações de cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. Na Figura 3, estas manifestações são apresentadas como as camadas de uma cebola, segundo a qual os símbolos representam as manifestações mais superficiais e os valores as manifestações mais profundas da cultura.

Figura 3 - O “diagrama da cebola”: manifestações de cultura a diferentes níveis de profundidade (Hofstede, 1991: 9)



Símbolos são «palavras, gestos, imagens ou objectos que carregam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura» (p. 7). Nesta categoria podem incluir-se as línguas, vestuário, penteados, gastronomia, bandeiras.

Heróis são «pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa cultura, e que, portanto, servem como modelos de comportamento» (p. 8). Mesmo as personagens de banda desenhada (como o *Batman* ou o *Asterix*) podem funcionar como heróis culturais.

Rituais são «actividades colectivas, tecnicamente supérfluos no atingir os fins desejados, mas que, dentro de uma cultura, são considerados socialmente essenciais» (p. 8). Dentro destes rituais encontram-se as formas de cumprimento e cerimónias sociais e religiosas, bem como reuniões empresariais e políticas que, organizadas por razões aparentemente racionais, muitas vezes servem principalmente fundamentos rituais (como a afirmação dos líderes).

Na Figura 3 pode ver-se que os símbolos, os heróis e os rituais estão agrupados debaixo do termo *práticas*. Como tal, estão visíveis ao observador externo, mas o seu significado cultural é invisível e depende da interpretação dos que estão por dentro da cultura.

De acordo com este modelo, o centro da cultura é formado pelos *valores*. «Os valores são tendências alargadas pela preferência de certas situações em contraste com outras» (p. 8). Representam o fundamento da ideia que as pessoas têm sobre como as coisas deveriam ser.

2.4.1 Dimensões Culturais de Hofstede

Geert Hofstede, antropologista organizacional holandês que estudou a interacção entre as culturas nacionais e as culturas organizacionais, desenvolveu um modelo que identifica cinco dimensões culturais que caracterizam e diferenciam as culturas nacionais²⁵. É reconhecido como o maior estudioso da influência da cultura nos locais de trabalho. O estudo de Hofstede foi primeiramente baseado num projecto de pesquisa alargado sobre as diferenças culturais entre diferentes subsidiárias de uma empresa multinacional (IBM), sendo posteriormente complementado com estudos em mais países e noutros sectores de actividade.

²⁵ Ver Anexo C, p. 86

Segue-se uma breve explicação de cada uma das dimensões²⁶ e a sua aplicação prática aos casos de Portugal e da China.

O **Índice da Distância de Poder** (*Power Distance Index - PDI*) diz respeito ao grau em que os membros menos poderosos de organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder esteja distribuído de forma não equitativa.

O **Individualismo** (*Individualism - IDV*) versus o seu contrário, **colectivismo**, diz-nos até que ponto o indivíduo está integrado em grupos. Na óptica individualista temos sociedades em que os laços entre os indivíduos são pouco valorizados: é esperado que cada pessoa olhe por si e pela sua família directa. Numa sociedade colectivista, as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, muitas vezes famílias alargadas, que os protegem ao longo da vida em troca de lealdade. Aqui a palavra “colectivismo” não detém qualquer significado político, uma vez que se refere ao grupo, ao colectivo, não ao estado.

A **Masculinidade** (*Masculinity - MAS*) versus a **feminilidade**, refere-se à distribuição dos papéis entre os géneros. O pólo mais assertivo foi rotulado de “masculino” e o pólo modesto e preocupado é chamado de “feminino”. As mulheres em países femininos têm os mesmos valores modestos e preocupados que os homens, enquanto que, nos países masculinos são mais assertivas e competitivas mas, normalmente, não tanto quanto os homens.

O **Índice de Evitamento da Incerteza** (*Uncertainty Avoidance Index - UAI*) trata da tolerância da sociedade para com a incerteza e a ambiguidade. Indica até que ponto a cultura programa os seus membros para se sentirem confortáveis ou desconfortáveis em situações sem plano nem estrutura. Estas situações são novidade, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do normal. Culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de ocorrência de tais situações com o estabelecimento de regras e normas estritas, medidas de segurança e, ao nível filosófico e religioso, crendo na Verdade absoluta. As culturas opostas, que aceitam a incerteza, são mais tolerantes de opiniões diferentes, tentam ter o mínimo de regras possível e, ao nível filosófico e religioso, são mais relativistas.

²⁶ Itim International. (s/d.) “What are Hofstede’s five Cultural Dimensions?” in <http://www.geert-hofstede.com/> (consultado em 09.10.2008)

A última dimensão a ser introduzida no modelo de Hofstede e que se baseia na dinâmica do confucionismo é a **Orientação de Longo-prazo** (*Long-Term Orientation - LTO*), em oposição à **orientação de curto-prazo**. Os valores associados com a orientação de longo-prazo são a perseverança e a frugalidade, enquanto que os valores associados com o curto-prazo são o respeito pela tradição, o cumprimento das obrigações sociais e a protecção da “face”. Tanto os valores positivos como negativos desta dimensão podem ser encontrados nos ensinamentos de Confúcio, mas esta dimensão também se aplica a países sem herança confuciana.

Segundo os valores recolhidos pela pesquisa de Hofstede, Portugal apresenta um índice relativamente elevado de **distanciamento de poder** (63), acima da média europeia (40), denotando uma tendência para a centralização do poder e para a rigidez organizativa. Nesta dimensão, a China apresenta um valor (80) significativamente mais elevado do que a média asiática (60), que é indicativo de um elevado nível de iniquidade de poder e de distribuição da riqueza dentro da sociedade.

Em relação à dimensão do **individualismo**, Portugal afigura-se como um país mais colectivista, com um valor de 27, abaixo da média europeia (55). A China tem um lugar ainda mais baixo neste *ranking*, com um valor de 20, demonstrando que nestas culturas se dá mais importância ao grupo, seja a família mais próxima, a família alargada ou outros relacionamentos. A lealdade é crucial e é esperado que todos tomem responsabilidade pelos restantes membros do grupo. No caso concreto da China, este valor tão diminuto, mais baixo que o dos restantes países asiáticos (média de 24), pode atribuir-se, em parte, à ênfase posta no colectivismo por parte da governação comunista. Portugal apresenta um valor de **masculinidade** (31) inferior à média europeia (54), o que denota uma preponderância de valores femininos na nossa sociedade, menos agressivos e assertivos, e uma maior preocupação pelo bem-estar e a qualidade de vida. A China, com um valor de 66, apresenta-se como detentora de uma cultura com ênfase nos valores masculinos: assertividade, investimento e maior predisposição para a aquisição de dinheiro e de valores.

No **índice de evitamento da incerteza**, Portugal apresenta um dos valores mais elevados, 104, o que denota muito pouca tolerância à incerteza, a situações novas, sem estruturas e normas pré-definidas, que pode ser vista, por exemplo, na nossa baixa apetência para o empreendedorismo. Por sua vez, a China mostra um índice de evitamento da incerteza bastante baixo (30), que é indicação de um maior à vontade com situações novas e com a ambiguidade.

Portugal não foi estudado no que concerne à dimensão da **orientação de longo-prazo**, mas a China, país onde foi desenvolvida inicialmente esta quinta dimensão cultural, tem o valor máximo de 118, indicando uma cultura onde domina a persistência e a perseverança, em que se valorizam as relações de longo prazo e o respeito pela tradição, em vez de se pretenderem resultados imediatos à custa dos valores e dos compromissos.

Podemos verificar que, em termos das dimensões culturais de Hofstede, a cultura portuguesa não é radicalmente diferente da cultura chinesa, estando geralmente nos mesmos quadrantes e apresentando valores base semelhantes, embora com diferentes níveis de intensidade, à excepção da dimensão da masculinidade e do índice de evitamento da incerteza (ver Gráfico 1), onde se verifica uma maior discrepância.

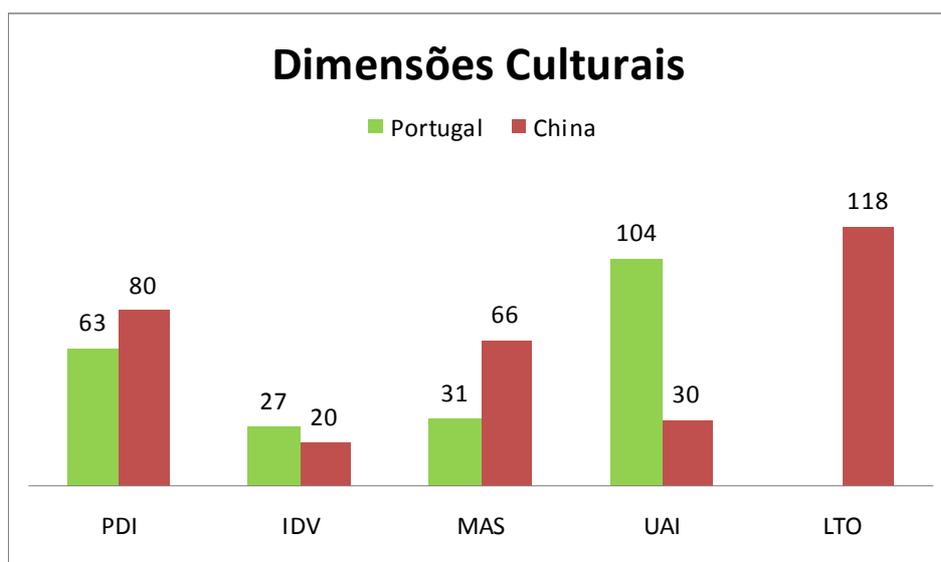


Gráfico 1 – Comparação entre os valores das dimensões culturais de Portugal e da China

Contudo, e apesar deste modelo ser bastante útil, é necessário ter em mente algumas das suas limitações. Primeiramente, a média de um país não representa os indivíduos particulares desse país. Nem todos os indivíduos ou até nem todas as regiões com subculturas se adaptam ao molde sugerido. Assim, o modelo deve ser usado como um guia para a compreensão de diferenças culturais nacionais, não como lei absoluta, porque há sempre excepções à regra. Também se questiona até que ponto é que a informação é exacta, pois foi recolhida através de questionários, com as suas próprias

limitações, e em contextos diferentes, que podem influenciar as respostas fornecidas. Por fim, também é legítimo questionar a actualização dos dados, uma vez que as culturas podem mudar ao longo do tempo, por influências internas ou externas²⁷.

Em suma, a cultura é um sistema de crenças, atitudes, normas comportamentais, influenciado por valores e suposições profundamente enraizadas. É um sistema de categorização para nos compreendermos a nós próprios e para ter um guia que facilite a compreensão dos outros.

Vários modelos têm sido desenvolvidos para ilustrar este conceito. Foi apresentado o modelo da “cebola”, segundo o qual a cultura compreende vários níveis, desde o nível mais interior, mais difícil de alcançar, às camadas exteriores mais facilmente observáveis. O conceito de cultura é também geralmente comparado a um *iceberg* com as expressões tangíveis da cultura e comportamentos acima da superfície da água (cultura explícita) e as atitudes, crenças e valores subjacentes debaixo da superfície (cultura implícita). Tal como no caso do *iceberg*, em que a parte não observável é maior do que o topo visível, também os constituintes da cultura que não se podem ver (valores) condicionam em grande escala as expressões perceptíveis da mesma.

Não há nenhum conceito de cultura generalizadamente considerado como “correcto”, mas é largamente aceite e provado que a consciência cultural (da nossa cultura e da dos outros) é essencial para o desenvolvimento de uma comunicação intercultural eficaz.

2.5 Comunicação Intercultural

O termo “comunicação intercultural” foi usado pela primeira vez por Edward T. Hall no seu livro *The Silent Language* (1959), e Hall tem sido reconhecido como o fundador desta área de estudos.

Este termo, tão falado nos dias de hoje, é comumente definido como «um campo académico de pesquisa e estudo multidisciplinar que procura compreender como as pessoas de diferentes países e culturas se comportam, comunicam e percebem o mundo através da criação de uma sinergia cultural»²⁸.

²⁷ S/a. (s/d.) “The drawbacks of applying the Hofstede Model?” in <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> (consultado em 12.10.2008)

²⁸ BAKIC-MIRIC, Natasa. “Re-imaging Understanding of Intercultural Communication, Culture and Culturing” in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 17, Junho 2008
URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

Segundo Bovée e Thill (2008: 64), a comunicação intercultural é «o processo de enviar e receber mensagens entre pessoas cujo *background* cultural pode levá-las a interpretar sinais verbais e não verbais de maneira diferente.» Qualquer tentativa de enviar e receber mensagens é influenciada pela cultura, portanto, para se comunicar com sucesso é necessário um entendimento básico das diferenças culturais que se podem encontrar e como se deve lidar com elas.

As características e experiências que nos definem como indivíduos podem afectar profundamente a forma como os empresários comunicam. Assim, se houver um esforço da parte destes para reconhecer e ultrapassar diferenças culturais, tal irá facilitar a abertura de oportunidades de negócio por todo o mundo e irá maximizar a contribuição de todos os colaboradores de uma mão-de-obra diversificada. Nos dias de globalização em que vivemos, mesmo que um empresário nunca tenha visitado outro país ou faça transacções de negócios numa escala global, irá ser confrontado com situações em que é inevitável contactar com indivíduos de uma multiplicidade de culturas com uma grande variedade de características e experiências de vida.

Tal como já se referiu, as diferenças culturais ocorrem mesmo dentro de um país e, portanto, «[A] diversidade é um facto da vida de todas as companhias» (p. 65). Um factor de diversidade patente é a imigração, que permite que, mesmo que uma empresa não faça negócios internacionais, seja muito provável que entre os seus colaboradores haja culturas diferentes. Mas não é necessário ser imigrante para ter diversidade no local de trabalho, uma vez que as «diferenças em tudo, desde a idade ao sexo, religião e herança étnica, geografia e experiência militar enriquecem o local de trabalho. Tanto a imigração como a diversidade dos trabalhadores criam vantagens – e desafios – para comunicadores empresariais por todo o mundo» (p. 65). Esta diversidade afecta o modo como as mensagens de negócios são pensadas, planeadas, enviadas, recebidas e interpretadas no local de trabalho.

