

**coins** Congresso  
Internacional  
de Secretariado  
**2017.**

# **P13 | O papel da comunicação intercultural para o Secretariado**

**Susana de Salazar Casanova**

## Objetivos

- Parte 1:
  - (1) Examinar as competências exigidas pelos empregadores no recrutamento de profissionais especializados na área do secretariado, em Portugal;
  - (2) Analisar a pertinência percebida das novas competências – comunicação intercultural e protocolo empresarial – por parte de profissionais de secretariado, em Portugal.
- Parte 2:
  - (3) Compreender a importância das novas competências para o desempenho eficaz do secretariado.

# Parte 1

## Introdução

Ao longo de séculos, o secretário foi uma figura com grande poder de influência junto de quem tinha o poder, elevando a profissão e destacando-a por ser um cargo de elevada confiança (Borges, 2011). A profissão evoluiu ao longo do século XX, acompanhando o desenvolvimento global das empresas, ajustando-se às tecnologias de informação.

## Secretariado: perspectiva contemporânea

### O secretariado moderno pode definir-se:

- Segundo Marques dos Santos (2014): desenvolvem a sua atividade na área do **apoio administrativo e da assessoria direta; contribuem assertivamente para a obtenção dos objetivos organizacionais.**
- De acordo com Pascual (2005): as principais **tarefas são de gestão** e de grande comprometimento, como por exemplo as desenvolvidas ao nível da **organização de eventos ou de viagens.**

O dia-a-dia destes profissionais está ajustado à dimensão de cada organização (Bete D'Elia, Magali Amorim & Mauricio Sita, 2013; Marques dos Santos, 2014; Uriguën, 2009):



atuação em  
representação  
da chefia



relacionamento com  
parceiros de negócio  
ou clientes



atendimento



autonomia para  
gerir  
prioridades



administração  
da agenda



organização de  
eventos



contratação de  
serviços  
diversos



coordenação de  
equipas



viagens e de  
serviços  
associados



atualizações  
diversas no  
domínio da  
comunicação  
digital



obrigações  
específicas  
ligadas aos  
recursos  
humanos ou  
financeira

Figura 1: Secretariado perspectiva contemporânea

## Secretariado: Competências inovadoras

Com base em quadros teóricos de Borges (2011) e de Marques dos Santos (2014) listam-se as competências tradicionais. Traça-se a evolução das tradicionais para as inovadoras – **ambas integram o novo perfil.**

Competências tradicionais	Competências inovadoras
Conhecer a estrutura e os órgãos sociais da organização	<b>Estar ao corrente da estrutura da organização, da visão e da estratégia</b>
Conhecer a etiqueta	<b>Dominar as regras de protocolo oficial e empresarial</b>
Estar ao corrente das inovações informáticas	<b>Dominar as principais ferramentas informáticas e os meios de comunicação digital</b>
Estar a par dos assuntos da organização	<b>Recolher e distribuir informação sobre a organização, o mercado e a concorrência</b>
Estar disponível	<b>Ter disponibilidade para determinados horários ajustando-se à chefia</b>
Falar vários idiomas	<b>Falar idiomas de mercados específicos</b>
Respeitar a organização e a chefia	<b>Gerir relacionamentos interpessoais e administrar várias chefias e equipas</b>
Saber comunicar	<b>Ajustar a comunicação aos diversos públicos</b>
Saber receber	<b>Estar apto a receber e lidar com pessoas de outras culturas</b>
Ser adaptável	<b>Adaptar-se a cada situação</b>
Ter discrição	<b>Ter ética profissional</b>
Solicitar orçamentos	<b>Saber negociar</b>
Ter boa imagem	<b>Ter a sua imagem ajustada aos objetivos e à missão da organização</b>
Ter bom senso	<b>Agir com bom senso e ser criativo nas mais diversas situações</b>
Ter cultura geral	<b>Estar atualizado sobre o mundo, o mercado e a concorrência</b>
Trabalhar em equipa	<b>Trabalhar em equipa, acompanhar a chefia e estar apto a trabalhar em ambientes virtuais</b>
Recolher informação para tomada de decisão	<b>Ser autónomo na tomada de diversas decisões</b>



## Secretariado: Competências inovadoras

A função de secretariado existe para **assessorar chefias com vista a permitir que estes obtenham um maior proveito do seu tempo** e se foquem em temas *core* de gestão (Sotomayor et al., 2014).

O secretariado é de tal forma **essencial nas organizações** que, por norma, nem em situações de *downsizing* é dispensado (Uriguën, 2009).

A manutenção (ou contratação) de profissionais desta área é essencial porque entre diversas tarefas, **tratam de dominar a cultura e a forma de comunicar com parceiros estrangeiros**, atentam às questões relacionadas com a multiculturalidade (Esclapez, 2004).

É preciso estar-se ativo, desenvolver competências e reforçar os conhecimentos específicos, como o são o **protocolo e a comunicação multicultural** (Garcia-Lomas, 2014).

# Secretariado: Competências inovadoras | Protocolo empresarial



Diz respeito a um conjunto de normas de atuação que devem ser estruturadas no seio de cada empresa e as quais os colaboradores devem respeitar (Alvarado, 2011).



A sua necessidade de utilização nas empresas foi impulsionada pelo fenómeno da globalização (Garcia-Lomas, 2014).



A sua utilização traz a melhoria da convivência e da qualidade das relações interpessoais – aspetos cruciais para o exercício de uma qualquer profissão (Correas, 2004).



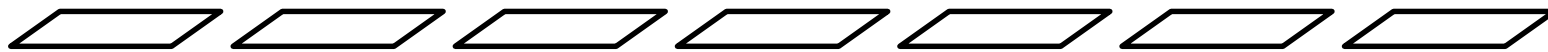
A aplicação das regras protocolares é inerente ao dia-a-dia do secretariado (Esclapez, 2004).

## Secretariado: Competências inovadoras | Protocolo empresarial

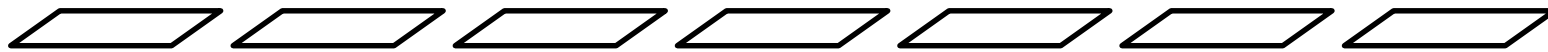
Nas mais variadas tarefas do secretariado, o conhecimento desta área concorrerá para a promoção da excelência e diferenciação na interação com *shareholders* e *stakeholders* (Esclapez, 2004).

## Atividades quotidianas que exigem conhecimentos protocolares - exemplos

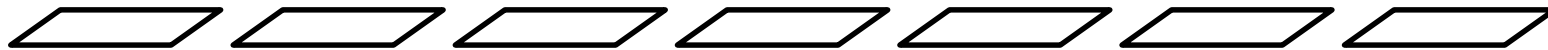
Saber ser e saber estar em vários contextos.



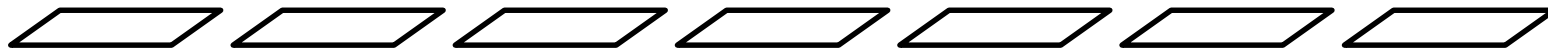
Ato de receber, contactar telefonicamente, comunicar de forma verbal e escrita, selecionar presentes.



Tratar da imagem pessoal, conhecer os códigos de vestuário. Tratar da imagem das instalações.



Organizar e preparar reuniões e refeições de negócios. Gerir eventos corporativos. Receber alta entidades nacionais e estrangeiras.



Marcar viagens de negócios, gerir a agenda da comitiva, obter informação de natureza multicultural.



Figura 2: Situações protocolares

## Competências inovadoras | Comunicação intercultural e comunicação multicultural

Existem múltiplas influências culturais que afetam a interpretação de mensagens e, conseqüentemente, esses comportamentos influenciarão o desenrolar de uma relação empresarial e negocial (Griffith, 2002).



Os gestores precisam de desenvolver um *global mindset* para poderem identificar as mensagens e os sinais culturais ao lidar com parceiros estrangeiros.



**O secretariado deve acompanhar esta tendência e munir-se destes novos atributos.**

## Perfil do (novo) gestor - competências

As organizações operam em mercados globalizados; de igual modo os profissionais viajam e trabalham em ambientes multiculturais, com diferentes culturas, tradições, etnias, línguas...

É imprescindível que exista uma preocupação com as barreiras culturais porque questões de relativa simplicidade podem ser (são muitas vezes) ofensivas para outros povos

## Perfil do (novo) gestor - competências

Ao desenharem uma estratégia de internacionalização, as organizações estão conscientes de que esta não se resume à apresentação da empresa, dos seus produtos ou dos seus serviços.