De acordo com Bovée e Thill (2008: 66), «[A] interacção da cultura e comunicação é tão abrangente que separar as duas é virtualmente impossível. A forma como se comunica – desde a língua falada e sinais não verbais enviados até à forma de entender outras pessoas – é influenciada pela cultura em que se foi criado.» A cultura define o significado das palavras, a relevância dos gestos, a importância do tempo e do espaço, as regras de relacionamento humano, entre outros aspectos da comunicação. A cultura influencia a maneira de pensar, que naturalmente afecta a forma de comunicar como emissor e

receptor. Assim, «a comunicação intercultural é muito mais complexa do que simplesmente fazer a correspondência linguística entre emissor e receptor. Vai para além de meras palavras até às crenças, valores e emoções» (p. 66). Michael Agar (2002: 29) reforça esta ideia afirmando que se pode até dominar a gramática e o dicionário, mas «sem cultura não se pode comunicar.»

Segundo Peng (2003: 19), «[D]entro das organizações as competências comunicativas são a base da liderança eficaz, da tomada de decisão e da gestão de conflitos interpessoais.» Uma vez que quando comunicamos estamos a expressar de forma explícita ou implícita diferentes valores, atitudes e crenças, este afigura-se como um processo que inevitavelmente cria conflitos e através do qual estes conflitos são geridos. Este processo torna-se ainda mais complicado e mais potenciador de conflitos quando toma lugar num ambiente multicultural. Porque os valores culturais são resistentes à mudança e cedências, tal como o são os comportamentos e as percepções influenciados pela cultura, assim «a comunicação entre membros de diferentes culturas é inevitavelmente acompanhado por conflitos de intensidade variável» (p. 21).

Segundo Halvor Nordby, «[O]s problemas de comunicação e de diálogo pobre surgem tipicamente quando pessoas de diferentes contextos sociais e culturais não se entendem correctamente.»²⁹ Mesmo que se esteja genuinamente interessado em comunicar com a outra pessoa, é difícil assegurar-se uma comunicação eficaz se as crenças do outro sobre o mundo são diferentes, e se o emissor conhecer pouco essas crenças.

Para uma comunicação eficaz e redução de potenciais conflitos durante o processo de comunicação, Peng (2003: 32) considera «imperativo seguir-se as normas de comportamento, regras de rituais de socialização de uma cultura específica de acordo com as necessidades dos contextos em que se comunica.» Assim, o processo de comunicação envolve uma tentativa de compreensão dos valores e padrões culturais dos parceiros de comunicação e dos diferentes contextos culturais onde ela acontece. Esta relação entre comunicação e cultura foi sumarizada por Edward T. Hall (1973: 191), que afirmou que «[C]ultura é comunicação e comunicação é cultura.»

²⁹ NORDBY, Halvor. "Values, Cultural Identity and Communication: A Perspective From Philosophy of Language" in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. N° 17, Junho 2008. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

Portanto, para se comunicar de forma eficaz entre culturas e para se reduzir os mal-entendidos comunicacionais e gerir os conflitos com sucesso, é essencial ser-se sensível à compreensão da influência das diferenças culturais e das suas implicações no comportamento comunicacional e na gestão de conflitos. Tal como Jensen afirma, cada vez mais os profissionais experimentam que «respostas simples às diferenças culturais não funcionam em sociedades multiétnicas.»³⁰

Peng (2003: 187) conclui que, «[P]ara comunicarem eficazmente os expatriados ocidentais necessitam de fazer esforços constantes para se adaptarem e integrarem culturalmente», sendo que estes esforços de adaptação cultural incluem também modificações de comportamento, de maneira a interagir mais eficazmente com os outros culturalmente diferentes.

Bovée e Thill (2008: 66) também são da opinião de que um passo importante para uma comunicação intercultural de sucesso é tornar-se mais conhecedor dos fundamentos e regras da cultura e da forma que eles influenciam a nossa comunicação, sendo um bom ponto de partida tentar perceber o que é cultura. Por um lado, nós já somos especialistas em cultura, pelo menos na cultura em que crescemos: percebemos «como funciona a sociedade, como se espera que as pessoas comuniquem, o que significam os gestos e expressões faciais comuns, entre outros.» Por outro lado, exactamente por sermos tão especialistas na nossa própria cultura, a comunicação é «geralmente automática», isto é, raramente se pára para reflectir sobre as regras de comunicação que se estão a seguir.

Halvor Nordby alerta para a necessidade de ter-se consciência de que o conhecimento do contexto cultural da outra pessoa por si só não constitui uma garantia para uma comunicação de sucesso. Por vezes o emissor está ciente que a sua audiência possui certas crenças e experiências formadas por uma história social e cultural específica, mas escolhe, mais ou menos conscientemente, ignorar este facto. Portanto, «[N]ão ser ignorante ou preconceituoso em relação ao contexto sócio-cultural das outras pessoas é uma condição necessária à comunicação de sucesso.»³¹

³⁰ JENSEN, Iben. "The Practice of Intercultural Communication" in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 6, Fevereiro 2003 – Maio 2004
URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

³¹ NORDBY, Halvor. "Values, Cultural Identity and Communication: A Perspective From Philosophy of Language" in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 17, Junho 2008. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3.1 Método de recolha de dados, Universo e Amostra

O universo desta investigação empírica é constituído pelas empresas do distrito de Aveiro que mantenham relações de negócios (importação ou exportação) com empresas da República Popular da China. Por falta de dados disponíveis e actualizados não foi possível determinar qual o número de casos existentes neste universo. De qualquer forma, uma vez que para efeitos desta dissertação não seria exequível colher dados de todos os casos do universo, foi seleccionada uma pequena amostra. Portanto, com o objectivo de recolher informação real sobre a comunicação empresarial entre empresas do distrito de Aveiro e empresas chinesas procedeu-se à distribuição de um questionário e à realização de entrevistas a várias empresas, que acabaram por constituir a nossa amostra.

Para se poderem encontrar os casos de investigação da amostra procedeu-se do modo que se passa a explicar. Numa fase inicial efectuou-se uma recolha de informações de empresas exportadoras pertencentes à base de dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), disponibilizadas no seu *website* institucional³². Foi enviado um e-mail a trinta e oito empresas de doze conselhos do distrito de Aveiro, no sentido de se apurar se a empresa estabelecia de facto relações com parceiros chineses. Desta primeira abordagem resultaram apenas três respostas, todas negativas, tratando-se, na generalidade, de empresas que utilizavam intermediários europeus ou eram elas próprias intermediárias, sem qualquer contacto directo pertinente com o mercado chinês. Numa segunda fase pediu-se auxílio à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCIL-C), que prontamente se disponibilizou a estabelecer contactos com os seus associados na zona de Aveiro, acção que permitiu a obtenção de um questionário e uma entrevista presencial. Numa terceira fase, em paralelo com a fase anterior, optou-se por realizar contactos directos com empresas cujo relacionamento com a China seja público. Destes contactos resultaram três entrevistas e nove questionários.

Assim, no total, tivemos acesso a dez questionários e a quatro entrevistas. Estes números representam, efectivamente, a participação de sete empresas diferentes³³ que,

³² Cf. http://a.icep.pt/empresas/empresas_exp.asp (consultado em 21.12.2007)

³³ Empresas participantes, por ordem alfabética: Agece - Indústria e Comércio de Bicicletas, Lda.; Arcoimp, Lda.; Barmat - Barros e Matias, S.A.; Cominca - Comércio e Indústria de Calçado, Lda.; Marques, S.A. (Lanxi Eiger Hardware Co. Ltd.); Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.; Sociedade Comercial do Vouga, Lda.

apesar de não ser um número que se possa considerar representativo do tecido empresarial aveirense em estudo, representa já uma amostra das empresas que nesta região estabelecem relações directas com empresas chinesas, permitido que se tirem conclusões e que se extrapolem essas conclusões para o universo, com as devidas salvaguardas.

A distribuição dos inquéritos foi realizada de forma presencial em apenas uma empresa, sendo a das restantes feita através de correio electrónico. As entrevistas foram todas realizadas presencialmente aos responsáveis máximos das empresas abordadas, com a excepção da contribuição de um profissional que se encontra na China, com o qual se comunicou através do telefone e de correio electrónico.

Em seguida proceder-se-á à análise dos dados recolhidos através do questionário e também ao estudo do caso concreto de quatro empresas, através da análise das informações obtidas aquando das entrevistas. A partir destas análises poder-se-ão delinear algumas conclusões referentes às necessidades de comunicação específicas na relação com os parceiros chineses e à realidade da comunicação intercultural nas empresas portuguesas do distrito de Aveiro.

3.2 Apresentação do Questionário e Entrevista

O **questionário**³⁴ inicia-se com uma pequena introdução sobre a natureza e os objectivos da investigação e com uma declaração formal de confidencialidade e da natureza anónima do mesmo.

O questionário divide-se em três partes: uma parte inicial, “Dados Pessoais” (referente aos dados dos participantes) com cinco questões; uma segunda parte com três perguntas referentes ao “Processo de Comunicação” e uma terceira parte sobre a “Formação”, que compreende seis perguntas. Pretendeu-se colocar perguntas simples, específicas e neutras para facilitar a sua compreensão, análise e representatividade. Apenas se incluiu uma pergunta totalmente aberta, sendo todas as outras fechadas com alternativas de resposta, de forma a facilitar a análise das respostas e a motivar o preenchimento do questionário por parte dos respondentes. Incluiu-se uma questão aberta para obter informação mais rica e detalhada, embora este tipo de questões exijam mais tempo para decodificar e interpretar (Hill e Hill, 2005: 94). Os tipos de resposta passam por

³⁴ Ver Anexo D, p. 88

respostas qualitativas e quantitativas escolhidas pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas pelo autor do questionário e por respostas qualitativas descritas por palavras pelo respondente (p. 85).

O número de respostas alternativas varia consoante a questão, optando-se por utilizar um número par de respostas alternativas nas perguntas sobre eficácia (II.2) e sobre grau de importância (III.5), mas um número ímpar na questão sobre frequência (II.3). Segundo Manuela Magalhães Hill e Andrew Hill, (2005: 126) estes dois tipos de respostas alternativas podem colocar alguns problemas: o número ímpar de respostas alternativas pode levar a que o respondente opte pelo seguro e responda no meio da escala, ficando assim na média, enquanto que o número de alternativas par obriga a dar uma resposta definitivamente positiva ou negativa, não dando espaço às opiniões neutras. Assim, no questionário em questão, as questões II.2 e III.5 são encaradas como questões mais “sensíveis” do que a II.3, sendo interessante recolher uma posição claramente positiva ou negativa para evitar respostas tendencialmente neutras.

O **guião de entrevista**³⁵ compreende seis grandes questões. Procura-se primeiro conhecer um pouco mais a empresa, a sua dimensão e posição no mercado. De seguida focam-se as atenções na relação com o mercado chinês, procurando saber-se há quanto tempo a empresa encetou relações com parceiros chineses, que produtos são comercializados, qual o nível de dificuldade do estabelecimento de relações e qual o nível de importância que este mercado tem para o desenvolvimento da empresa. Procura-se também saber quais as estratégias utilizadas para se fazer a identificação de interesses e de parceiros na China. Um dos pontos mais importantes da entrevista centra-se na área da comunicação, sendo perguntado aos entrevistados que línguas são utilizadas e porquê, se foram identificadas necessidades específicas de comunicação e o que foi feito ou não para lhes dar resposta, no sentido de se auscultar que tipos de problemas acontecem frequentemente e quais as soluções encontradas.

Em jeito de finalização interessa entender se as empresas acham que a relação com o parceiro chinês justifica investimentos futuros e, num sentido mais lato, compreender qual a opinião do empresário em relação à importância que a China assume no mundo empresarial contemporâneo.

³⁵ Ver Anexo E, p. 91

3.3 Análise dos dados recolhidos

3.3.1 Análise dos Questionários

Da totalidade dos dez respondentes do questionário, seis são do sexo masculino e os restantes quatro são do sexo feminino. A maioria situa-se na faixa etária dos 21 aos 35 anos, tendo quatro pessoas idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos e apenas uma pessoa mais de 46 anos. Todas as informantes têm idades entre os 21 e os 25 anos, ao passo que os participantes do sexo masculino têm um representante na primeira e na terceira faixas etárias e quatro na segunda faixa etária (36 a 45 anos).

Nove dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa, sendo apenas um de nacionalidade espanhola.

Em termos de habilitações literárias, três pessoas têm estudos até ao 12^º ano, cinco completaram um curso superior e dois têm qualificações ao nível de pós-graduação.

De forma a avaliar quais os conhecimentos linguísticos dos respondentes e qual o seu nível de proficiência, foi pedido que colocassem por ordem várias línguas tendo em atenção o seu nível de confiança ao comunicar com as mesmas (ver Gráfico 2).

A língua colocada mais vezes em primeiro lugar foi a língua portuguesa, uma vez se trata da língua materna da maioria dos inquiridos.

Uma pessoa colocou a língua francesa em primeiro lugar, tal como o informante de nacionalidade espanhola escolheu a língua espanhola. Em segundo lugar, a língua que recolheu mais votos foi a língua inglesa, facilmente explicável pela omnipresença desta língua no nosso quotidiano, bem como o seu ensino generalizado e a sua utilização consensual em praticamente todos os domínios do mundo actual, e muito particularmente no mundo empresarial.

Em terceiro lugar na escala de confiança em comunicar aparecem, empatados com três votos cada um, o inglês e o francês. Em quarto lugar surgem mais destacadas as línguas francesa e espanhola. A língua alemã é apenas considerada por uma pessoa em quarto lugar, e outra pessoa em quinto lugar, o que evidencia a pouca utilidade desta língua entre a nossa amostra.

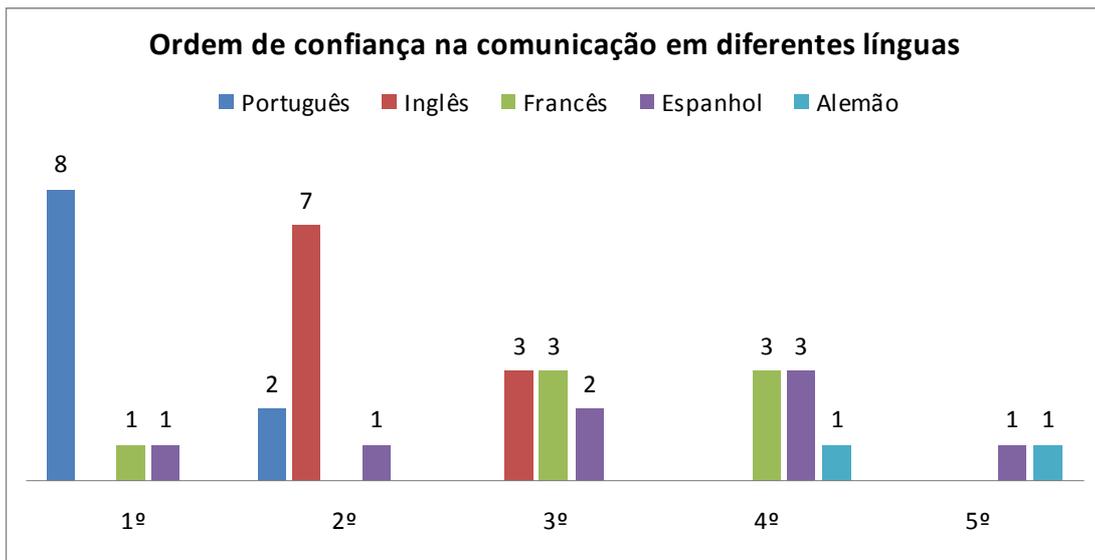


Gráfico 2 - Ordem do nível de confiança na utilização de várias línguas

Na segunda parte deste questionário pediu-se aos informantes que tivessem em mente o processo de comunicação com os parceiros chineses. Assim, questionou-se qual a língua utilizada em diferentes meios de comunicação, como na comunicação escrita (cartas, e-mails, faxes, *messenger*), nas conversas telefónicas, nas reuniões presenciais e nos encontros num contexto social (refeições, programas culturais). Todas as respostas apontaram para a língua inglesa como aquela a ser utilizada nas diversas formas de contacto com os parceiros chineses. Mesmo uma das informantes que tem conhecimentos de língua chinesa (mandarim) referiu que utiliza a língua inglesa nas reuniões, pois o seu domínio da língua chinesa não permite ter reuniões inteiras nesta língua.

Em termos de eficácia comunicacional, a maioria das pessoas avaliou a sua comunicação com os parceiros chineses como “eficaz”, numa escala de “nada eficaz” a “muito eficaz”. Apenas uma das pessoas considera pouco eficaz a sua comunicação com os parceiros chineses. Estes resultados dão-nos a entender que, mesmo com algumas dificuldades em se utilizar uma terceira língua, na maioria das vezes são atingidos os resultados esperados, embora tal necessite de muita paciência e insistência, como se poderá ver pelos testemunhos dos entrevistados.

É um facto adquirido que, na comunicação entre as pessoas, mesmo da mesma cultura, existem diferenças entre a mensagem emitida e a mensagem percebida, devido à

interferência de vários factores internos e externos. Pretendeu-se também, no caso da comunicação com parceiros chineses, ter uma ideia de quais os factores que interferem mais frequentemente numa comunicação eficaz com pessoas de nacionalidade chinesa (ver Gráfico 3). O domínio linguístico dos inquiridos é visto como um factor que ocasionalmente interfere. Já o domínio linguístico do parceiro chinês, na experiência dos informantes, interfere ocasionalmente ou até frequentemente. Na comunicação oral observam-se frequentes entraves à eficaz comunicação, tal como na comunicação escrita. Em situações de contacto presencial as interferências são raras para uns, mas para outros podem acontecer frequentemente. Os factores culturais interferem ocasionalmente ou frequentemente, embora para dois dos respondentes não tenham expressão suficiente no que toca a interferências na comunicação em contexto empresarial.

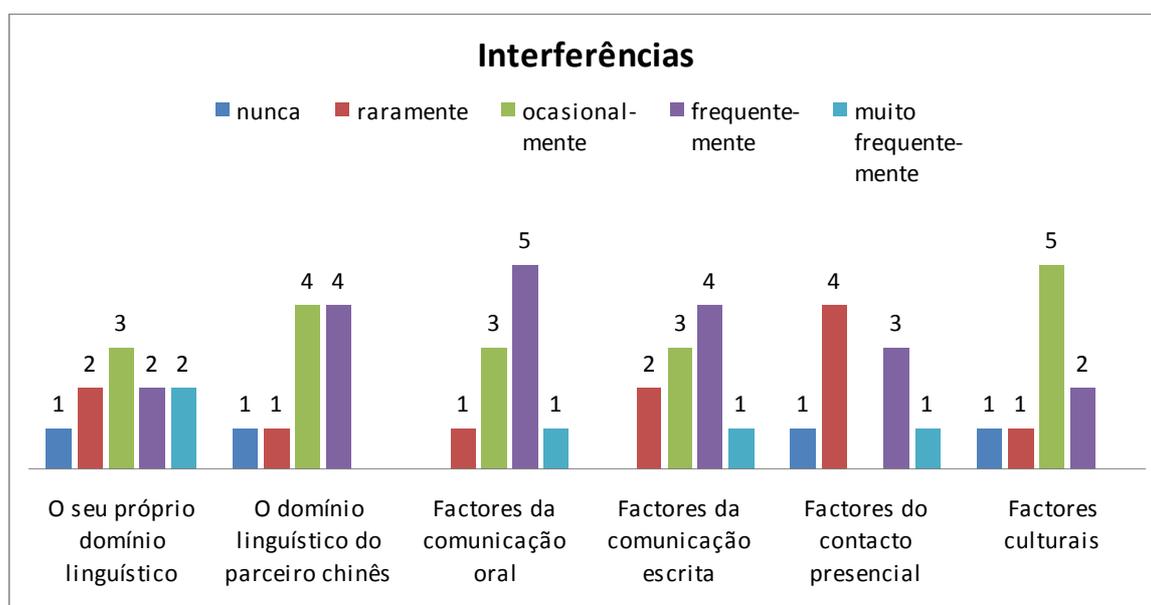


Gráfico 3 - Número de respostas relativas à frequência com que vários factores interferem no processo de comunicação com os parceiros chineses

O último bloco de questões do questionário refere-se à importância da formação linguística e cultural no contexto dos negócios internacionais.

Metade dos inquiridos respondeu não ter nenhum tipo de formação para comunicar com os parceiros chineses e a outra metade afirmou possuir este tipo de formação.

Aos que responderam não ter formação específica foi também perguntado se achavam que ter acesso a formação linguística e cultural os ajudaria a comunicar mais fácil e eficazmente com os parceiros. Dos cinco que inicialmente afirmaram não possuir

formação específica, quatro responderam afirmativamente a esta questão e uma pessoa respondeu negativamente. Em ambos os casos foram convidados a explicar a razão das suas respostas. Foi referido que a capacidade de falar chinês seria bastante útil no processo de negociação pois facilitaria a comunicação, e que este tipo de formação ajudaria ao desenvolvimento de um melhor relacionamento com o interlocutor, pois permitiria demonstrar o conhecimento sobre o seu país, ao mesmo tempo que contribuiria para um melhor entendimento da sua cultura e pensamento.

A pessoa que respondeu negativamente à questão é da opinião que «os chineses dominam bem a língua inglesa», que é «generalizadamente aceite e utilizada pela economia global», não sendo, portanto, necessário investir em formação específica para lidar com este mercado.

As cinco pessoas que responderam ter formação específica indicaram que esta se dividia principalmente entre formação linguística e formação em cultura chinesa, havendo também indicação de formação em práticas de negócios e uma estada na República Popular da China. Entre as dez pessoas que responderam ao inquérito, duas afirmaram possuir formação em língua chinesa, sendo antigos alunos da Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. Os outros respondentes têm formação noutras línguas, como a inglesa, a francesa e a alemã.

Todas as pessoas que indicaram ter formação são da opinião que esta os ajuda a comunicar mais fácil e eficazmente com este mercado, porque permite um «melhor entendimento e estreitamente de relações» e «permite perceber mais facilmente quais as ideias que os parceiros pretendem transmitir». Um dos respondentes, que indicou apenas possuir formação em inglês, reforça a ideia veiculada pelo outro informante de que os chineses se expressam bem em inglês, o que facilita a comunicação.

De uma forma mais global foi pedido aos informantes que, apoiados na sua experiência e percepções, indicassem qual o grau de relevância e importância de vários factores para o sucesso internacional das empresas (ver Gráfico 4). Os conhecimentos linguísticos são considerados pela maioria como uma competência muito importante, tendo apenas uma pessoa expressado que este factor é de pouca importância para o sucesso empresarial. Logo de seguida encontram-se as competências culturais e a existência de formação intercultural. A existência de apoios estatais e do apoio de instituições como as associações empresariais, as delegações económicas e embaixadas é considerada menos relevante, mas também de importância, porventura porque as empresas não se sentem apoiadas a esse nível ou não recorrem a estes organismos, preferindo encetar

esforços por conta próprio no mercado chinês, com todas as consequências que isso pode acarretar.



Gráfico 4 - Importância de alguns factores para o sucesso internacional das empresas

A última pergunta do questionário, uma questão aberta que pedia sugestões para se melhorar a comunicação empresarial com a China recebeu sete respostas, todas elas evocando a necessidade de aumentar, melhorar e facilitar o acesso a formação linguística e cultural, como forma de se usufruir de profissionais mais bem preparados para lidar com este mercado específico. Mais concretamente, foi sugerida a «criação de cursos de mandarim nas universidades e escolas de línguas», a atribuição de «mais bolsas de estudo para estudar em universidades chinesas, a exemplo de outros países, como o Brasil» e a possibilidade de se «melhorar a acessibilidade ao ensino da língua em horário pós-laboral». Mas, na impossibilidade de se aprender chinês, é sugerido que melhoremos o nosso nível de inglês e até de espanhol, se for o caso de os parceiros falarem esta língua. Um dos respondentes é da opinião de que deveriam ser os próprios chineses a investir mais no ensino do inglês de qualidade e, também porventura, da língua portuguesa (já com alguma procura na República Popular da China). Foi ainda deixada a sugestão da organização de *workshops* que promovam a cultura empresarial chinesa, para que as empresas nacionais se adaptem e cooperem de forma mais eficaz com as parceiras chinesas. Melhorando os conhecimentos culturais será possível dialogar sobre assuntos pertinentes no intervalo das negociações, permitindo o fortalecimento das relações, algo muito apreciado no contexto empresarial oriental. Foi

deixada também a indicação de que se deve «acreditar que a China tem muitas potencialidades», vindo para além dos produtos de fraca qualidade, uma vez que «existe grande capacidade de produção e inovação», portanto é-nos deixado o conselho de que «devemos ser parceiros de futuro» e não ver os negócios como uma oportunidade momentânea de fazer lucro.

3.3.2 Análise das Entrevistas

A partir do guião de entrevista que foi elaborado, procurou-se que as empresas aprofundassem um pouco mais a sua relação com os parceiros chineses e demonstrassem a sua opinião geral sobre a importância da China para os seus negócios e para o mercado mundial.

Segue-se a exposição da informação revelada por parte de quatro empresas da região de Aveiro. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente e seguindo o guião de entrevista sempre que possível, procurando adequar as perguntas a cada um dos interlocutores e à especificidade de cada negócio e situação empresarial.

Optou-se por não se transcrever literalmente as entrevistas, mas sim por expor em texto organizado as informações veiculadas pelos entrevistados, tirando algumas ilações sempre que seja pertinente. É natural que as informações não apareçam na ordem pela qual são referidas no guião de entrevista, uma vez que estas decorreram em jeito de conversa, pelo que se verifica um encadeamento de ideias específico de cada entrevistado referente também à realidade de cada empresa.

A exposição do conteúdo das entrevistas será feita por ordem cronológica da realização das mesmas. Na prática, analisaremos em primeiro lugar uma empresa com uma relação de vários anos com a China, seguida de outra empresa que está apenas agora a dar os primeiros passos nas negociações com um novo parceiro chinês. Segue-se uma empresa que actua como intermediária entre os dois países e, por fim, uma outra empresa com uma relação relativamente recente, mas que permitiu a criação de uma nova empresa independente na China.

3.3.2.1 Barmat - Barros e Matias, S.A.

No dia 25 de Janeiro de 2008 foi realizada a entrevista ao Engenheiro Paulo Matias, administrador da empresa **Barmat - Barros e Matias, S.A.**³⁶ (daqui em diante referida como **Barmat**).

A **Barmat** está localizada na zona industrial de Oiã e opera principalmente na área das pedras naturais, oferecendo soluções técnicas inovadoras em pedra. Aposta em aplicações para arquitectura para um segmento alto do mercado tendo, por exemplo, uma linha de pedras semi-preciosas.

A linha de produtos principal é feita na China e o desejo é de continuar e melhorar a relação. Mas este negócio não passa só pela China, a empresa também é responsável por projectos na área da pedra, com matéria-prima do Irão, da Turquia, da Grécia ou das Maurícias, entre outros.