A abordagem a um novo mercado é um processo complexo a nível cultural (Zhao & Parks, 1995); refere-se à aquisição de conhecimentos sobre a história, o sistema político, económico e social de um Estado (Solomon & Schell, 2009). Há ainda outros elementos fundamentais como a língua, a religião, o estilo de comunicação ou os procedimentos de uma negociação (Deresky, 2010).

Todos estes aspetos são comuns a gestores e a profissionais de secretariado.

## Perfil do (novo) gestor - competências

- Indicam-se algumas **competências essenciais inerentes aos gestores globais** (construída a partir de Rego & Pina e Cunha (2009:94)):

Competência	Objetivo
<b>Definir</b>	(1) A estratégia da empresa e promover a sua internacionalização; (2) Práticas de atuação em certos mercados;
<b>Coordenar</b>	(3) As atividades internacionais; (4) Ações a desenvolver localmente;
<b>Gerir</b>	(5) Mercados onde a empresa atua;
<b>Atuar</b>	(6) Como intermediário cultural, procurando interpretar as exigências locais e comunicar eficazmente com os parceiros internacionais.

**A estrutura das organizações transformou-se e os gestores são muito autónomos (Moleiro Martins, 2011).**

Tabela 2: Competências inerentes aos gestores globais



## Secretariado | Perfil e atributos do (novo) secretariado

- Na figura, construída a partir Veiga (2006), de Borges (2011) e de Marques dos Santos (2014), sintetizam-se alguns dos atributos esperados:













	Ter elevados padrões morais.		Possuir uma boa capacidade de comunicação.		Ter facilidade no trato e no relacionamento com terceiros.
	Contribuir para um clima positivo e motivar outros elementos da equipa.		Ser rigoroso no desempenho diário.		Procurar antecipar-se às situações não sobrecarregando a chefia com dificuldades.
	Estar apto a falar línguas estrangeiras.		Conhecer as tendências em termos de equipamentos, de tecnologia e respetivos softwares.		Ter habilidade para manter a serenidade em situações delicadas, em momentos fulcrais da vida da organização.
	Conseguir adaptar-se facilmente às mudanças, ao estilo de gestão e à chefia.		Estar interessado nos projetos da organização.		Demonstrar entusiasmo no desempenho das funções.

Figura 3: Perfil e atributos do (novo) secretariado

## Pontos comuns no perfil do gestor e no do secretariado

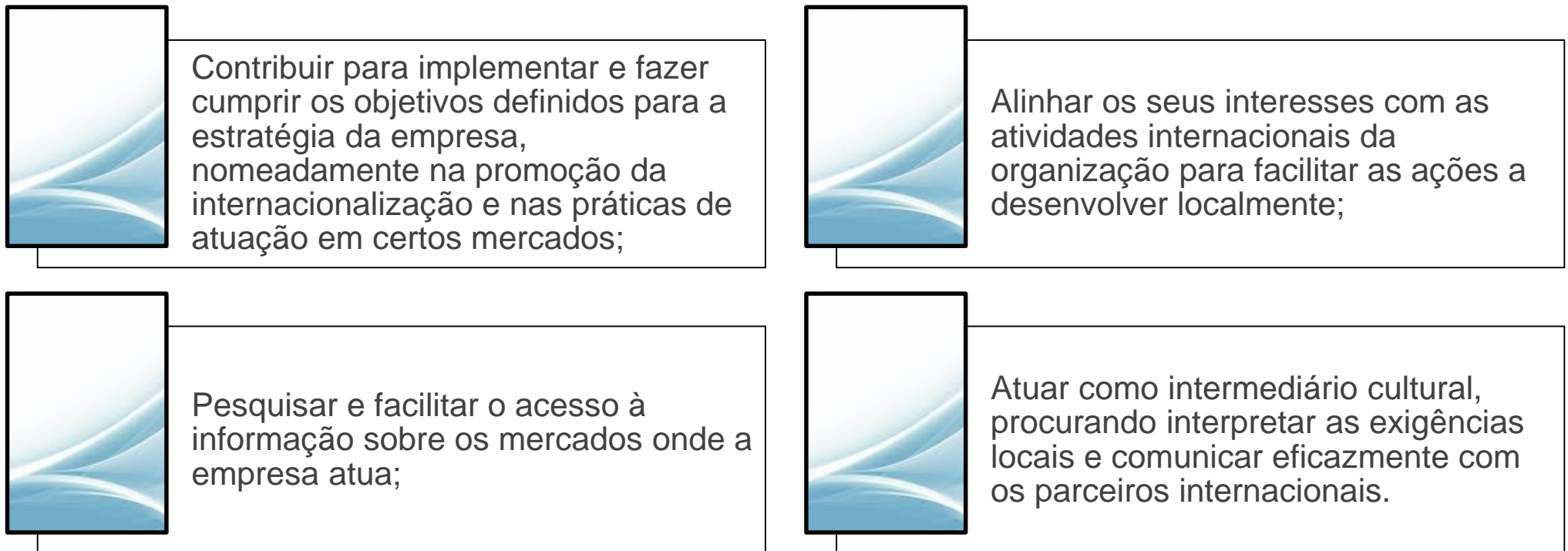


Figura 4: Perfil do gestor e do secretariado

Tendo em consideração a forma como as novas **competências da profissão** têm vindo a ser concetualizadas, **quisemos investigar, analisar e contextualizar o caso português**, neste cenário.

### Objetivos definidos para a investigação:

(1) Analisar as competências exigidas pelos empregadores no recrutamento de profissionais de secretariado;

(2) Analisar a pertinência percebida das novas competências – protocolo empresarial e comunicação intercultural – por parte de profissionais de secretariado.

## Método

### Procedimento para alcançar os 2 objetivos

- **Objetivo 1:** analisaram-se anúncios de emprego publicados entre 1 de setembro de 2014 e 31 de dezembro de 2014, através dos portais: <http://www.net-empregos.com>, [www.empregos.pt](http://www.empregos.pt), [www.maisemprego.pt](http://www.maisemprego.pt), <http://www.empregosonline.pt>, [www.pagepersonnel.pt](http://www.pagepersonnel.pt) e [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt).
- **Objetivo 2:** analisaram-se as entrevistas semiestruturadas realizadas a 7 profissionais de secretariado.

## Método

### Amostra (constituição)

- **7 mulheres** com idades compreendidas entre os 25 e 55 anos (M=39,6 (trinta e nove vírgula seis); DP=10,2 (dez vírgula dois)). Com experiência profissional entre os 2 e os 32 anos. Distintos *currícula* para obter dados que ilustrem a diversidade do tecido empresarial português.
- **Formação académica:** 5 licenciatura, 1 curso superior de secretariado, 1 certificação de formação avançada em assessoria empresarial e 2 pós-graduação.
- **Experiência:** todas mantêm contactos internacionais; 1 trabalhou numa multinacional, fora de Portugal.
- **Regiões:** PALOP, países da UE, BRICS; também com Japão, Coreia do Sul e Singapura. Uma das entrevistadas evidencia necessidade de contactos com Estados do Médio Oriente, Caraíbas e América do Norte.

## Método

## Resultados

### Objetivo 1 | Análise de anúncios de emprego para 3 perfis funcionais

#### **Técnico de Secretariado, de Secretária Executiva e de Secretário de Administração:**

- Verifica-se que as empresas exigem profissionais com licenciatura em secretariado ou assessoria de direção; também com competências na área da gestão.
- Solicita-se conhecimentos de línguas estrangeiras, de informática, de comunicação e gestão documental; um dos requisitos é a formação superior, tendo uma empresa pedido mestrado.

#### ***Personal Assistant:***

- Solicita-se conhecimentos idênticos, ou seja, de línguas estrangeiras, de informática e de comunicação, mantendo-se como requisito a licenciatura.

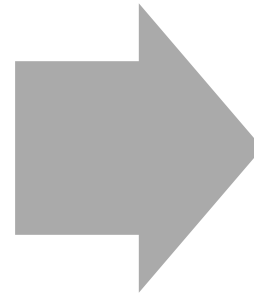
#### ***Office Manager:***

- Constata-se que para este perfil funcional se pede uma licenciatura (gestão, direito, economia ou contabilidade), mantendo-se a solicitação de línguas estrangeiras, informática e comunicação.

## Método

### Resultados Objetivo 2 | Entrevistas semiestruturadas

Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas com um conjunto de 20 questões que visaram a obtenção de informação sobre o perfil de cada entrevistada.



Os resultados e os conteúdos foram organizados por categorias.

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Competências técnicas:** valorizam o domínio das ferramentas informáticas e das línguas.
- **Outras competências:** surge com menor frequência de resposta o “protocolo multicultural”; outra indica competências na área da “organização de eventos” e do “protocolo”; de igual modo, apenas uma inquirida menciona “a gestão do *networking*”.



## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Competências pessoais:** são unânimes em registrar que a “capacidade de organização” é imprescindível; duas apontam a “capacidade de adaptação”. Indicam como fundamental “a discrição e a simpatia”, “a capacidade de organização”, “a experiência profissional”, “a capacidade de trabalhar sob pressão”, “atitude proativa”, “interesse pela atividade da organização” e a “ética”.

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Papel do secretariado:** é “diversificado”, “amplo e de difícil definição”, “um trabalho quase invisível, é o profissional multifacetado, que tem de dominar todos os assuntos”.
- Duas entrevistadas responderam que é “um facilitador da chefia” e que serve para “libertar a chefia para tarefas mais importantes”. Outra refere “a capacidade de decidir, liderar, gerir” e outra de “antecipar decisões”.

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Protocolo:** clara necessidade de aplicação destas regras quando há encontros com entidades oficiais - “almoços com embaixadores, eventos em que participam ministros e ex-ministros” e ainda em “receções de Cônsules e Ministros”. Também na “receção de clientes, em refeições, em reuniões, na comunicação em geral (verbal, escrita) e em “eventos em que temos pessoas dos vários escritórios (e países) da empresa presentes ou mesmo eventos com clientes de vários países”.

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Multiculturalidade e Interculturalidade:** seis entrevistadas concordam que é “importante a questão da multiculturalidade”, “que pode fazer a diferença”, que “estamos num mundo cada vez mais globalizado e é importante [...] estar preparado para qualquer contacto que possa ser feito”; outra responde que “considero desejável conhecer algumas diferenças/especificidades culturais, tendo, no entanto, cuidado com as generalizações e ideias pré-concebidas”, e ainda uma outra “penso que é sempre uma mais-valia”. Uma indica que “desejável sim, mas obrigatório não”.

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Competências diferenciadoras:** “proatividade e adaptação às constantes mudanças profissionais”, “capacidade de percepção e análise das situações”, a “versatilidade e a capacidade de resistência ao stress”, a “capacidade (rápida) de adaptação a novos desafios/contextos/mudanças, a capacidade de atualização, estar em permanente aprendizagem e atualização”, o “profissionalismo, experiência, abertura e flexibilidade” e ainda o “domínio da tecnologia e de diferentes idiomas, com particular atenção ao inglês.”

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Desafios da profissão (1):** “a reestruturação da profissão e a adaptação dos profissionais”, “a constante luta pela valorização da profissão, a continuação da adaptação às novas tecnologias (...) e a capacidade de (...) sermos profissionais globais e versáteis”, a “multidisciplinaridade (...) e a constante necessidade de disponibilidade além das 8h diárias de trabalho”, “**reinventar a função e demonstrar a sua mais-valia, porque num contexto cada vez mais tecnológico e de autonomia das chefias, aliado a cortes orçamentais, muitas vezes facilmente se considera a função vazia e consequentemente dispensável**”, “capacidade de adaptação e permanente vontade de evoluir”;

## Discussão

### O conteúdo das entrevistas mostra que:

- **Desafios da profissão (2):** “os desafios são imensos: saber dar resposta ao crescente nível de exigência da profissão, com domínio das múltiplas técnicas de secretariado, tecnologias e línguas. Ser polivalente, responsável e discreto.” Uma das respondentes menciona que “é extremamente **desmotivante sentir que as organizações não consideram fundamental/importante um investimento na formação destes profissionais**, porque, em muitos casos, reduzem as suas funções a atender telefones, responder a emails e agendar reuniões (...)”.

## Conclusões | Análise dos anúncios de emprego e das entrevistas semiestruturadas

O secretariado é uma profissão em evolução e que tem acompanhado as tendências inovadoras do mercado e do tecido empresarial português.

Os dados obtidos mostram a importância percebida por profissionais da área, que o protocolo e a comunicação cultural desempenham nas empresas.

Verifica-se que é determinante além das línguas estrangeiras, saber aplicar as normas de **protocolo empresarial** e conhecer as especificidades da **comunicação multicultural e intercultural**.

Clara necessidade destes profissionais alargarem as suas competências e acompanharem as tendências dos **negócios internacionais**.



## Parte 2

**Compreender a importância das novas competências para o desempenho eficaz do secretariado**

## Clarificar conceitos e definições no âmbito da comunicação

**Comunicação intercultural:** comunicação que envolve interações entre pessoas de diferentes culturas.

**Comunicação multicultural:** estudo de algo particular ou conceito em várias culturas para comparar uma cultura com outra, sobre aspetos específicos.

**Comunicação intracultural:** entre membros da mesma cultura.

**Comunicação interétnica:** entre membros da mesma raça mas com diferentes *backgrounds*.

**Comunicação internacional:** entre nações e governos mais do que entre indivíduos.

## Essência da comunicação intercultural

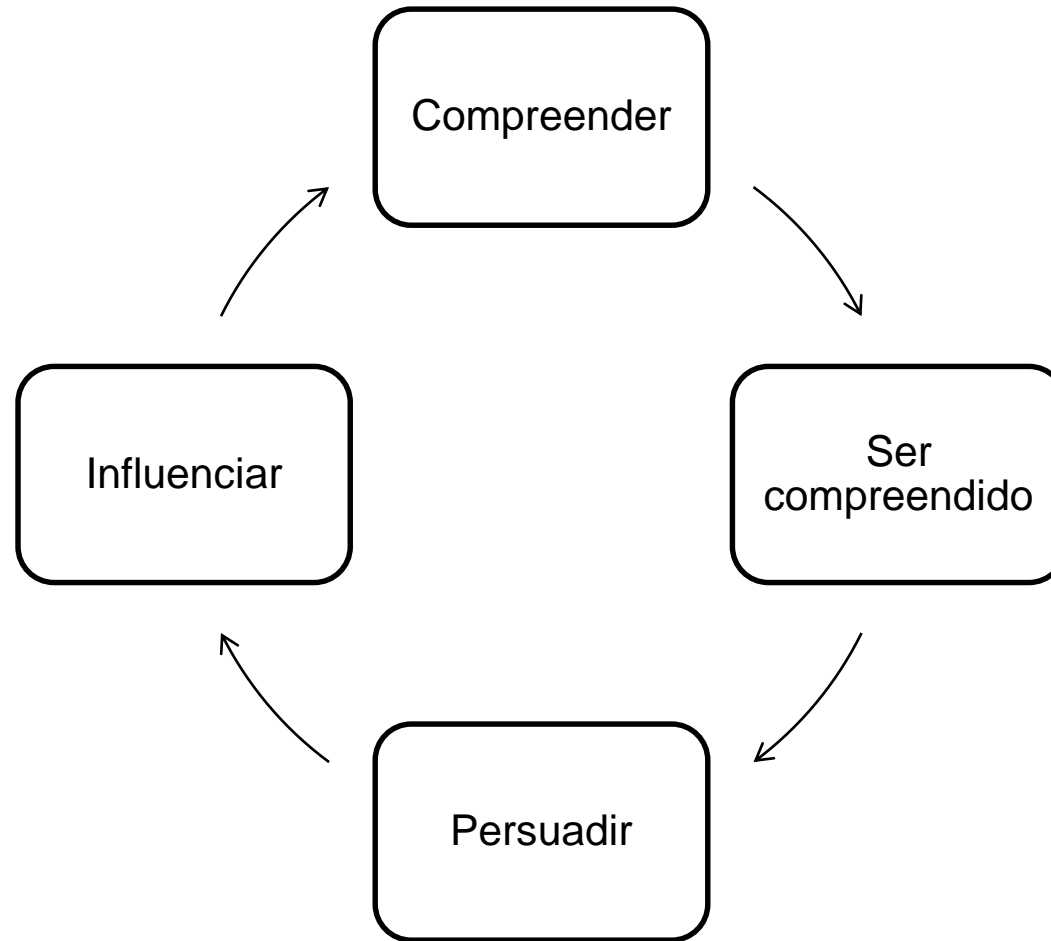
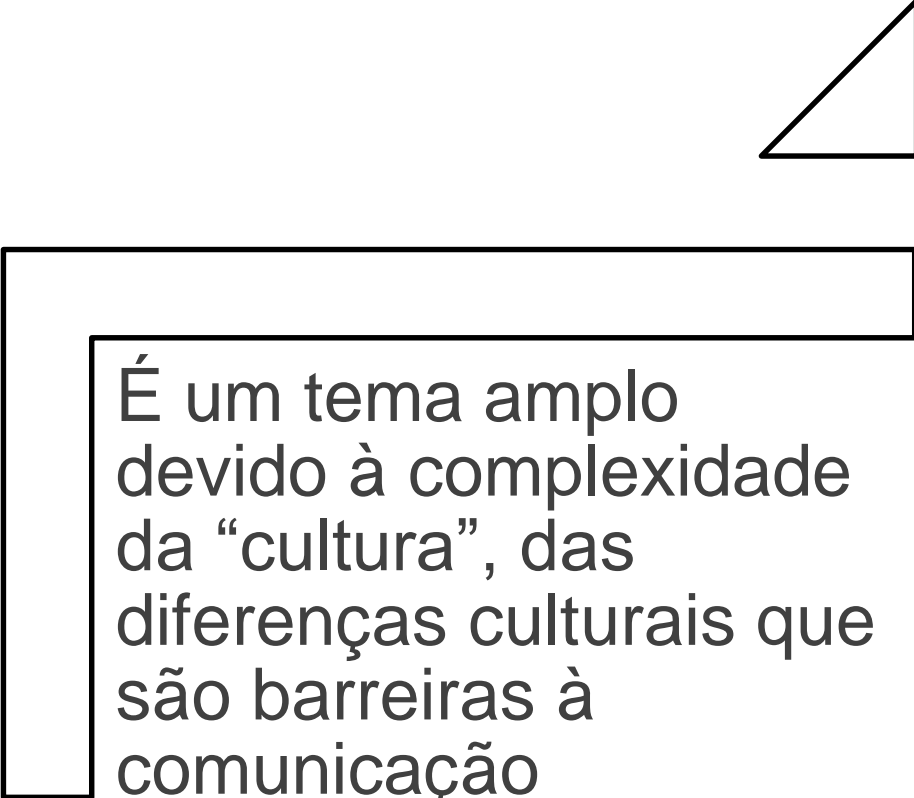
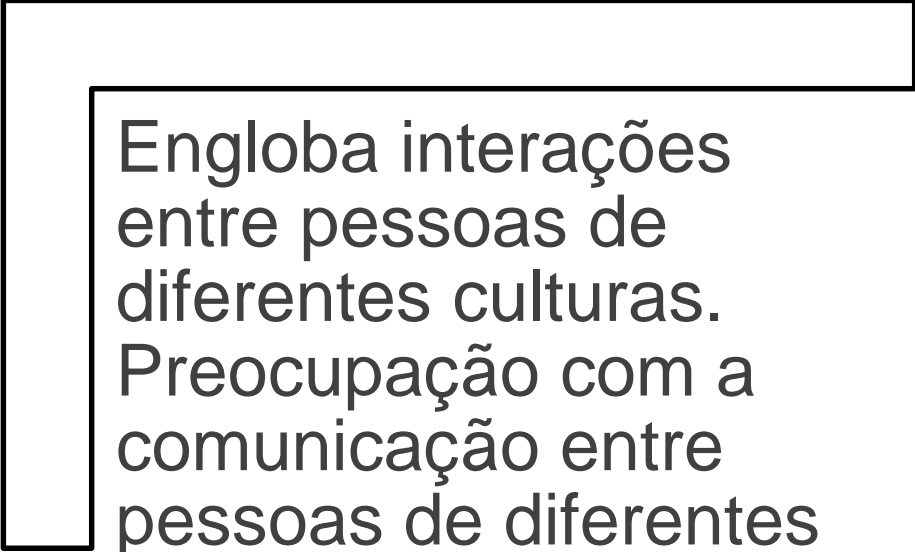