Segundo o Eng.º Paulo Matias, a relação com o mercado chinês conta já com doze anos. O primeiro contacto com este mercado tinha por objectivo a subcontratação da produção de peças em condições financeiramente mais interessantes. O processo de procura foi feito por iniciativa própria, consistindo em buscas por sectores na *Internet*, seguindo-se o contacto com as empresas seleccionadas e marcação de visitas às fábricas. Logo aqui o empresário reconhece o erro básico de não ir bem documentado acabando por ter acesso e ver apenas aquilo que os anfitriões querem, tendo-se vindo a tornar uma experiência de algum modo limitada.

Um conselho básico do Eng.º Paulo Matias é que «não se podem fazer negócios lá sem estar lá», o que implica a realização de viagens com bastante regularidade, fomentando o contacto directo presencial com os parceiros de negócio.

De acordo com a experiência deste empresário, a China tem muitas coisas boas e más, é um país cheio de oportunidades onde se podem fazer muitas coisas, mas é preciso ter cautela. Na verdade, apesar de parecer o contrário, por toda a importância que este mercado tem vindo a assumir, não é nada fácil fazer negócios na China e o problema da comunicação é, de facto, uma questão importante.

A China tem uma importância decisiva para a **Barmat** pois esta empresa foi criada precisamente apoiada na ideia de que a China tem uma dimensão colossal e que nela se pode fazer bem, contra a ideia preconcebida de que produtos de origem chinesa são sinónimo de baixa qualidade.

³⁶ Ver Anexo F, p. 92

O processo de estabelecimento de relações com parceiros chineses vai-se refinando ao longo do tempo, através do conhecimento de novas empresas e do mercado, pois assim se vai percebendo que as empresas muito baratas não são muito boas, que as empresas muito boas não são propriamente baratas, sendo que a melhor solução para esta empresa em particular é a empresa intermédia, que consiga aliar custos atractivos a produtos de qualidade.

Segundo o Eng.^o Paulo Matias, a chave do sucesso é a capacidade de discernir de entre a grande oferta quais são os parceiros ideais, o que se apresenta como um grande desafio. Mas apesar deste processo contínuo de procura de parceiros é essencial sedimentar as relações com alguns parceiros específicos, apostando em relações de continuidade e longo-prazo. O investimento no longo-prazo é muito valorizado pelos chineses, uma vez que os negócios pontuais são encarados como números apenas, especialmente quando se fala de empresas portuguesas em comparação com empresas de muito maior dimensão e reputação, como as grandes multinacionais norte-americanas. Ultrapassar esta barreira do negócio pontual e da falta de reconhecimento não é fácil, tem que haver um esforço para consolidar o histórico da relação.

Mais especificamente em relação à comunicação escrita e verbal com os parceiros chineses, esta é apenas realizada em língua inglesa. Neste caso concreto, o Eng.^o Paulo Matias não recorre aos serviços de intérpretes, apesar de ser da opinião que em certas situações tal faça sentido, mas apenas se os intérpretes tiverem conhecimentos da área de negócios e compreendam o contexto em que se negocia, não sendo uma boa opção a utilização de um tradutor externo ao meio.

Este empresário reconhece e percebe claramente que se falasse a língua chinesa teria vantagens muito grandes, mas torna-se um esforço demasiado complicado devido às grandes diferenças que se encontram tanto em termos linguísticos como em termos sociais e culturais. Opta, assim, por utilizar a língua inglesa, uma vez que os chineses têm cada vez mais conhecimentos desta língua, apesar de sentir que o inglês falado pelos seus parceiros, na maioria dos casos, é bastante deficitário. Esta realidade coloca um problema, pois é muito frequente os parceiros darem a entender que perceberam o que foi discutido e depois o resultado final do trabalho demonstrar que não houve compreensão mútua, o que exige cuidados especiais em momentos críticos como o assinar de contratos. Para tentar minimizar o risco de mal-entendidos a **Barmat** possui um mecanismo interno, que consiste na disponibilização dos documentos em português e

em inglês, o que permite uma uniformização da comunicação até certo ponto, pois na China estes documentos poderão ter que ser traduzidos para chinês, coisa que já foge ao controlo imediato da **Barmat** e é também por isso mesmo que “estar lá” é fundamental, para frente a frente se desbloquearem pequenas situações e mal-entendidos que se colocam entre culturas e línguas tão díspares.

Neste contexto de realização de negócios com pessoas de outra nacionalidade e cultura, a comunicação é vital, porque, segundo o Eng.^o Paulo Matias, tudo tem que ser muito bem explicado. Para tal, um óptima ferramenta são os desenhos gráficos, que permitem simplificar a transmissão da informação, sendo sempre necessário um acompanhamento próximo para se verificar se mesmo assim os dados foram correctamente apreendidos, processo este que vai sendo “afinado” ao longo dos anos, permitindo uma minimização dos erros e dos mal-entendidos.

Como a empresa faz negócios com muitos países para além da China (tão distantes como o Irão, a Turquia, a Grécia), este gestor avança que o princípio para realizar negócios internacionalmente é sempre o mesmo: é preciso fazer um esforço para perceber a cultura e entender o *background* da pessoa com quem falamos, tanto melhor se se falar a mesma língua. É portanto fundamental situar e compreender o contexto da comunicação num negócio intercultural.

Para se compreender este contexto da negociação intercultural é indispensável uma preparação prévia, que passa pela leitura de livros, disponíveis em grande quantidade (embora muitas das obras disponíveis se possam encontrar obsoletas); tentar compreender um pouco da história, muito valorizada pelos chineses; aprender frases básicas de cortesia em chinês; ter algumas noções de comportamentos sociais aceitáveis ou reprováveis (como os arrotos à mesa e os beijos); “aguentar” o tempo que se gasta em cerimónias, indicativo do desejo de se querer construir uma relação. Em suma, é necessário ter um espírito aberto à diferença para se adaptar à cultura dos outros, aceitando-a sem a comparar negativamente aos nossos parâmetros de vida ocidental.

Em relação ao futuro, a **Barmat** pretende aprofundar a relação com os parceiros chineses, procurando produtos o mais evoluídos possível, produzidos na China a custos razoáveis. O Eng.^o Paulo Matias sublinhou que os produtos oferecidos pela empresa não são vendidos como produtos chineses, precisamente para evitar a conotação negativa, mas sim como produtos tecnicamente inovadores, produzidos na China.

Questionado sobre a sua opinião pessoal sobre o futuro da economia e do mercado chineses, o Eng.º Paulo Matias responde que as condições para os chineses vão melhorar muito e que os preços vão aumentar, mas continuarão a ser sempre muito competitivos, pelo menos nas próximas duas décadas. Apesar deste aumento notório de preços, é visível um aumento do poder de compra da classe média e um maior número de “novos-ricos”, que se traduz numa procura crescente pelas melhores marcas e produtos de luxo. O Eng.º Paulo Matias constata ainda que esta realidade convive lado a lado com a pobreza extrema, que permite a constituição de uma massa produtiva imbatível, a preços baixos, situação que se afigura muito difícil de reverter a curto-prazo. É visível a evolução a um ritmo frenético, fruto também do facto das novas gerações estarem muito mais preparadas ou estudaram fora, tendo já uma abertura completamente diferente dos seus antecessores.

Na opinião deste administrador, a comunicação é cada vez mais fácil, pois vê-se que os chineses falam melhor inglês, há mais acesso à *Internet*, há uma maior abertura e afabilidade, e que as empresas têm agora mais experiência comercial externa. Exemplo desta realidade são os produtos desta empresa que, nas palavras do Eng.º Paulo Matias, ao ser produzidos na China, «envergonham» qualquer empresa portuguesa, tal o seu nível de qualidade técnica, reflexo também do investimento e do empenho da **Barmat**.

3.3.2.2 Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.

No dia 21 de Julho de 2008 reuni-me com o Dr. António Carlos Ribeiro, sócio-gerente da **Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.**³⁷ (daqui em diante referida como **Sinalarte**) sita na zona industrial de Oiã.

A empresa foi fundada em 1994 e tem como missão «contribuir para a segurança e conforto dos utentes das estradas»³⁸. Opera principalmente na área da sinalização rodoviária, sinalização vertical e semaforização, mas dedica-se também a várias outras áreas, desde a electrónica, às energias renováveis, passando por uma nova aposta no mobiliário adaptado. Existe também uma empresa complementar que se dedica exclusivamente à pintura de estradas, a *Hovias - Sinalização Rodoviária, Lda*. Estas duas empresas empregam aproximadamente 35 pessoas.

³⁷ Ver Anexo G, p. 93

³⁸ Cf. <http://www.sinalarte.pt/> (consultado em 21.07.2008)

A **Sinalarte** exporta alguns dos seus produtos e importa regularmente produtos complementares da Europa. Está agora a iniciar uma parceria com um grupo asiático com vista à constituição de uma empresa a operar na área das energias renováveis, mais especificamente na indústria eólica.

Questionado em relação à sua motivação para procurar um parceiro asiático, o Dr. Ribeiro retorquiu que nós, os portugueses, não podemos ficar fechados, tendo que ser tão europeus ou globais quanto os outros, sendo que «é onde se fazem negócios que nós temos que estar». Na sua opinião, as parcerias tanto se fazem a leste como a oeste, desde que haja boa vontade de ambas as partes e ganhos para ambos.

O processo de identificação de um potencial parceiro decorreu através da visita a uma feira no Canal da Mancha, que resultou no desenvolvimento de contactos e diálogos. Consequentemente, no início de Julho de 2008 a **Sinalarte** foi visitada pela primeira vez por uma delegação do parceiro chinês, dando mais um passo na construção de uma relação de negócios mais próxima e eficaz.

Até ao momento toda a comunicação tem sido realizada em língua inglesa, embora, aquando da visita do presidente da empresa, a **Sinalarte** tenha sentido necessidade de usufruir dos serviços de uma tradutora pois este não fala inglês, apenas mandarim. Facilitou-se assim a comunicação entre os interlocutores, o que veio contribuir ainda mais para a satisfação e bem-estar da delegação visitante, que apreciou bastante a recepção providenciada, bem como outros aspectos vivenciados, como clima e a cultura de Portugal.

Em termos comportamentais, comparando este primeiro encontro com o parceiro chinês com outros parceiros europeus, o Dr. Ribeiro é da opinião de que se tratam de pessoas à partida abertas ao diálogo e simpáticas, coisa que, na sua experiência, nem sempre acontece noutros países da Europa, onde é mais difícil estabelecer-se uma ligação mais profunda entre parceiros.

Confrontado com a hipótese de ter que efectuar no futuro uma deslocação à China, e questionado sobre o tipo de preparação que acharia necessária para tal ocasião, este empresário retorquiu que, «como homem de negócios, tem de se estar preparado para tudo. Para o bom e para o mau». É essencial estar-se aberto e fazer um esforço para interpretar bem a cultura dos outros, para que eles também possam interpretar bem a nossa. Respeito mútuo é, portanto, um conceito indispensável.

Em termos de futuro, uma vez que a parceria ainda está a ser definida, os projectos vão depender muito da evolução do negócio, da dimensão da empresa e dos mercados com que venha a trabalhar. Em termos comunicacionais, o Dr. Ribeiro acha provável que a **Sinalarte** tenha de, num futuro próximo, procurar um intérprete/tradutor que facilite o intercâmbio de informações com os chineses, bem como estes terão possivelmente a necessidade de investir num colaborador com conhecimentos da língua portuguesa. Em termos de localização das operações, o Dr. Ribeiro não está a equacionar localizar o seu negócio na China, mas sim trabalhar de perto com os chineses.

Relativamente à posição da China no mundo empresarial dos dias de hoje, o Dr. Ribeiro acredita que a China (assim como outros países asiáticos, como a Índia) se vai continuar a afirmar como grande potência, tornando-se cada vez mais um fornecedor e cliente muito atractivo. Contudo, não deixa de ser uma realidade que influencia negativamente a situação das empresas portuguesas, pois já se sente mais dificuldade em penetrar nos mercados, devido, por exemplo, à desvalorização do dólar.

É sua opinião que, para as Pequenas e Médias Empresas (PME) poderem ir para a China, Portugal tem que ter uma estrutura económico-diplomática organizada de forma a dar apoio a essas empresas, o que até agora não tem acontecido. Pela sua experiência, opina que a diplomacia portuguesa necessitaria ser mais proactiva e influente na dinamização da actividade económica e lamenta o facto de muito dificilmente uma PME conseguir ter acesso aos embaixadores em várias zonas do mundo, revelando uma diplomacia «com ares de rico e bolsa de pobre, na forma de estar e mentalidade profissional».

Contudo, mesmo perante as dificuldades e obstáculos há que encontrar saídas e, embora ainda numa fase inicial, espera-se que esta parceria com uma empresa chinesa traga bons frutos para ambos os intervenientes.

3.3.2.3 ARCOIMP, Lda.

Também no dia 21 de Julho de 2008 realizei uma entrevista ao Sr. João Carlos Breda, responsável pelas Vendas Internacionais da **ARCOIMP, Lda.**³⁹ (daqui em diante referida como **ARCOP**).

A **ARCOP** é um escritório de representações sediado em Águeda, que tem como principal actividade o apoio a empresas interessadas na importação e exportação para a

³⁹ Ver Anexo H, p. 94

China. O seu leque de serviços compreende a realização de estudos de mercado, a selecção de fornecedores, a procura de produtos, o controlo de qualidade, o apoio na compra e o apoio na importação. Em 2007 alargou o seu âmbito de acção, passando a oferecer também apoio à exportação de produtos. Faz, desde 1998, o «intercâmbio comercial entre empresas do Extremo-Oriente e da Europa com total satisfação de todos os intervenientes»⁴⁰.