Figura 5: Essência da C. Intercultural

## Comunicação intercultural



É um tema amplo devido à complexidade da “cultura”, das diferenças culturais que são barreiras à comunicação interpessoal.



Engloba interações entre pessoas de diferentes culturas. Preocupação com a comunicação entre pessoas de diferentes *backgrounds* culturais, com **foco nos respectivos fatores.**

## Comunicação intercultural e comunicação multicultural

- Segundo Gudykunst (2000) os termos comunicação intercultural e comunicação multicultural são frequentemente considerados intercambiáveis. Mas são diferentes:
  - **Comunicação multicultural** são estudos de natureza comparativa; comparam, por exemplo, estratégias para iniciar um diálogo com pessoas de um certo país.
  - **Comunicação intercultural** examina as interações entre pessoas de diferentes origens e culturas (ex. uma conversa entre estudantes ingleses e alemães).

## Comunicação intercultural

- Segundo Lustig e Koester's (1993) a comunicação intercultural pode definir-se como simbólica, interpretativa, recíproca; um processo contextual no qual **o grau de diferença entre pessoas é grande e tão importante que pode gerar interpretações e expectativas diferentes sobre o que são considerados comportamentos competentes e que devem ser usados para criar significados compartilhados.**

## Comunicação intercultural

- Face a uma cultura desconhecida é comum sentir choques culturais. Referem-se à “desorientação” que acompanha a exposição a um modo de vida desconhecido.
- **Para minimizar o choque cultural é preciso aprender a nova cultura e ser aculturado:**
  - **A aculturação é aprender outra cultura.** É o processo pelo qual um indivíduo é socializado numa cultura nova ou pouco conhecida (Zakaria, 2000). O grau de aculturação varia entre a competência intercultural dos indivíduos e o período de tempo em que vivem outra cultura.

## Como nos adaptamos a outra cultura?

### **Adaptação:**

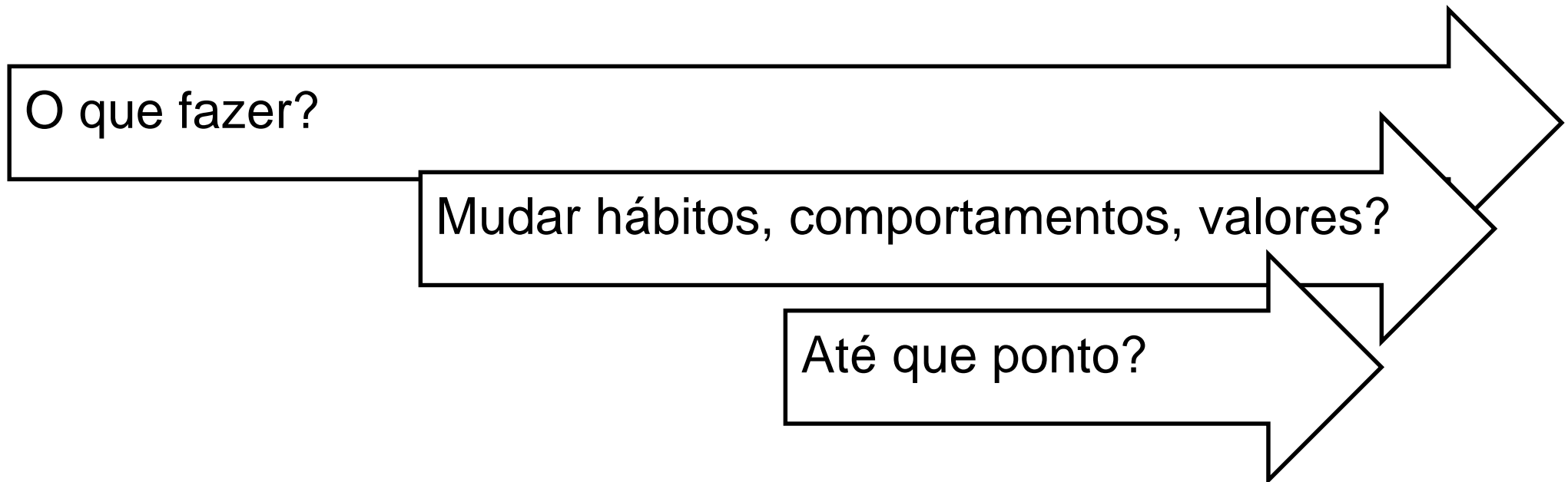
- Processo de mudar algo para o tornar adequado a uma nova situação.
- Que mudanças são adequadas?

### **Assimilação:**

- Processo através do qual se torna aceite e parte de um país e de um grupo.



## Como nos adaptamos a outra cultura?



## Então, como nos adaptamos a outra cultura?

Para assimilar precisamos substituir o que temos à nossa volta.

Para nos adaptarmos precisamos mudar tudo o que pensamos ser necessário e acrescentar o resto ao nosso sistema.

A assimilação é substituída. A adaptação é aditiva!

**Qual será a melhor?**

## Etapas da adaptação cultural

- **1. Negação:**
  - Não percebe as diferenças, usa estereótipos; usa o “nós” vs. o “eles”; discriminação face ao outro.
- **2. Defesa:**
  - Aceita a diversidade cultural mas considera-a negativa; sente-se ameaçado pelo mundo exterior e quer proteger a sua identidade; o “nós” é positivo e o “eles” não; a “sua” cultura é melhor do mundo.