Esta pequena empresa conta com cinco trabalhadores e dois espaços: o escritório-sede em Águeda e um outro escritório em Pequim, a capital da República Popular da China. Segundo dados fornecidos pelo Sr. Breda, o seu volume de negócios atingiu no último ano os 3.000.000 USD (aproximadamente 2.036.000 EUR).

Remontando a 1998, este gestor recorda que se apercebeu verdadeiramente da potencialidade do mercado chinês quando fez uma viagem com um cliente na área da maquinaria industrial e teve a oportunidade de visitar a Feira de Cantão. Confrontado com a imensidade de oferta disponível apercebeu-se estar na presença de um mercado vastíssimo para explorar muito além do sector das máquinas industriais.

Mas não se lançou à aventura «de qualquer maneira». Numa feira em Portugal tinha tido contacto com uma senhora chinesa, funcionária de uma empresa estatal de Pequim, pioneira na venda de máquinas chinesas na Europa que, sabendo do seu interesse por máquinas, o abordou para trabalharem juntos. Na sua opinião, era impossível ir com um cliente à China em 1998 (a uma região do norte inóspito) sem qualquer tipo de segurança e, portanto, sem esse apoio não teria arriscado neste tipo de actividade. Diz-se «bafejado pela sorte» por ter encontrado esse contacto, que desde a primeira hora se disponibilizou a dar todo o apoio. O Sr. Breda tornou-se seu agente em Portugal e começou a canalizar todos os negócios, já para além de máquinas, com especial destaque para as áreas da iluminação, mobiliário e decoração.

Com o tempo, e tomando conhecimento dessa ligação estreita com uma pessoa de nacionalidade chinesa, os clientes começaram a procurar os serviços da **ARCOP**, que conduzia pesquisas de mercado, sempre por intermédio da empresa onde trabalhava a senhora chinesa, que é agora sócia da **ARCOP**.

Com o passar do tempo começou a abordar outras empresas em feiras e através da rede de contactos entretanto estabelecida com empresários chineses (*guanxi*). Afirma nunca ter tido necessidade, até ao momento, de utilizar a *Internet* para fazer buscas de produtos, porque possui bastantes contactos e conhecimentos fruto das visitas que

⁴⁰ Cf. <http://www.arcoimp.com/> (consultado em 21.07.2008)

realiza frequentemente, contactos esses que recomendam outras empresas que melhor se adequam aos perfis procurados. Evita-se, assim, partir para um negócio sem ter quaisquer referências sobre a empresa para além do que se encontra na *Internet*. E, se para uns a pesquisa na *Internet* tem dado bons resultados, a outros tem trazido dissabores.

A **ARCOP** tem parceiros em Beijing (zona norte), em Xiamen (zona centro-sul) e em Zhongshan (zona sul) e a experiência tida no estabelecimento das relações com os seus parceiros é tão gratificante que se mantém no mercado há uma década em exclusivo. Como se trata de uma empresa que edifica a ponte entre empresas europeias e o mercado chinês, este estabelecimento de relações de sucesso com a China é imprescindível.

Na comunicação com a China são utilizadas a língua inglesa e a língua chinesa. Os colaboradores de nacionalidade portuguesa têm formação de cultura chinesa e tanto quanto possível tentam articular-se alguns conhecimentos da língua chinesa, embora apenas a um nível muito elementar. O facto de terem uma sócia de nacionalidade chinesa contribuiu e continua a contribuir para que o processo de identificação de interesses na China decorra de forma mais célere e fiável. Esta relação ajudou a ultrapassar todas as barreiras de comunicação e permitiu a identificação dos melhores contactos e objectivos.

Devido à existência da sócia chinesa não houve grandes dificuldades comunicacionais iniciais e presentemente um dos elementos da empresa, radicado em Xiamen, iniciou a aprendizagem do mandarim. Apesar de ele próprio não falar chinês, o Sr. Breda entende que ter conhecimentos da língua é uma mais-valia, porque os chineses estão em força noutros mercados lusófonos, como a África e o Brasil.

Mesmo quando ambas as partes usam a língua inglesa há muitos casos de dificuldades de entendimento em que se tem que recorrer forçosamente à tradução pela sócia chinesa. É demasiado simplista pensar-se que agora todos na China falam inglês, porque há dificuldades de expressão nesta língua e porque, seja em que contexto for, negociar noutra língua que não seja a língua materna é sempre complicado, pois é frequente ficar informação perdida nas entrelinhas. É justamente por isso que prefere que seja a sócia a explicar pormenores de negócios aos parceiros chineses, uma vez que a maioria dos negócios ainda é concretizada através da empresa de Pequim.

Em relação às diferenças culturais e de comportamento, o Sr. Breda considera que o chinês gosta de receber e compreende que realmente há grandes diferenças entre o

ocidente e o oriente. É sua opinião que, enquanto visitantes, deve tentar-se compreender e acompanhar a sua forma de ser e peculiaridades comportamentais, tal como se de outro país qualquer se tratasse. É, portanto, muito importante procurar estudar um pouco, fazer pesquisa prévia, ter alguma curiosidade pela cultura oriental e pela sua forma de encarar o mundo. Como sempre teve um fascínio pelo Oriente e tem estudado a sua história e cultura, o Sr. Breda considera que não teve dificuldade em se adaptar àquele país. Contudo, reconhece também que muitas pessoas não têm essa facilidade de adaptação a ambientes tão diferentes dos ocidentais. Sempre que é questionado pelos seus clientes procura dar conselhos referentes à etiqueta e comportamentos socialmente aceitáveis (como, por exemplo, não cumprimentar com beijos). No fundo, tudo se resume ao bom senso e compreensão entre as partes. Pessoalmente, o Sr. Breda sente que desenvolveu boas relações de trabalho e de amizade com muitos chineses com quem contacta frequentemente, precisamente por ter demonstrado interesse e algum conhecimento sobre a história e cultura chinesas.

Reconhece que se trata, de facto, de um povo diferente e vê-o, de alguma forma, como um povo que viveu amordaçado durante muitos anos, tendo passado por situações inimagináveis (nomeadamente durante a Revolução Cultural). As gerações mais recentes já têm outras facilidades mas são muito aplicadas e mais bem preparadas. Estão a construir o país por cima de todos os problemas do passado. Apesar de haver quem considere que são um povo muito sofrido, na sua opinião «são um povo orgulhoso, orgulhoso do passado e, embora tenham tido esses problemas, são orgulhosos da sua história e muito orgulhosos da promessa de futuro».

Em jeito de desabafo, o Sr. Breda diz que apenas tem pena de não ter ido mais cedo para a China, no início dos anos noventa, quando começaram a fazer-se os primeiros negócios, mas dá-se por muito feliz por ter conseguido manter um contacto privilegiado há já dez anos, que lhe permite transmitir mais confiança aos seus clientes europeus, uma vez que existe uma âncora na China para resolver qualquer problema e atenuar as diferenças aquando das visitas ao país.

Em termos futuros, a empresa pretende dar continuidade ao apoio à importação, apoiando-se numa carteira de cerca de vinte e cinco clientes portugueses e da vizinha Espanha. Um dos objectivos é incentivar junto dos parceiros chineses o desejo de importação de produtos portugueses, dando seguimento à experiência de 2007 com vinhos de mesa.

Em relação à importância da China no mundo empresarial dos dias de hoje, o Sr. Breda é da opinião que, sendo presentemente a “fábrica do Mundo” e, apesar das perspectivas não serem muito animadoras em termos de continuidade de preços competitivos face às mudanças que o país anuncia em matéria de melhoria social e ambiental, a China continuará a ser um mercado apetecível por mais de uma década, especialmente tendo em conta a melhoria de qualidade que se vem a constatar. É um país que conta com grandes assimetrias e um grande fosso entre pobres e ricos, embora considere que a seu tempo a situação poder, apesar de tal se afigurar especialmente difícil nas zonas rurais. Na sua opinião, dada a dimensão territorial e populacional deste “gigante” e o seu crescimento económico, a **ARCOP** antevê boas possibilidades de negócio na área da exportação, tanto em bens de consumo como artigos de luxo.

3.3.2.4 Marques, S.A.

No dia 4 de Setembro de 2008 tive a oportunidade de entrevistar o Eng.^o Alfredo Marques, administrador da empresa **Marques, S.A.**⁴¹, sita em Águeda.

Fundada em 1966, trata-se de uma empresa especializada em ferragens, mais concretamente na produção de fechaduras, dobradiças, puxadores e outros produtos complementares. Conta actualmente com 120 trabalhadores.

A **Marques, S.A.** ocupa o 344^o lugar no ranking das 1000 maiores empresas de Aveiro em 2007, com um volume de negócios que ronda os 7.523.000 euros (dados de 2006)⁴².

Segundo o Eng.^o Alfredo Marques, a abordagem ao mercado chinês iniciou-se há quatro anos, sendo que os negócios efectivos ocorrem desde há dois anos. Por iniciativa do Eng.^o Alfredo Marques, há um ano e meio foi constituída em território chinês a empresa **Lanxi Eiger Hardware Company Limited**⁴³ (daqui em diante referida como **Eiger**), através de uma *joint-venture* (Portugal-China), que produz produtos complementares à produção da **Marques, S.A.** A empresa portuguesa tem, porém, outros fornecedores chineses para além da **Eiger**.

A **Marques, S.A.** identificou interesses na China principalmente através de estudos de mercado presenciais e visitas a feiras, sendo através destes contactos que o Eng.^o Alfredo Marques começou a aperceber-se da importância estratégica da China. O

⁴¹ Ver Anexo I, p. 95

⁴² LUCAS, Adriano Callé, dir. *1000 Maiores Empresas 2007 – Aveiro*. Revista integrante do Diário de Aveiro de 30 de Novembro de 2007. p. 117

⁴³ Ver Anexo J, p. 96

processo de estabelecimento de relações comerciais com os parceiros chineses demorou bastante tempo, tendo implicado alguns contactos falhados, exigindo alguma paciência e um esforço na aposta em relações fidedignas de longo-prazo.

Actualmente, as relações com a China são fundamentais para o desenvolvimento da empresa. A título de exemplo, só foi possível concretizar um projecto em Angola precisamente por causa de se possuir maquinaria e contactos comerciais chineses.

A comunicação da **Marques, S.A.** com os seus fornecedores chineses faz-se em língua inglesa. No caso da **Eiger** a comunicação pode também fazer-se em português porque esta empresa é dirigida por Eduardo Henriques, presentemente expatriado na China.

Uma vez que, por força de estar há mais de um ano na China, o Sr. Eduardo Henriques tem experiência em primeira-mão da comunicação e da convivência do dia-a-dia com o povo chinês, as perguntas referentes a este tópico foram-lhe dirigidas através de e-mail.

Assim, quando se fala de estrangeiros na China a fazer negócios, a língua que mais se fala é o inglês, podendo haver algum uso do francês, mas muito raramente. Segundo o Sr. Eduardo Henriques, a ausência de tradutores devidamente formados é o maior problema, uma vez que a esmagadora maioria das pessoas que serve como intérprete apresenta bastantes deficiências ao nível do conhecimento técnico específico, o que, muitas vezes, torna penosa a tarefa do entendimento mútuo. Também refere que a existência de vários dialectos interfere na boa comunicação, embora de um modo mais ligeiro. Contudo, estes problemas estão mais diluídos quando os negócios se processam nos grandes centros cosmopolitas, como Shanghai, Beijing, Guangzhou⁴⁴, Hangzhou, entre outros, onde a situação está mais facilitada.

Na sua opinião, uma solução seria, inevitavelmente, a formação massiva e eficaz, em contraste com a formação actual que, apesar de ser massiva ainda não demonstra ser eficaz. Como curiosidade, o Sr. Eduardo faz notar que, na maioria dos casos, quando os tradutores não compreendem bem do que se fala, acabam por traduzir de forma incompleta ou completamente errada, aparentemente sem nenhuma espécie de problemas. Este comportamento deriva do princípio da manutenção da “face”, uma vez que, «[P]ara proteger a “face”, será difícil que ele [o tradutor] admita não estar a entender uma determinada mensagem» (Trigo, 2006: 76).

Do ponto de vista do Sr. Eduardo Henriques, os valores culturais, ou melhor, a sua diferença, também causam interferências, embora se vá assistindo a um esbatimento

dessas diferenças, pelo menos superficialmente, uma vez que os chineses têm tido cada vez mais contacto com os costumes ocidentais.

No caso da empresa **Eiger**, tentou dar-se resposta às necessidades de comunicação com recurso ao mercado de trabalho local. Os resultados iniciais não foram tão bons como inicialmente previsto, sendo necessário continuar a procurar as respostas mais adequadas à situação da empresa, percebendo-se melhor o que pode fazer-se para encontrar soluções à medida que o tempo passa. Estas soluções podem passar pela possibilidade de se estabelecerem em regiões com outro posicionamento estratégico ou recorrer ao «aliciamento» de colaboradores menos desafiantes em termos comunicacionais. No caso específico desta empresa, ainda recente no mercado, a própria relação com os sócios chineses encontrou alguns obstáculos. De uma forma genérica, o maior problema encontrado foi a adaptação mútua. Muitas foram as vezes em que se ficava com a sensação claríssima de que tinham sido entendidos e os resultados provaram o contrário. Não obstante, à medida que o conhecimento do mercado vai aumentando, também por via da sua natural cautela, os problemas vão ficando cada vez menores. Não desapareceram, mas estão claramente mais «controlados». Está a revelar-se ser um processo mais longo do que se pensou inicialmente, mas vai nitidamente progredindo. Com paciência e tempo foi possível começar a entrar na dinâmica negocial chinesa e, portanto, na opinião do Sr. Eduardo Henriques, «tudo parece mais bem encaminhado».

Segundo o Eng.^o Alfredo Marques, a China tem actualmente uma importância inegável no mundo empresarial que permite que se concretizem negócios não só em território chinês mas um pouco por todo o mundo. É por acreditar neste mercado que se propôs constituir a empresa **Eiger** em Majian e que está a desenvolver outros projectos futuros que passam obrigatoriamente pela relação com a China, comprovando a sua relevância no contexto empresarial mundial.