## Etapas da sensibilidade cultural

- **3. Minimização:**
  - Reduz as diferenças, enfatiza as semelhanças; só vê as diferenças visíveis. Tem mais conhecimento sobre outras culturas; a questão é: **a minha cultura é melhor.**
- **4. Aceitação:**
  - Reconhece e explora as diferenças culturais. Considera-se um ser cultural tolerante face ao desconhecido, nada é preto ou branco, certo ou errado.

## Etapas da sensibilidade cultural

- **5. Adaptação:**
  - Não só percebe a cultura do outro como consegue colocar-se no lugar do outro. É capaz de mudar o seu comportamento para caber no novo ambiente.
- **6. Integração:**
  - Compreendem tão bem a cultura que podem resolver problemas devido às diferenças culturais. Decidem sobre a sua própria identidade que é desenvolvida com base em partes de várias culturas. Tem a habilidade de avaliar os vários elementos de uma cultura de forma objetiva.

## Cultura

- A partir de Adler (1981) e Hofstede (2010) pode afirmar-se que cultura não é apenas um veículo de comunicação; sem conhecimento cultural, a comunicação interpessoal pode não ser gerida devidamente. É a força motriz que molda o comportamento das pessoas. **As raízes socioculturais são uma base para a explicação do comportamento das pessoas em diferentes países.**

## Cultura e comportamento

- O comportamento das pessoas é definido pela sua cultura (Adler, 1981):

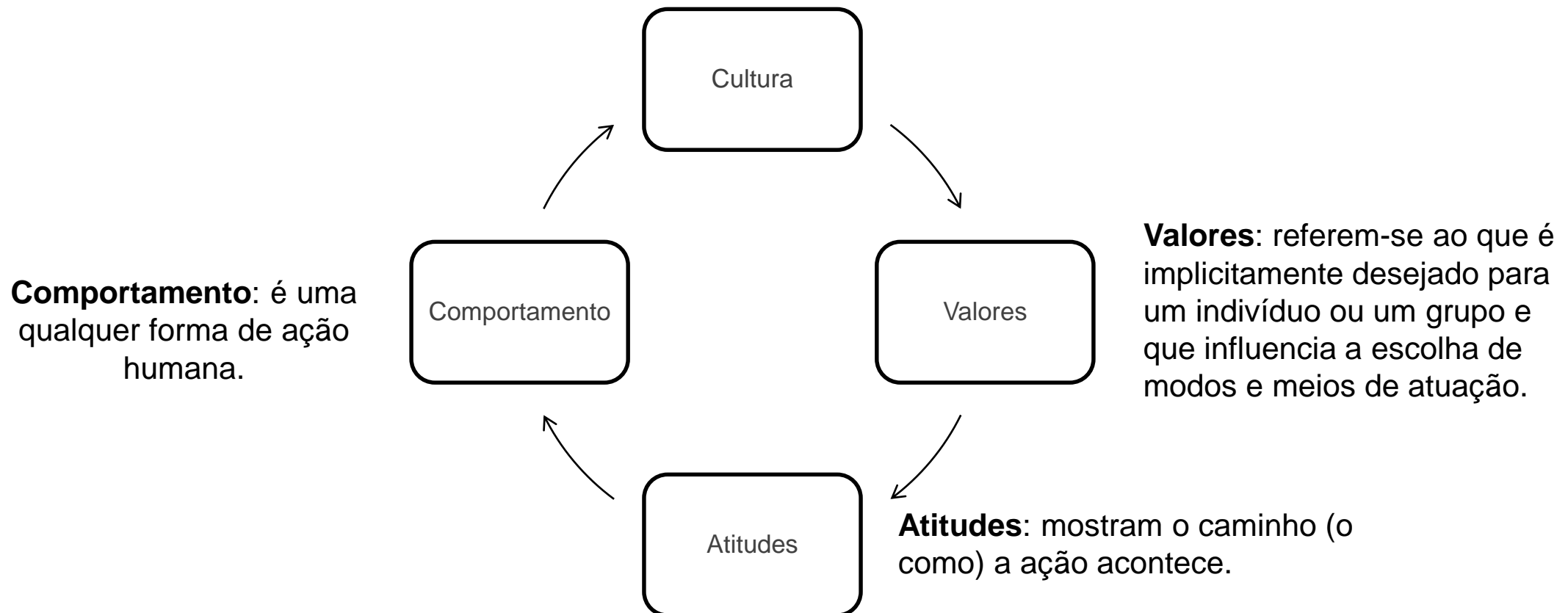


Figura 6: Cultura e comportamento

## Caraterísticas da cultura

- Três características :
  - **1. É aprendida**, é adquirida pelo indivíduo ao longo do tempo através da pertença a um grupo que, por sua vez, transmite a cultura de geração em geração.
  - **2. Está inter-relacionada**, isto é, uma parte da cultura está profundamente relacionada com outra parte. Por exemplo a religião e o casamento, os negócios e o *status* social. A cultura é uma entidade complexa, é um sistema que contém componentes inter-relacionados.
  - **3. É partilhada** pelos membros de um grupo de pessoas / sociedade; os princípios de uma cultura estendem-se a outros membros do grupo. É um fenómeno coletivo.



Os membros de um grupo cultural podem aprender com outras culturas e incorporar novos elementos dessa cultura à sua própria cultura ou adaptar sua cultura a uma nova situação.

## Elementos da cultura | Murdock (1945)

- **A cultura é o modo de vida de um grupo e a forma como esse grupo vive.** Inclui o que fazem, o que têm como padrões comportamentais, o que pensam e aquilo em que acreditam. É um conceito muito amplo.

## Elementos de cultura

1. Harris e Moran (1979): parentesco, educação, economia, política, religião, associação, saúde.

2. Terpstra (1987): língua, religião, valores e atitudes, educação, organização social, tecnologia e cultura material, política e direito.

3. Czinkota & Ronkainen (1988): língua, religião, valores e atitudes, maneiras e costumes, cultura material, educação, instituições sociais.





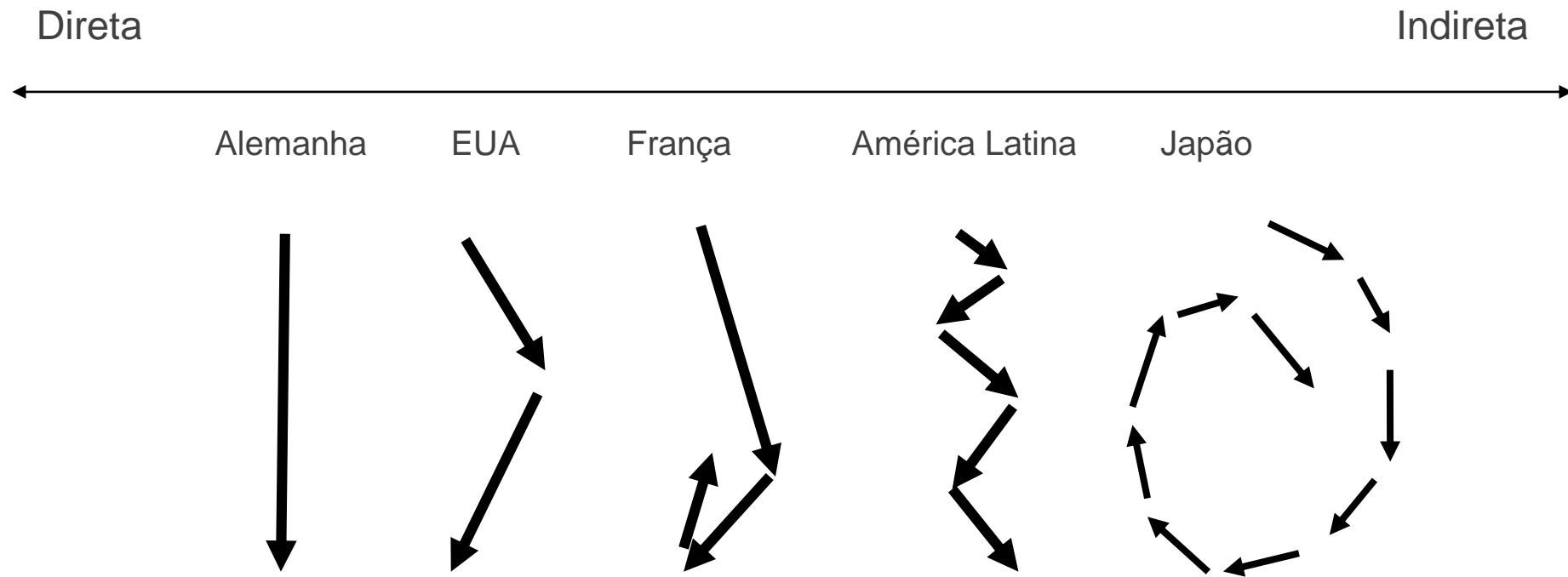
## Resumindo...

- A cultura é o conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar um certo tipo de comportamento social.
- A aprendizagem cultural facilita a relação e a comercialização com os clientes noutros países.
- Prepara-nos para compreender melhor as posições do cliente / parceiro.
- Ajuda a criar sinergias.
- Evita erros na negociação que podem pôr a mesma em risco.
- Cria identidade empresarial e pessoal.

## Exemplos | Provérbios

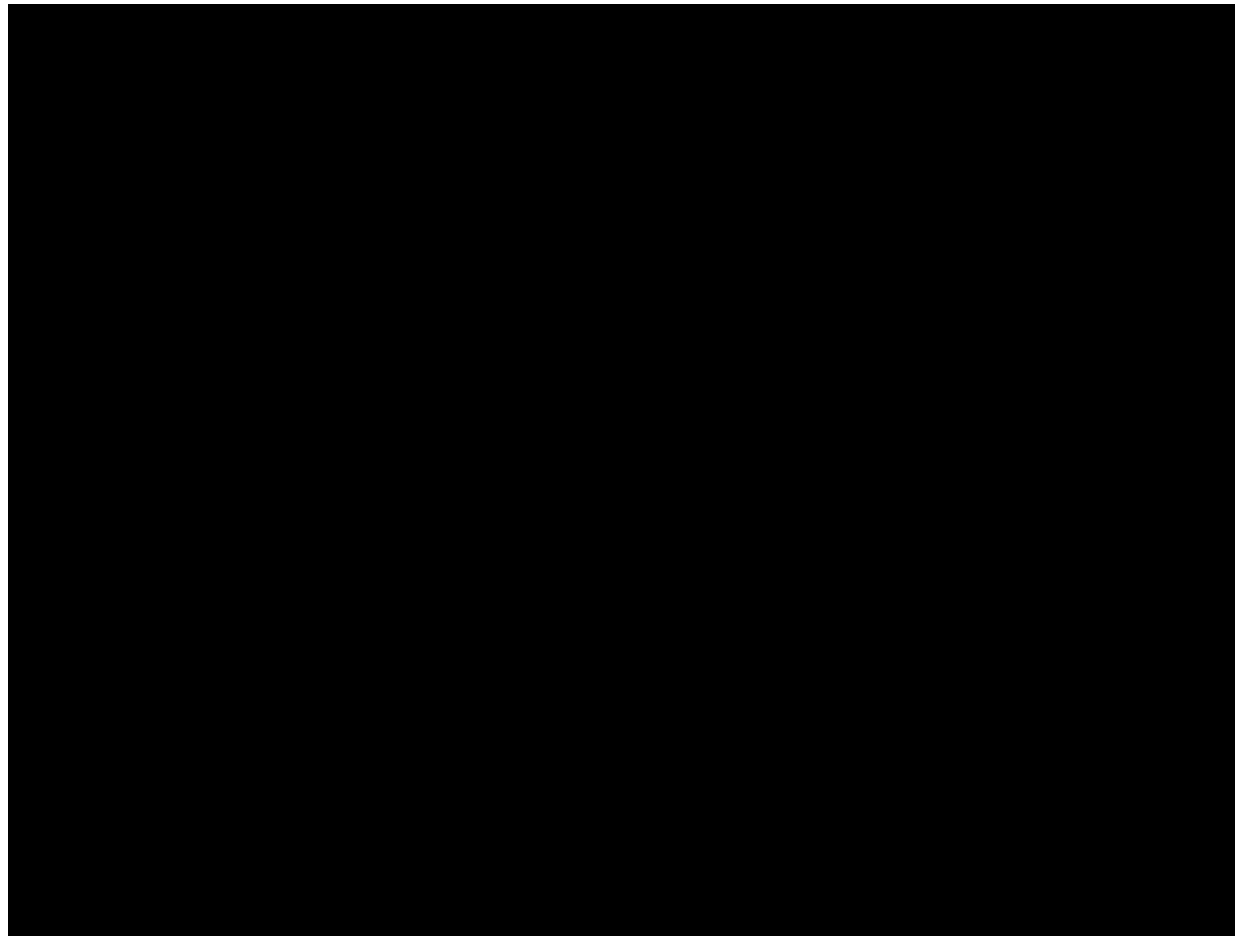
- “Time is money.” | (Estados Unidos da América).
- “Time is free.” | (Índia).
- “He who rushes, arrives first at the grave.” | (Espanha).
- “When in a hurry, take the roundabout route” e “The more haste, the less speed.” (Japão).
- “Haste is the devil’s work and patience is from the Merciful (Allah).” (Países árabes).
- “Drips of water wear through stone” e “Feather by feather the goose is plucked.” | (China).

## Exemplos | Estilos de comunicação





## Exemplos | Gestos

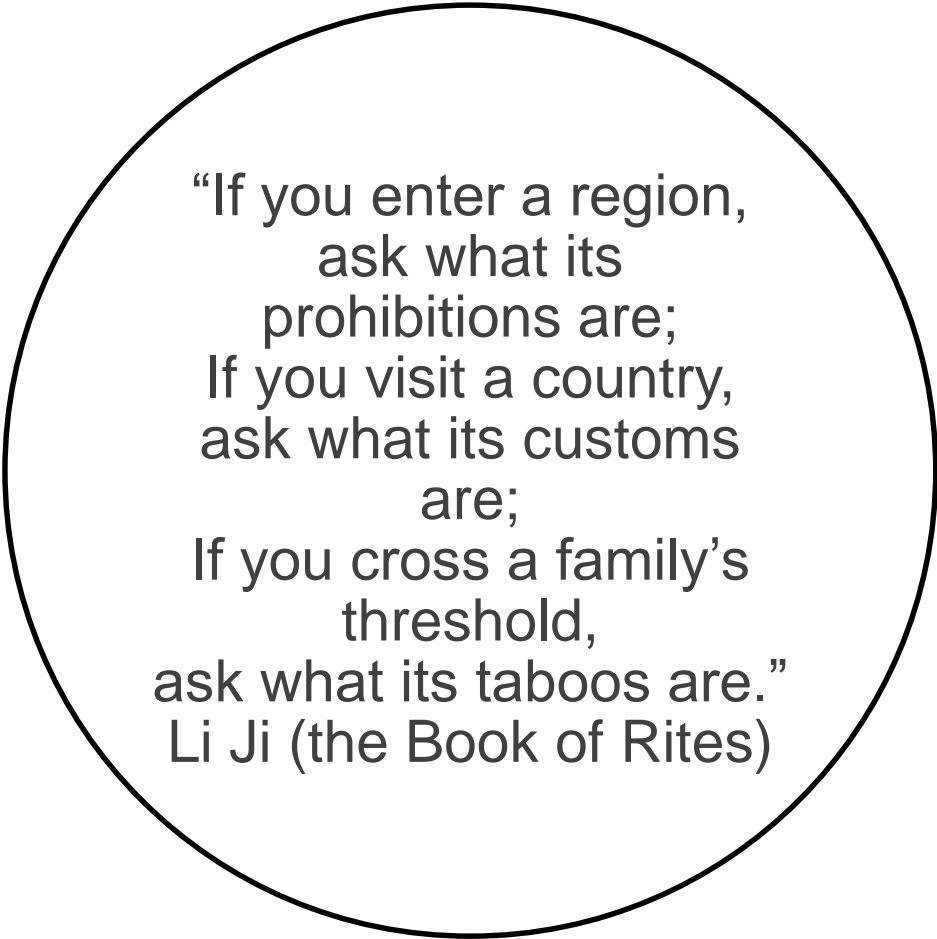


Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=haohj1sVnyk>

## Comunicação não verbal | diferenças

- **Olhar:** os árabes olham nos olhos todo o tempo com o objetivo de descobrir a pessoa; os escandinavos entendem que é um sinal de sinceridade; os ingleses olham quando querem intervir; no México e no Japão olhar nos olhos é agressivo e falta de respeito.
- **Contacto físico:** escandinavos, norte americanos e a maioria dos asiáticos evita o contacto físico. Nas culturas latinas, o abraço integra o desenvolvimento da relação pessoal. Os árabes e os russo também apreciam o contacto físico, ex. pôr a mão no ombro, estilo abraço.
- **Postura:** norte da europa e ásia sentam-se com os pés no chão e costas direitas. Cruzar as pernas é incorreto. Na américa do norte são mais informais e sentam-se de forma cómoda.

## Tome nota...



“If you enter a region,  
ask what its  
prohibitions are;  
If you visit a country,  
ask what its customs  
are;  
If you cross a family’s  
threshold,  
ask what its taboos are.”  
Li Ji (the Book of Rites)

## Ao negociar com outras culturas

- Não basta dominar com o idioma, ser flexível, gerir bem as mudanças, comunicar eficazmente, ter visão de futuro e foco nos objetivos. É necessário aprender a relacionar-se num ambiente multicultural e, principalmente, a compreender os hábitos e costumes que mudam de cultura para cultura.
- **Movimentar-se com destreza e segurança em ambientes multiculturais é uma qualidade que o poderá tornar num profissional global.** É necessário praticar a gentileza – uma das ferramentas mais importantes.