⁴⁴ Mantiveram-se as denominações chinesas, cujos equivalentes na língua portuguesa são: Xangai, Pequim e Cidade de Cantão.

CONCLUSÕES

No mercado económico global dos dias de hoje, as empresas vêem-se confrontadas com a necessidade de estabelecer contactos internacionais de forma eficaz, no sentido de assegurar sinergias que permitam a condução de negócios de sucesso. Neste contexto, procurou saber-se, junto de empresas do distrito de Aveiro, como é encarada a relação com os parceiros chineses, particularmente ao nível da comunicação, de forma a poder verificar-se se o contacto com uma cultura tão diferente suscita necessidades comunicacionais específicas e que esforços estão os empresários dispostos a empreender para lhes dar resposta, avaliando também a evolução da relação entre os parceiros portugueses e os chineses.

Para alcançar os objectivos propostos foi crucial a recolha de informações através de questionários e de entrevistas. Os questionários permitiram deslindar que tipo de pessoas estão encarregadas pela comunicação com os parceiros chineses, qual a sua formação específica, dificuldades e opiniões acerca deste processo de comunicação em particular e das necessidades especiais associadas. As entrevistas permitiram estudar casos específicos de identificação de interesses e oportunidades de negócio, de estabelecimento de relações comerciais e sociais, soluções implementadas para assegurar uma comunicação eficaz, problemas e dificuldades mais frequentes, bem como expectativas de futuro para as relações entre estes dois mercados.

Nas empresas abordadas por este estudo, a identificação dos interesses e oportunidades de negócios na China decorre, numa primeira fase, com o recurso à pesquisa na *Internet* ou a visitas presenciais em feiras de especialidades na China, conduzindo estudos de mercado presenciais. Numa segunda fase para todos os empresários contactados é essencial fazer visitas às empresas seleccionadas e a partir daí seleccionar a solução que melhor se adequar aos objectivos desejados.

Podemos ver, através das informações recolhidas pelos questionários e entrevistas, que a comunicação com os parceiros chineses se faz essencialmente usando a língua inglesa, pois mesmo nos poucos casos onde há algum conhecimento da língua chinesa tal não é suficiente para suportar uma negociação. Mesmo reconhecendo dificuldades na expressão oral de uma terceira língua para ambos os interlocutores, tal não impede que a comunicação realizada seja considerada como eficaz. Os conhecimentos linguísticos, as

competências culturais e a existência de formação intercultural são factores considerados de grande importância para o sucesso internacional das empresas. Contudo, mesmo sabendo que as competências interculturais são necessárias em todos os níveis de uma organização e que a formação intercultural tem benefícios comprovados, demasiadas empresas não investem nessa formação. Segundo Kaisu Korhonen⁴⁵, as razões para esta falta de investimento incluem a suposição de que colaboradores internacionais competentes nascem assim, não são feitos; que um profissional de topo no seu país também o será noutra cultura; que a formação não é eficiente; que não há tempo para essa formação; que trabalhos temporários não requerem formação; que as experiências passadas dos formandos podem ter mais influência que a formação e que o ambiente de trabalho estrangeiro é o maior determinante do sucesso.

Quando pensam na necessidade de comportamentos e competências importantes na vida profissional num contexto internacional e multicultural, os empregadores normalmente referem-se ao conhecimento de uma ou mais línguas estrangeiras, não procurando ou oferecendo formação ao nível das competências culturais, tão ou mais importantes do que o conhecimento da gramática da língua do parceiro de comunicação.

Segundo o que foi possível apurar junto dos profissionais das empresas estudadas que contactam regularmente com parceiros chineses, há uma necessidade de se aumentar, melhorar e facilitar o acesso a formação linguística e cultural específica para se qualificar profissionais aptos para lidar com o mercado chinês.

As acções sugeridas vão desde a criação de cursos de mandarim nas universidades e escolas de línguas, à atribuição de mais bolsas de estudo na China, passando pela melhoria do ensino de línguas em horário pós-laboral e pela organização de *workshops* para a promoção da cultura empresarial chinesa.

É, pois, importante investir na formação intercultural. Segundo um estudo conduzido por Félix Neto a alunos da disciplina de relações interculturais na Universidade do Porto⁴⁶, há uma mudança de atitudes, notando-se o crescimento da ideologia multicultural e da tolerância em relação a culturas diferentes, bem como um aumento da auto-estima, indicativo de crescimento pessoal que se presume seja um efeito da educação multicultural. Os resultados alcançados suportam a ideia de que a compreensão da

⁴⁵ KORHONEN, Kaisu. "Developing Intercultural Competence as Part of Professional Qualifications. A Training Experiment" in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 7, Setembro 2004. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

⁴⁶ NETO, Félix. "Changing Intercultural Attitudes Over Time" in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 12, Agosto 2006. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

diversidade cultural e subsequente comunicação intercultural podem ser promovidas eficazmente através de formação.

Jonas Stier defende que as pessoas com interesse na comunicação intercultural «estão mais dispostas a enfrentar o desafio de um mundo global e multicultural». Portanto, «o papel da formação em comunicação intercultural na obtenção dos objectivos da internacionalização (...) é essencial – se não condicional»⁴⁷.

Kaisu Korhonen argumenta que «a formação intercultural desenvolve competências interculturais e providencia uma mudança de perspectiva, mas o processo de transformação é lento e gradual». Este processo consiste principalmente em «estudos de línguas estrangeiras, formação intercultural e experiência real de outras culturas e povos»⁴⁸.

Podemos concluir que os empresários da região de Aveiro retiram das suas experiências na China conselhos e lições que devem ser levados em conta quando se pretende encetar e manter relações de negócios frutuosas de longo-prazo com parceiros chineses:

- não se pode fazer negócios na China sem se estar lá, logo é preciso estar preparado para realizar muitas viagens;

- é imprescindível estar bem preparado, procurar ler livros sobre a cultura chinesa, aprender frases básicas de cortesia, tentar compreender um pouco de história, ter noção dos comportamentos socialmente aceitáveis;

- ter cautela e paciência, pois é essencial sedimentar relações de longo-prazo;

- é importante ser capaz de discernir de entre a grande oferta quais os parceiros ideais;

- sempre que possível, falar a língua chinesa é uma grande mais-valia, mas, como na maioria dos casos esse esforço não é exequível, pode recorrer-se a intérpretes, preferencialmente com conhecimentos técnicos na área em questão;

- são necessários cuidados especiais e um acompanhamento constante para evitar mal-entendidos;

- é preferível ter contactos (intermediários) na China, pois constituem uma “rede de segurança”, alguém que pode ajudar a abrir portas, a ultrapassar barreiras de comunicação e a identificar os melhores contactos;

⁴⁷ STIER, Jonas. “Internationalisation, Intercultural Communication and Intercultural Competence” in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 11, Abril 2006
URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

⁴⁸ KORHONEN, Kaisu. “Developing Intercultural Competence as Part of Professional Qualifications. A Training Experiment” in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 7, Setembro 2004.
URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

- é essencial estar-se aberto à compreensão das diferenças culturais, para que o nosso interlocutor também possa entender melhor a nossa cultura.

Em suma, o princípio para se realizar negócios internacionalmente (qualquer que seja o país) é fundamentalmente fazer um esforço para compreender a cultura e o *background* da pessoa com quem se lida, recorrendo ao respeito mútuo e ao bom-senso.

Peng (2003: 26) defende que «[C]ompreender os colaboradores de diferentes proveniências culturais requer, primeiro que tudo, uma compreensão dos seus valores culturais cardinais porque as diferenças culturais manifestadas através da comunicação e do comportamento social dos membros da cultura são a maior causa dos mal-entendidos e conflitos interculturais.»

Faz parte da intenção deste estudo alertar para o facto de as diferenças culturais se apresentarem como um factor determinante na comunicação empresarial com os agentes económicos chineses. E, sendo a China detentora de uma cultura económica *sui generis*, é do interesse dos homens de negócios que pretendam estabelecer aí relações, que a procurem conhecer, respeitar e dominar. Para tal podem apoiar-se em vários livros que existem no mercado e que pretendem elucidar os empresários em relação à cultura de negócios chinesa, enumerando diversos conceitos como a importância da harmonia, da família, do respeito, das relações, entre outros e apresentando diversas normas de protocolo e etiqueta.

Através das informações recolhidas conclui-se que a maioria dos profissionais reconhece a existência de lacunas em termos de comunicação intercultural, notando-se a consciência de que é necessário apostar em formação e sensibilização nesse sentido. Não se sente, porém, que estas empresas estabeleçam como prioridade a aquisição dessas competências, sentindo-se também um pouco desamparadas face à escassez de oferta adequada e de apoios institucionais. Esta realidade é também suportada pelo estudo de Fernanda Ilhéu (2006: 144, 145) que determina como factores condicionantes da escolha do mercado chinês, «a não existência de incentivos às empresas portuguesas e a não satisfação com outro tipo de apoios do governo português».

Na generalidade dos casos estudados, podemos concluir que não há uma estratégia, um plano pensado *a priori* no que toca à comunicação com parceiros comerciais chineses, sendo que consoante se vão sentindo as necessidades é que se procuram respostas eficazes. Não há, portanto, uma análise de necessidades formalmente conduzida,

embora ela seja feita implicitamente quando se antevêem e se identificam possíveis barreiras e problemas na comunicação. Tal aconteceu no caso da empresa **Sinalarte** em que, confrontados com a impossibilidade do visitante falar inglês, foi necessário recorrer aos serviços de uma tradutora externa.

Os empresários entrevistados consideram que a China é um dos mercados mais importantes da actualidade e a maioria destas empresas dá grande valor à sua relação com os parceiros chineses, sendo até imprescindível em alguns casos. É importante, então, apostar no conhecimento deste mercado e dos interlocutores para se poder consolidar a tendência de crescimento de 25% do valor de transacções comerciais entre Portugal e a China verificado no ano anterior. Assim poderá também aspirar-se à inversão da tendência de diminuição das exportações de Portugal para a China, apostando na introdução no mercado chinês de produtos claramente identificáveis com o seu país produtor, como é o caso de bebidas alcoólicas, azeite e obras de cerâmica, por exemplo.

O desenvolvimento desta dissertação deparou-se com algumas dificuldades, nomeadamente no que concerne a investigação empírica. O processo de recolha de informações através de questionários e entrevistas revelou-se muito mais complicado do que inicialmente previsto, devido sobretudo à falta de disponibilidade das empresas em colaborar voluntariamente com pedidos deste tipo. Tal facto contribuiu em grande escala para o reduzido tamanho da amostra que constitui o objecto de estudo desta dissertação. Este estudo é, assim, limitado na sua análise, sendo pertinente, no futuro, a realização de uma investigação mais alargada, tanto em termos de casos de análise como em termos de evolução temporal. Seria interessante avaliar o desempenho de profissionais que se preparem especificamente para contactar com parceiros de negócios chineses, em contraste com o desempenho de pessoas sem formação específica em situações idênticas.

Em resultado do desejo expresso pelos empresários e colaboradores, de que haja acesso a formações em cultura empresarial chinesa, seria também relevante o desenvolvimento de um curso de formação em cultura de negócios chinesa, como um módulo de formação profissional presencial ou até como uma ferramenta de *software*, que permitisse o estudo independente e personalizado, potencialmente mais prático para empresários.

Com esta dissertação pretendeu chamar-se a atenção para o papel omnipresente e imprescindível da comunicação na vida humana e, em especial, num contexto organizacional internacional, que implica o conhecimento dos fundamentos culturais do interlocutor, neste caso, de nacionalidade chinesa, de forma a poder estabelecerem-se relações sinceras, duradouras e lucrativas. A análise das experiências vividas por algumas empresas da região de Aveiro leva-nos a concluir que este conhecimento intercultural é essencial para sobreviver e tirar partido de todas as vantagens que o mercado chinês nos oferece. Verifica-se que ainda muito há a fazer para que este conhecimento esteja acessível aos empresários portugueses ou para que estes tomem em consideração estes aspectos de uma maneira consciente e ponderada aquando da decisão de se aventurarem em relações económicas com esse grande dragão do oriente que é a República Popular da China.