# Alguns exemplos

**Comunicação intercultural - Negociar  
internacionalmente**

## Europa

- É um continente fragmentado:
  - Uso rígido do tempo *versus* a orientação a curto prazo.
  - Comunicação direta na Europa do Norte *versus* indireta na Europa Mediterrânea.
  - Maior respeito pela lei na Europa do Norte e Central.
- Aceitam fazer concessões ao longo da negociação e a tomada de decisão é hierarquizada, tornando-se essencial conhecer quem tem o poder de decisão.

## Comunicação intercultural - Negociar internacionalmente

### Europa do norte e central:

- Dão importância ao *status* social e é necessário investir tempo no contacto; por norma não funcionam contactos frios. É necessário carta de recomendação ou de introdução.

### Europa mediterrânea:

- É importante saber quem toma a decisão, a autoridade é mais ligada ao indivíduo e não tanto ao cargo (autoridade é mais hierarquizada). Burocracia. Importante ser recomendado.

## América do norte

- Cultura pragmática com clara noção de que o tempo é um recurso limitado.
- A rapidez dificulta estabelecer relações pessoais mais além do que uma relação superficial.
- Linguagem direta e não muito formal.
- Negociação sequencial baseada em argumentos técnicos.
- Decisão individual via o cargo/hierarquia na empresa. Esperam o mesmo poder de negociação do interlocutor.



## Comunicação intercultural - Negociar internacionalmente

### América do norte:

- O primeiro contacto pode ser frio e sem necessidade de criar uma relação social – importa mais o que se quer negociar e a decisão é rápida.

### América latina:

- Poder económico e empresarial está nas mãos de grupos familiares. Necessidade de fazer contactos com pessoas influentes (porta de entrada). Os contactos pessoais são muito importantes e é uma dificuldade para as culturas não latinas.

## América latina

- Herança colonial Europeia misturada com a cultura local, à qual acresce a influência das multinacionais norte americanas.
- Identidade cultural é um fator chave.
- O negociador Europeu tem vantagem face ao norte americano (não existe tanto receio).
- O tempo é flexível e executam muitas tarefas em simultâneo. Atenção à família e ocorre a mistura de assuntos pessoais com profissionais.
- A relação pessoal é importante.
- Cultura hierárquica em que a decisão é tomada por poder e influência e não tanto por competência.

## África

- Mistura de culturas ancestrais e valores do ocidente herdados da época colonial.
- Culturas associadas a antigos reinos e tribos.
- Tempo é flexível e sequencial. Planificação e futuro não existem.
- Importância dos contactos com funcionários e com agentes locais.
- Evitar atitudes de superioridade e praticar uma comunicação indireta e pouco expressiva.
- A educação e o protocolo são algo positivo.
- Acontecem muitas mudanças no decurso da negociação baseadas nas melhores ofertas.
- As decisões são autoritárias e centralizadas no chefe da organização.
- A corrupção muito generalizada.

## Comunicação intercultural - Negociar internacionalmente

### Países árabes:

- Importância da unidade familiar nas relações sociais e da *wasta* nos negócios. A tomada de decisão é centralizada no chefe da unidade familiar. Cortesia e hospitalidade é mais importante do que o uso eficaz do tempo.

## Países Árabes

- A cultura e a religião são inseparáveis pelo que convém conhecer um pouco sobre o Islão (saber o que representam os 5 pilares).
- O tempo é flexível e orientado para o passado: “a pressa traz o demónio”.
- Dão importância às relações familiares – “as de sangue”.
- Praticam grande hospitalidade com o visitante que pode não implicar o desejo de negociar.
- Gesticulam, olham a pessoa nos olhos.
- Evitar fazer comentários sobre objetos do interlocutor.
- Negociação baseada no regatear. É difícil valorizarem o compromisso; o “sim” pode ser incerto. No início ou no decorrer da negociação será necessário falar com a hierarquia máxima

## Ásia

- Cultura baseada no espírito do clã. As decisões são consensuais e necessitam de aprovação de vários elementos.
- O tempo é monocrónico com orientação a longo prazo.
- As relações pessoais são pouco efetivas face à posição ocupada na empresa.
- A linguagem é controlada e indireta. Evitam a agressividade.
- O acordo corresponde ao início das relação e não ao culminar do mesmo.

## Exemplo | China e Japão

### Japão:

- São impassíveis, não mostram emoções.
- Valorizam o benefício do negócio e a relação comercial. A relação profissional duradoura e estimada mais do que a assinatura de um contrato.
- São corteses e usam o silêncio ao longo da negociação.
- Além do preço, apreciam sobretudo a qualidade e a segurança.
- Estabelecer o contacto é difícil e implica tempo, esforço e é necessário escolher a pessoa certa. Ajuda se houver um intermediário. Ex. JETRO (organismo) ou alguém conhecido no mercado. É aconselhável um tradutor uma vez que a cultura é muito complexa.

### China:

- São variáveis, ou seja, passam do entusiasmo a uma posição defensiva.
- Necessitam obter um benefício económico em cada transação.
- São agressivos e são negociadores que fazem muitas perguntas.
- As relações pessoais não são essenciais para fazer negócios.
- Negoceiam preço acima de qualquer outra coisa.
- Grande parte das negociações realizam-se com funcionários de empresas públicas. O *guanxi* é muito importante. O processo é muito lento.

## Negociar com outras culturas

- A nacionalidade e a cultura do parceiro influenciam o tipo de estratégia a utilizar para convencer e influenciar até alcançar aos objetivos.
- Os aspectos culturais são determinantes na hora de usar uma maior profusão de táticas. Por exemplo, na discussão inicial, no uso da informação, no ceder ou não à pressão, no nível de detalhe ou na simulação.



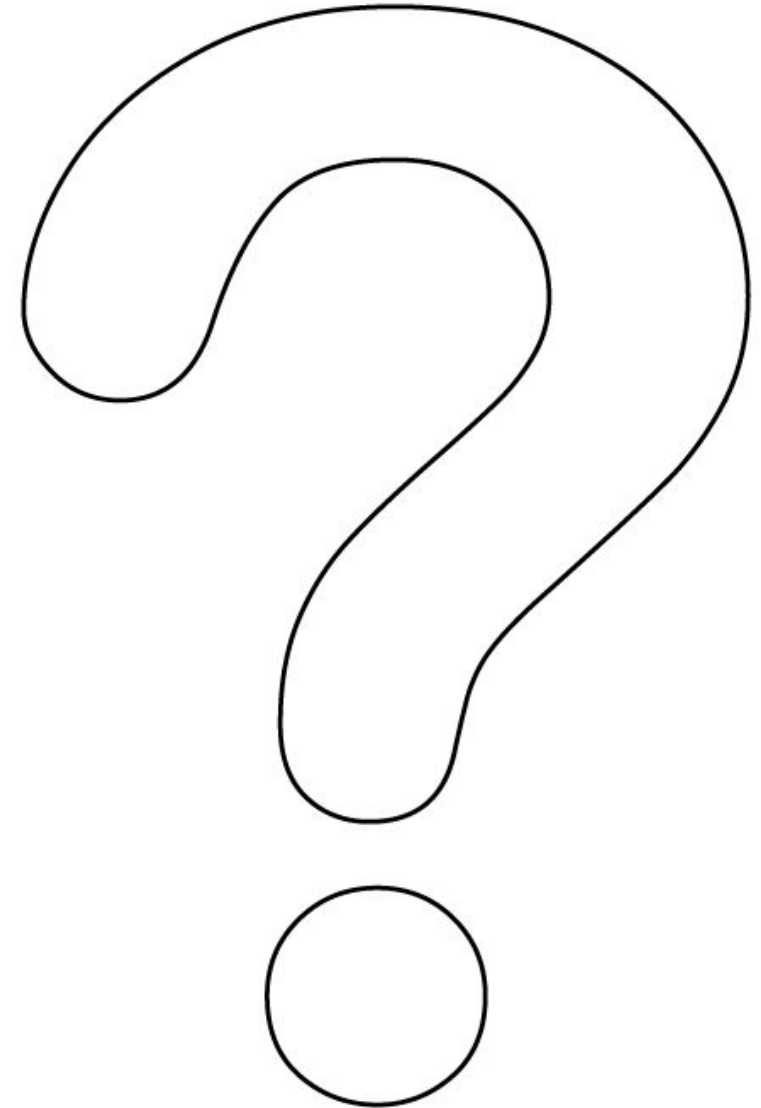


## Em Roma...

- Há romanos e não romanos.
- Há um limite na imitação do romano.
- Há costumes do romano, que não se permitem ao que não é romano.
- Pode-se encontrar o romano fora de Roma.
- O romano nem sempre mostra o seu real aspeto.

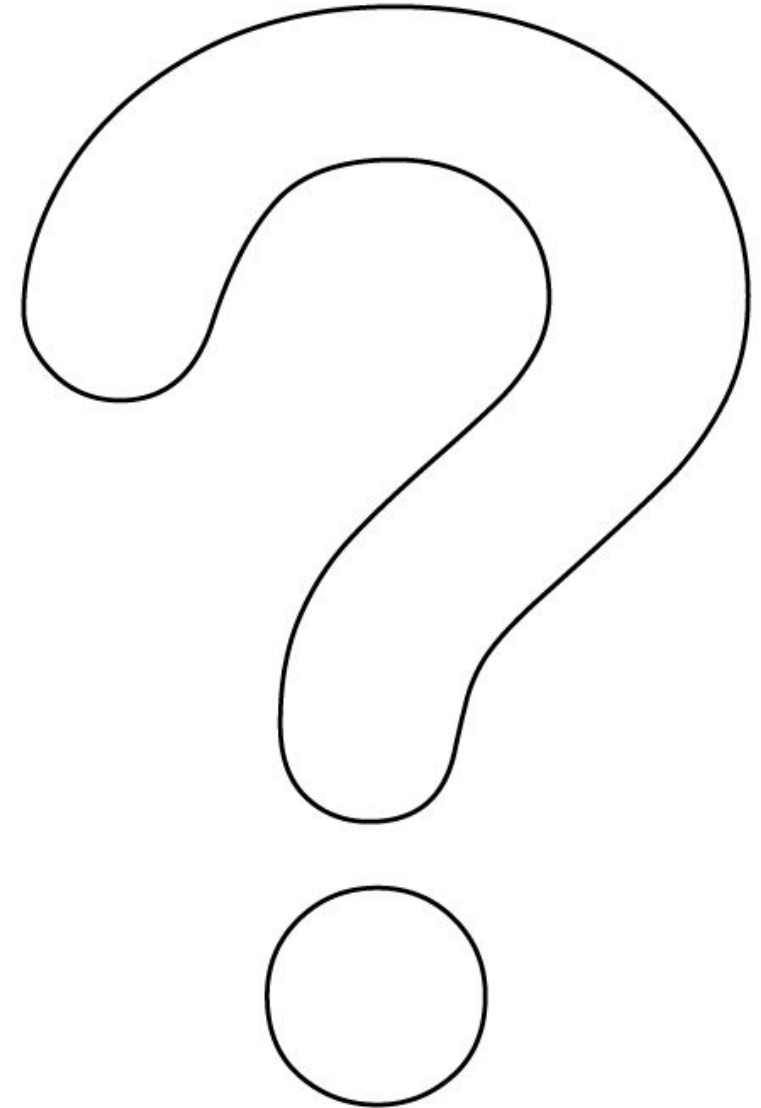
## Teste aos conhecimentos

1. Vai aos Emirados Árabes Unidos em trabalho. Quais são os dias que correspondem ao fim de semana?
2. Numa reunião de trabalho na Coreia do Sul recebe um cartão de visita com o nome: Lee Hyong Sim. Como trata o parceiro?
3. Vai trocar cartões de visita com uma delegação japonesa. Como se deve proceder?



## Teste aos conhecimentos

4. Num almoço de negócios, em que países é incorreto passar os pratos com a mão esquerda?
5. Na América Latina, em que país se deve vestir com maior formalidade?
6. Num encontro na China encheram diversas vezes a chávena de chá. Que gesto é o mais correto para declinar ou informar que não quer beber mais?



## Em conclusão

- Viver e trabalhar num ambiente internacional pode causar problemas de adaptação: stress + agressividade; frustração + desinteresse; descontentamento + estereótipos; e, em consequência: inabilidade para trabalhar eficazmente.
- Os fatores culturais influenciam de forma determinante o processo de negociação. O comportamento é um aspeto muito visível: ser pontual, ter boa aparência, atentar às hierarquias, respeitar valores e a cultura, os costumes, evitar expressões negativas, saber escutar, autocontrolar as emoções, ter habilidade para persuadir, saber quem é quem na organização.

## Em conclusão

- Há, portanto, uma clara necessidade destes profissionais de secretariado alargarem as suas competências e acompanharem as tendências para fazer face aos desafios das organizações do século XXI.

**Muito obrigada!**

**Contactos:**

**[susana@salazarcasanova.com](mailto:susana@salazarcasanova.com)**

**[www.susanadesalazarcasanova.com](http://www.susanadesalazarcasanova.com)**

## Referências bibliográficas

- Alvarado, M. T. O. (2011). *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo* (Edición: 1.). Barcelona: Editorial UOC, S.L.
- Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137–163. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.04.001
- Bete D'Elia, Magali Amorim & Mauricio Sita, C. E. (2013). *Excelência no Secretariado* (1a Edição.). São Paulo, Brasil: Ser Mais.
- Borges, M. J. (2011). *Secretariado - Uma visão prática* (2a Edição.). Lisboa: ETEP - Edições Técnicas e Profissionais.
- Candlin, C., Antos, G., & Knapp, K. (2010). *Handbook of communication in organisations and professions*. Berlin: de Gruyter.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World* (Revised Edition.). United States Institute of Peace.
- Deresky, H. (2010). *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases* (7th ed.). Prentice Hall.
- Esclapez, C. C. (2004). *Mi Jefe Me Sigue Cediendo el Paso: Manual de Protocolo para la Secretaria Ejecutiva* (1a Edição.). Madrid: FC Editorial.
- France, S. (2009). *Definitive Personal Assistant & Secretarial Handbook: A Best Practice Guide for all Secretaries, PAs, Office Managers and Executive* (1st edition.). London ; Philadelphia: Kogan page.
- Garcia-Lomas, O. Ll. (2014). *Protocolo Empresarial Internacional: información práctica de 60 países* (1a Edição.). Madrid: Global Marketing.
- Gomes, C., Pacheco, T., Marujo, F., Teixeira, R., & Teixeira, D. (2014). *Secretariado: Acabar com o Estereótipo*. In Livro de Atas - Novas Competências Críticas (pp. 76–79). Porto: Conselho Profissional de Secretariado.
- Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256–265. doi:10.1016/S1090-9516(02)00092-5
- Halbriter de Sousa, F. (2006). *Os Comportamentos nas Organizações*. Lisboa: Verbo.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Marques dos Santos, P. (2014). *Secretariado - Visão Estratégica para a competitividade* (1a Edição.). Edições Esgotadas.
- Martin, J., & Nakayama, T. (2009). *Intercultural Communication in Contexts* (5th ed.). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Moleiro Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas* (1a Edição.). Lisboa: Sílabo.
- Morrison, T., & Conway, W. A. (2006). *Kiss, Bow or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries* (2nd Revised edition.). Adams Media Corporation.
- Norales, F. O. (Ed.). (2006). *Cross-Cultural Communication: Concepts, Cases and Challenges*. Cambria Press.
- Nunes, S. (2015, January 27). *Colocações de perfis de secretariado cresceram 77% | Human Resources* [Site]. Retrieved from <http://www.hrportugal.pt/2015/01/27/colocacoes-de-perfis-de-secretariado-cresceram-77/>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1a Edição.). Editora RH.
- Solomon, C., & Schell, M. S. (2009). *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2a Edição.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Spencer-Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631. doi:10.1016/S0147-1767(02)00038-X
- Uruguén, R. H. (2009). *Asistentes de Dirección: Crecimiento Personal, Excelencia Corporativa, Valores del Secretariado en la Empresa Intercultural* (1.a Edição.). Bilbao: Ediciones Internacionales Universitarias, Eiunsa, SA.
- Veiga, D. R. (2006). *Guia de secretariado: técnicas e comportamento* (2a Edição.). São Paulo, Brasil: Editora Érica.
- Vieira, A. (2014). *Técnicas Administrativas e Secretariado* (2a Edição.). Porto: Conselho Profissional de Secretariado.
- Zhao, J. J., & Parks, C. (1995). The Relationship Between Communication Behavior and Intercultural Business Success. *Business Communication Quarterly*, 58(1), 25–26.

**coins**  
2017.

Rua Tupi, 118, Pacaembu  
São Paulo/SP - CEP: 01233-000  
Tel.: (11) 3662.0241  
[coins@sinsesp.com.br](mailto:coins@sinsesp.com.br)  
[www.coins.com.br](http://www.coins.com.br)