BIBLIOGRAFIA

- AGAR, Michael. (1994) 2002. *Language Shock – Understanding the Culture of Conversation*. New York: Perennial
- AMBLER, Tim; WITZEL, Morgen. 2004. *Doing Business in China*. 2ª Ed. London: Taylor&Francis
- BANNON, Gerard. 2003. *Cross Cultural Communication: The Essential Guide to International Business*. 2ª Ed. London: Kogan Page
- BOVÉE, Courtland L.; THILL, John V. 2008. *Business Communication Today*. 9ª Ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson-Prentice Hall
- CHANEY, Lillian H.; MARTIN, Jeanette S. 2000. *Intercultural Business Communication*. 2ª Ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson-Prentice Hall
- FRADE, Pedro Miguel. 1991. “Comunicação” in *Dicionário do Pensamento Contemporâneo*. Manuel Maria Carrilho, dir. Lisboa: Publicações Dom Quixote. pp. 45-56
- GAO, Ge; TING-TOOMEY, Stella. 1998. *Communicating Effectively with the Chinese*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- HALL, Edward T. (1959) 1973. *The Silent Language*. New York: Anchor Books
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. 2005. *Investigação por questionário*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo
- HOFSTEDE, Geert H. 1991. *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill
- ILHÉU, Fernanda. 2006. *A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Almedina

LONG, Michael H. "Overview: A rationale for needs analysis and needs analysis research" in LONG, Michael H., ed. 2005. *Second Language Needs Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 1-13

LOPES, Conceição. 2004. *Comunicação Humana: Contributos para a busca dos sentidos do Humano – Projecto direitos humanos em acção*. Caderno 1. Aveiro: Universidade de Aveiro

LUCAS, Adriano Callé, dir. *1000 Maiores Empresas 2007 – Aveiro*. Revista integrante do Diário de Aveiro de 30 de Novembro de 2007

MACHADO, José Pedro, coord. 1989. "Comunicar" in *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. Tomo III. Lisboa: Sociedade de Língua Portuguesa. p. 346

PENG, Shiyong. 2003. *Culture and Conflict Management in Foreign-invested Enterprises in China: an Intercultural Communication Perspective*. European University Studies, Series XXII, Vol. 369. Bern: Peter Lang

REGO, Arménio. 2007. *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo. pp. 24 - 119

ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz; NEVES, Miguel Santos; BONGARDT, Anette. 2006. *A Comunidade de Negócios Chinesa em Portugal: Catalisadores da Integração da China na Economia Global*. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração

TRIGO, Virgínia. 2006. *Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China?*. Mangualde: Edições Pedagogo

VANDERMEEREN, Sonja. "Foreign language need of business firms" in: LONG, Michael H., ed. 2005. *Second Language Needs Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 159 - 179

REFERÊNCIAS DA INTERNET

BAKIC-MIRIC, Natasa. “Re-imagining Understanding of Intercultural Communication, Culture and Culturing” in: *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 17, Junho 2008. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

CASPER, Amie, coord. (s/d.) “Needs Analysis” in http://linguistics.byu.edu/resources/volunteers/TESOLBYU_NeedsAnalysis.htm (consultado em 25.09.2008)

DIAS, Fernando Nogueira. (s/ d.) “Barreiras à Comunicação Humana” in <http://www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm> (consultado em 14.05.2008)

Embaixada da República Popular da China em Portugal. (30.05.2004). “Crónica dos importantes acontecimentos de relações Sino-portuguesas” in <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cept/pot/xwtd/t123639.htm> (consultado em 31.03.2008)

GULLESTRUP, Hans. “The Complexity of Intercultural Communication in Cross-Cultural Management” in *Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 6, Fevereiro 2003 – Maio 2004. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

Instituto Nacional de Estatística. (08.02.2008). Estatísticas do Comércio Extracomunitário – Janeiro a Dezembro de 2007 in http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=5490612&DESTAQUEStema=Qualquer&DESTAQUESmodo=2 (consultado em 04.04.2008)

Itim International. (s/d.) “What are Hofstede’s five Cultural Dimensions?” in <http://www.geert-hofstede.com/> (consultado em 09.10.2008)

Itim International. (s/d.) “Geert Hofstede Cultural Dimensions” in http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php (consultado em 09.10.2008)

JENSEN, Iben. "The Practice of Intercultural Communication" *in: Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 6, Fevereiro 2003 – Maio 2004

URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

KORHONEN, Kaisu. "Developing Intercultural Competence as Part of Professional Qualifications. A Training Experiment" *in: Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 7, Setembro 2004. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

LETRIA, Rui e PEPE, Sónia, coord. (s/d.) "Missão China 2007" *in* http://www.missaochina.gov.pt/noticias_breves.asp (consultado em 31.03.2008)

Lusa. (10.01.2008) "Portos: Ligação Sines ao Extremo Oriente é 'marcante' para economia portuguesa" *in* <http://ww1.rtp.pt/noticias/index.php?article=318879&visual=26&tema=4> (consultado em 04.02.2008)

MacauHub. (25.08.2008). "Trocas comerciais entre a China e os países de língua portuguesa deverão ultrapassar este ano meta de 2009" *in* <http://www.macauhub.com.mo/pt/print.php?pageurl=/pt/news.php?ID=5962> (consultado em 29.09.2008)

NETO, Félix. "Changing Intercultural Attitudes Over Time" *in: Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 12, Agosto 2006.

URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

NORDBY, Halvor. "Values, Cultural Identity and Communication: A Perspective From Philosophy of Language" *in: Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 17, Junho 2008. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

PEREIRA, Luís. (Dezembro 2006). "Ni hao!" *in* <http://www.revistamacau.com/rm.asp?id=005101> (consultado em 29.09.2008)

STIER, Jonas. "Internationalisation, Intercultural Communication and Intercultural Competence" *in: Journal of Intercultural Communication*. Jens Allwood, ed. Nº 11, Abril 2006. URL: <http://www.immi.se/intercultural/> (consultado em 15.09.2008)

S/a. (Janeiro 2008). "Relações Comerciais Portugal-China" *in* <http://www.ccil-c.com/> (consultado em 18.08.2008)

S/a. (Janeiro 2008) "Relações económicas e comerciais de Portugal com a China" *in* http://tektix.servefp.com:8080/ccil-cutf8/content/economy/relacoes_portugal_china.pdf (consultado em 18.08.2008)

S/a. (s/d.) "Portugal – China: os inícios do encontro" *in* http://www.cccm.mctes.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=345&lang=pt (consultado em 31.03.2008)

S/a. (s/d.) "Geert Hofstede's Cultural Dimensions" *in* <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> (consultado em 12.10.2008)

S/a. (s/d.) "The drawbacks of applying the Hofstede Model?" *in* <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> (consultado em 12.10.2008)

http://a.icep.pt/empresas/empresas_exp.asp (consultado em 21.12.2007)

<http://www.sinalarte.pt/> (consultado em 21.07.2008)

<http://www.arcoimp.com/> (consultado em 21.07.2008)

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php (consultado em 09.10.2008)

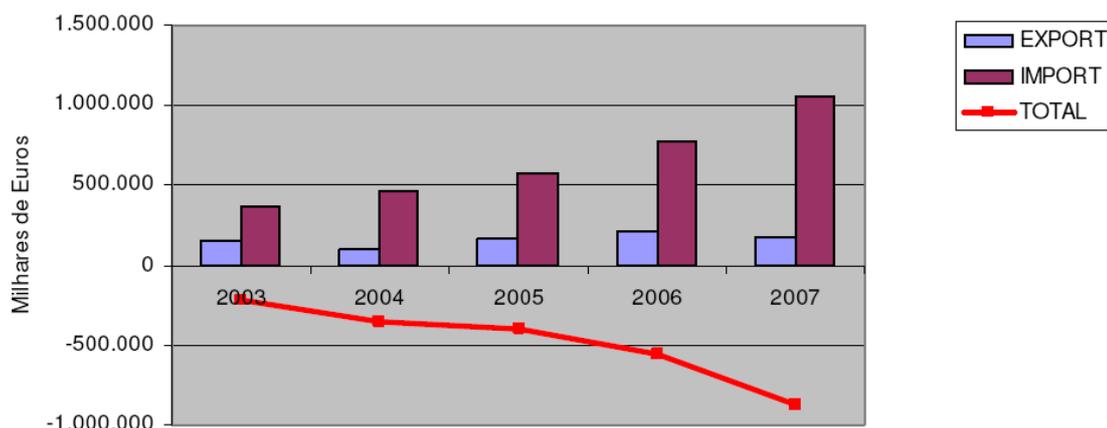
ANEXOS

Quadro A.1 - Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a China (em Milhares de Euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Evolução 2003/2007	Evolução 2006/2007
Exportações	149 661	101 082	170 589	213 839	181 143	11,6%	-15,2%
Importações	371 507	458 611	568 942	773 203	1 061 726	30,2%	37,3%
Saldo	-221 846	-357 529	-398 354	-559 364	-880 582	-	-
Coef.Cob. %	40,3%	22,0%	30,0%	27,7%	17,1%	-	-

Fonte: INE – Portugal (compilado pela CCIL-C)

Gráfico A.1 - Evolução da balança comercial portuguesa com a China

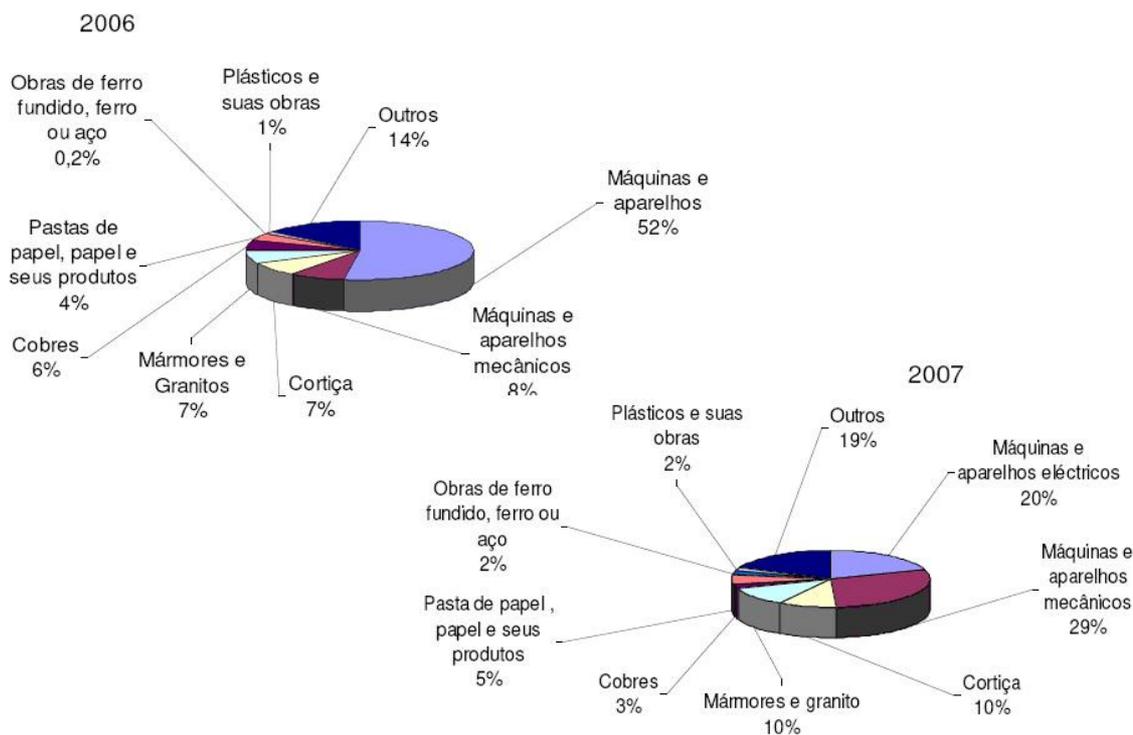


⁴⁹ S/a. (Janeiro 2008) "Relações económicas e comerciais de Portugal com a China" in http://tektix.servftp.com:8080/ccil-cutf8/content/economy/relacoes_portugal_china.pdf (consultado em 18.08.2008)

Quadro A.2 - Exportação de produtos portugueses para a China (em Milhares de Euros)

Artigos	2006	%	2007	%
Máquinas e aparelhos eléctricos	111 673	52,2	35 646	19,6
Máquinas e aparelhos mecânicos	16 735	7,8	53 248	29,4
Cortiça	16 020	7,4	17 371	9,5
Mármore e granito	15 618	7,3	18 779	10,3
Cobre	12 299	5,7	5 325	2,9
Pasta de papel, papel e seus produtos	8 459	3,9	9 110	5,0
Obras de ferro fundido, ferro ou aço	553	0,2	4 179	2,3
Plásticos e suas obras	2 078	0,9	3 713	2,0

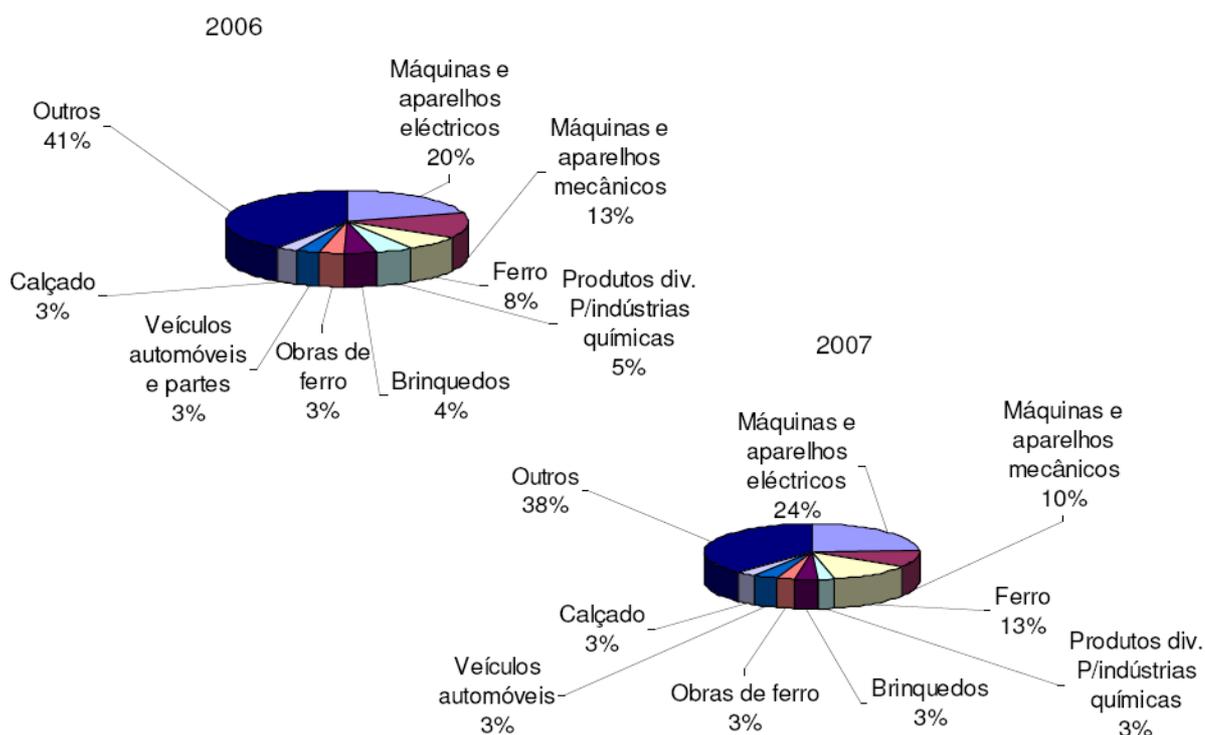
Gráfico A.2 - Exportação de produtos portugueses para a China



Quadro A.3 - Importação de produtos chineses para Portugal (em Milhares de Euros)

Artigos	2006	%	2007	%
Máquinas e aparelhos eléctricos	158 219	20,4	258 627	24,3
Máquinas e aparelhos mecânicos	100 423	12,9	103 574	9,7
Ferro	59 889	7,7	133 014	12,5
Produtos diversos para indústrias químicas	37 858	4,9	28 007	2,6
Brinquedos	32 379	4,1	33 573	3,1
Obras de ferro	25 901	3,3	31 353	2,9
Veículos automóveis e partes	23 568	3,0	36 320	3,4
Calçado	22 780	2,9	33 887	3,1

Gráfico A.3 - Importação de produtos chineses para Portugal



<p>Factores Pessoais</p>	<p>Profundidade de conhecimento – credibilidade / Avaliação da fonte Aparência Postura Corporal Movimento Corporal Contacto Visual Expressão facial Fluência, articulação, modulação, ritmo e timbre da fala Dificuldade/incompetência em escutar Falta de preparação (e outros problemas) do comunicador Estilos pessoais de comunicação Género</p>
<p>Factores Sociais</p>	<p>Educação Cultura Crenças Normas sociais Dogmas religiosos Diferentes quadros de referência Ausência de confiança Primeiras impressões</p>
<p>Factores Fisiológicos</p>	<p>Deficiência, <i>handicap</i> físico</p>
<p>Factores de Personalidade</p>	<p>Auto-suficiência Avaliações congeladas Confusão entre o objectivo e o subjectivo Geografite (confusão entre <i>mapas</i> e <i>territórios</i>) Tendência à complicação</p>
<p>Factores de Linguagem</p>	<p>Palavras abstractas Desencontro de sentidos Indiscriminações Polarizações Falsa identidade baseada nas palavras Polissemia / Problemas semânticos</p>

⁵⁰ Construído a partir de DIAS, Fernando Nogueira. (s/ d.) “Barreiras à Comunicação Humana” in <http://www.sociuslogia.com/artigos/barreira01.htm>, de Rego (2007: 91-110) e de Bovée e Thill (2008).

<p>Factores Psicológicos</p>	<p>Efeito de halo Efeito lógico Tipos pré-determinados Efeito de tendência central Efeito de polarização Juízos de valor, estereótipos e preconceitos Percepção selectiva e “ouvir apenas o que esperamos ouvir” Efeito das emoções</p>
<p>Factores do ambiente de comunicação</p>	<p>Ruído e distrações / Barreiras físicas e arranjos espaciais Mensagens competitivas Filtros Quebras no canal de comunicação Tempo Excesso de informação e sobrecarga da comunicação Características do meio ou canal</p>

Anexo C - Dimensões Culturais de Geert Hofstede⁵¹

PDI (*Power Distance Index*): Índice de Distância de Poder

IDV (*Individualism*): Individualismo

MAS (*Masculinity*): Masculinidade

UAI (*Uncertainty Avoidance Index*): Índice de Evitamento da Incerteza

LTO (*Long-Term Orientation*): Orientação de Longo-prazo

Países	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
África do Sul	49	65	63	49	
África Ocidental	77	20	46	54	16
África Oriental**	64	27	41	52	25
Alemanha	35	67	66	65	31
Argentina	49	46	56	86	
Austrália	36	90	61	51	31
Áustria	11	55	79	70	
Bangladesh*	80	20	55	60	40
Bélgica	65	75	54	94	
Brasil	69	38	49	76	65
Bulgária*	70	30	40	85	
Canadá	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China	80	20	66	30	118
Colômbia	67	13	64	80	
Coreia do Sul	60	18	39	85	75
Costa Rica	35	15	21	86	
Dinamarca	18	74	16	23	
Equador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Eslováquia*	104	52	110	51	38
Espanha	57	51	42	86	
Estados Unidos da América	40	91	62	46	29
Estónia*	40	60	30	60	
Filipinas	94	32	64	44	19
Finlândia	33	63	26	59	
França	68	71	43	86	
Grécia	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Holanda	38	80	14	53	44
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungria*	46	80	88	82	50
Índia	77	48	56	40	61
Indonésia	78	14	46	48	
Irão	58	41	43	59	
Irlanda	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Itália	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	

⁵¹ Itim International. (s/d.) "Geert Hofstede Cultural Dimensions" in http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php (consultado em 09.10.2008)

Japão	54	46	95	92	80
Luxemburgo*	40	60	50	70	
Malásia	104	26	50	36	
Malta*	56	59	47	96	
Marrocos	70	46	53	68	
México	81	30	69	82	
Mundo Árabe**	80	38	52	68	
Noruega	31	69	8	50	20
Nova Zelândia	22	79	58	49	30
Panamá	95	11	44	86	
Paquistão	55	14	50	70	0
Perú	64	16	42	87	
Polónia*	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Reino Unido	35	89	66	35	25
República Checa*	57	58	57	74	13
Roménia*	90	30	42	90	
Rússia*	93	39	36	95	
Singapura	74	20	48	8	48
Suécia	31	71	5	29	33
Suíça	34	68	70	58	
Suriname*	85	47	37	92	
Tailândia	64	20	34	64	56
Taiwan	58	17	45	69	87
Trinidad*	47	16	58	55	
Turquia	66	37	45	85	
Uruguai	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietname*	70	20	40	30	80

* Estimativas

** Estimativas regionais

Mundo Árabe = Egipto, Iraque, Kuwait, Líbano, Líbia, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos

África Oriental = Etiópia, Quénia, Tanzânia, Zâmbia

África Ocidental = Gana, Nigéria, Serra Leoa

Anexo D - Questionário

Este questionário é parte integrante da investigação do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, subordinado ao tema “Comunicar com a China: estudo das estratégias adoptadas por empresas da região de Aveiro”.

Este trabalho é realizado sob orientação da Prof. Dr.^a Maria Teresa Roberto, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

TODA A INFORMAÇÃO RECOLHIDA SERÁ COMPLETAMENTE SIGILOSA, TRATADA DE FORMA ANÓNIMA E SERVIRÁ APENAS PARA O EFEITO DESTE ESTUDO.

I. DADOS PESSOAIS (assinale a sua opção com um X)

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade	21 a 35 anos	36 a 45 anos	mais de 45 anos

3. Nacionalidade _____

4. Habilitações Literárias

até ao 12 ^o ano	curso superior	pós-graduação

5. Coloque por ordem as línguas em que se sente confiante a comunicar (coloque 1^o, 2^o, 3^o, 4^o, 5^o ou deixe em branco se não se aplicar):

Português	Inglês	Francês	Espanhol	Alemão	

II. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Tendo em mente o processo de comunicação com os parceiros chineses, responda, por favor, às seguintes questões:

1. Que língua utiliza nos diferentes meios de comunicação? (assinale a sua opção com um X e acrescente informação que considere pertinente)

Meio	Inglês	Chinês	Outra. Qual?
Comunicação escrita			
Telefone			
Reuniões			
Encontros sociais			

2. Como classificaria a eficácia da sua comunicação com os parceiros chineses?

Responda à questão com um X na escala de 0 (“nada eficaz”) a 3 (“muito eficaz”).

0	1	2	3
nada eficaz	pouco eficaz	eficaz	muito eficaz

3. Indique a frequência com que cada um dos seguintes factores interfere no processo de comunicação com os parceiros chineses. Responda à questão com um X na escala de 0 (“nunca”) a 4 (“muito frequente”).

		0	1	2	3	4
		nunca	raramente	ocasionalmente	frequentemente	muito frequentemente
1	O seu próprio domínio linguístico					
2	O domínio linguístico do parceiro chinês					
3	Factores inerentes à comunicação oral					
4	Factores inerentes à comunicação escrita					
5	Factores inerentes ao contacto presencial					
6	Factores culturais					

III. FORMAÇÃO

1. Teve ou tem algum tipo de formação para comunicar com os parceiros chineses?

- Sim
 Não (se seleccionou esta opção, avance para a questão 4)

2. Se sim, qual?

- Formação linguística (responda também à questão 2.1)
 Formação específica em cultura chinesa
 Formação em práticas de negócios com a China
 Outro. Qual? _____
e/ou
 Estada na República Popular da China

- 2.1 Se teve formação linguística, indique em que língua(s):

- Chinês (Mandarim)
 Inglês
 Outra. Qual? _____

3. A formação linguística ajuda-o(a) a comunicar mais fácil e eficazmente com este mercado?

- Sim. Em que medida? _____

 Não. Porquê? _____

4. (Se respondeu “Não” à questão 1) Acha que ter acesso a formação linguística e cultural o(a) ajudaria a comunicar mais fácil e eficazmente com os parceiros chineses?

- Sim. Em que medida? _____

 Não. Em que medida? _____

5. Na sua opinião e experiência, até que ponto são importantes os seguintes factores para o sucesso internacional das empresas? indique, para cada um, qual o seu nível de importância, na escala de 0 (“irrelevante”) a 3 (“muito importante”).

Factores	0	1	2	3
	irrelevante	pouco importante	importante	muito importante
Conhecimentos linguísticos				
Competências interculturais				
Existência de formação intercultural				
Existência de apoios estatais				
Apoio de instituições (associações empresariais, delegações económicas, embaixadas)				

6. Ajude-nos a melhorar a comunicação com a China fazendo aqui algumas sugestões.

Obrigada pela sua colaboração.

Ana Teresa Maia de Almeida

ana.almeida@ua.pt

Anexo E - Guião de Entrevista

Este guião de entrevista é destinado primordialmente aos gestores e/ou responsáveis pelo contacto com os parceiros chineses das empresas seleccionadas.

1. Apresentação e descrição da empresa

- 1.1 Qual a dimensão da empresa? (número de trabalhadores, volume de negócios)
- 1.2 Historial de internacionalização? (importação e exportação)

2. Relação com o mercado chinês

- 2.1 Há quanto tempo?
- 2.2 Que produtos?
- 2.3 Que parceiros?
- 2.4 Qual foi a experiência que teve no estabelecimento de relações comerciais com os parceiros chineses?
- 2.4 Que importância atribui às relações com a China para o desenvolvimento desta empresa?

3. Como decorreu o processo de identificação de interesses na China? (através de pesquisas de mercado, contactos com parceiros, intuição, visitas a feiras - estudos de mercado presenciais...)

4. Comunicação com a China

- 4.1 Que língua(s) é(são) usada(s) na comunicação com a China?
- 4.2 Foram identificadas necessidades específicas de comunicação?
 - 4.2.1 O que foi feito para dar resposta a essas necessidades? (formação em língua e cultura chinesas, expatriação, estudo sobre políticas de negócio com e na China...)
- 4.3 Houve problemas iniciais? Quais?
- 4.4 Como está a decorrer agora o processo de comunicação?

[O que é que a empresa está disposta a fazer para satisfazer as suas necessidades de comunicação, para conseguir alcançar os seus objectivos no mercado chinês?]

5. Quais os projectos/desejos futuros desta empresa em relação à China?

6. Qual é a sua opinião sobre a importância da China no mundo empresarial dos dias de hoje? Qual a sua visão de futuro?

Anexo F - Dados da Barmat - Barros & Matias, S.A.

**Denominação da
Empresa**

Barmat - Barros & Matias, S.A.

Logótipo



Endereço

Avenida da Estação
Zona Industrial de Oiã
3770-059 Oliveira do Bairro – Aveiro
Portugal

Contactos

Tel.: +351 234 729 605
Fax: +351 234 729 605
E-mail: info@barmat.pt
Website: www.barmat.pt

Anexo G - Dados da Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.

Denominação da Empresa

Sinalarte - Indústria de Sinalização, Lda.

Logótipo



Endereço

Zona Industrial de Oiã – Lote C25 – Ap. 50
3770-908 Oliveira do Bairro
Portugal

Contactos

Tel.: +351 234 729 130
Fax: +351 234 729 131
E-mail: geral@sinalarte.pt
Website: www.sinalarte.pt

Anexo H - Dados da ARCOIMP, Lda.

**Denominação da
Empresa**

ARCOIMP, Lda. (*Trade Agency*)

Logótipo



Endereço

Rua Engenheiro José Bastos Xavier - Centro Comercial Diana, Loja
2.02 /2.03
3750-144 Águeda
Portugal

Contactos

Tel.: +351 234 621 554
Fax: +351 234 624 560
E-mail: arcop@mail.telepac.pt
Website: www.arcoimp.com

Escritório Beijing – China

Tel.: 0086 10 640 79 619
Fax: 0086 10 640 79 220
E-mail: pbh@bjsnl.com
Website: www.arcoimp.com

Anexo I - Dados da Marques, S.A.

**Denominação da
Empresa**

Marques, S.A. - Indústria de Fechaduras

Logótipo



Endereço

Zona Industrial da Alagoa
Apartado 3134
3754-909 Águeda
Portugal

Contactos

Tel.: +351 234 610 010
Fax: +351 234 603 155
E-mail: info@marc.pt
Website: www.marc.pt

Anexo J - Dados da Lanxi Eiger Hardware Co., Ltd.

**Denominação da
Empresa**

Lanxi **Eiger** Hardware Co., Ltd.
兰溪市海格五金有限公司

Logótipo



Endereço

Ma si cun, Majian
Lanxi
Zhejiang, China

Contactos

Tel.: 0086 579 8844 3025
Fax: 0086 579 8844 3026
E-mail: sales@eiger.net.cn
Website: <http://www.eiger.net.cn/>