



Universidade de Aveiro  
Ano Letivo: 2021

**Cláudia Pereira  
Caseiro**

**A Importância do Bilinguismo e Multilinguismo  
no Contexto Empresarial**



**Universidade de Aveiro**  
**Ano Letivo 2021**

**Cláudia Pereira  
Caseiro**

**A Importância do Bilinguismo e Multilinguismo  
no Contexto Empresarial**

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 Doutora Gillian Grace Owen Moreira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família

**o júri**

presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogal

Doutora Susana Maria de Almeida Pinto  
Investigadora Doutorada (nível1) da Universidade de Aveiro

Vogal

Prof. Doutora Gillian Grace Owen Moreira  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## agradecimentos

*“Make it a habit to tell people thank you. To express your appreciation, sincerely and without the expectation of anything in return. Truly appreciate those around you, and you’ll soon find many others around you. Truly appreciate life and you’ll find that you have more of it.” —Ralph Marston*

A elaboração e concretização da presente Dissertação não poderia ter sido alcançada sem a cooperação de várias pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso do mesmo.

Neste seguimento agradece-se e reconhece-se, desde já, o compromisso e devoção prestados pela Professora Doutora Gillian Moreira que, sempre que possível, se mostrou disponível para partilhar os seus conhecimentos e auxiliou a aluna por todo o seu percurso nesta etapa, contribuindo assim para o seu crescimento profissional e pessoal.

A nível pessoal e motivacional agradeço, do fundo do meu coração, à minha amiga e colega de casa Vanessa Henriques, pelo apoio incondicional ao longo, não só da elaboração deste documento, como também ao longo de todo o ano letivo.

Reconheço, também, a motivação e presença do grupo habitual do *Discord*, que me acompanhou e auxiliou, não só na elaboração deste documento, como também me incentivaram a realizar pausas e me apoiaram ao longo deste distanciamento social. Agradeço em especial aos meus amigos César Coelho e Emanuel Azevedo pelos dias passados em chamada a realizar as nossas dissertações.

A todos os meus colegas mais próximos agradeço a motivação, apoio e sinceridade que me foram demonstrando ao longo de todo o meu percurso académico.

Por fim, agradeço aos meus pais, irmã e avô, que ao longo do meu percurso académico estiveram completamente presentes e disponíveis, mesmo que essa presença não fosse física, em especial ao meu pai, Jorge Caseiro, pelo apoio, motivação e carinho demonstrados ao longo de 5 anos de percurso académico, posso ser a tua estrela, mas tu és o meu universo! - *“The darker the night, the brighter the stars”*

**palavras-chave**

Bilinguismo, Multilinguismo, Competências Linguísticas, Comunicação Intercultural, Contexto Empresarial.

**resumo**

O presente trabalho tem como objetivo o estudo, através de revisão da literatura especializada, da importância do bilinguismo e do multilinguismo no contexto empresarial. O bilinguismo e o multilinguismo estão a tornar-se cada vez mais importantes numa sociedade na qual as pessoas estão mais móveis e etnicamente conscientes. Nem o bilinguismo, nem o multilinguismo são fenómenos raros ou únicos no mundo moderno, ao contrário da crença popular, sendo fenómenos naturais em todo o mundo.

Ao longo do estudo, pretendeu-se compreender, com base na literatura analisada, não só a importância do bilinguismo/multilinguismo no contexto empresarial, como também a interligação entre o conceito de globalização e o bilinguismo e multilinguismo, bem como eventuais oportunidades e benefícios para empresas e organizações através da contratação de colaboradores bilingues e/ou multilingues. Desta forma o contributo deste trabalho foca-se em compreender se, em um contexto global empresarial, o conhecimento de uma língua estrangeira apenas chega ou não para uma comunicação eficaz e efetiva.

Assim, a realização do estudo permitiu confirmar a importância fundamental das competências em línguas para o bom funcionamento de uma empresa e, como resultado, para o seu crescimento. A formação dos seus trabalhadores, não só noutras línguas, como também a nível cultural e comunicativo, torna-se, portanto, uma componente crítica e fulcral para a empresa, tanto a nível externo como interno. Desta forma, quando a língua, a cultura e a comunicação são combinadas num contexto empresarial, podem resultar numa comunicação rápida, eficaz e eficiente com parceiros internacionais, poupando, assim, tempo não só para a corporação, mas também para os empregados e partes interessadas, facilitando e auxiliando a compreensão das diferenças entre os indivíduos, grupos e organizações.

**keywords**

Bilingualism, Multilingualism, Language Skills, Intercultural Communication, Business Context.

**abstract**

The objective of this dissertation was to study, through a review of specialized literature, the importance of bilingualism and multilingualism in the business context. Bilingualism and multilingualism are becoming increasingly important in a society where people are more and more mobile and ethnically aware. Bilingualism and multilingualism are not rare or unique phenomena in the modern world, contrary to popular belief, constituting natural phenomena all over the world.

The study aimed to understand, based on the literature analysed throughout the project, not only the importance of bilingualism/multilingualism in the business context, but also the interconnection between the concept of globalization and bilingualism and multilingualism, as well as possible opportunities and benefits for companies and organizations of hiring bilingual and/or multilingual employees.

Thus the contribution of this work focuses on understanding whether, in a global business context, knowledge of just one foreign language is enough for efficient and effective communication.

Thus, the study confirmed the fundamental importance of language skills for the proper functioning of a company and, as a result, for its growth. The training of its employees, not only in other languages, but also on a cultural and communicative level, becomes, therefore, a critical and essential component for the company, both externally and internally. In this way, when language, culture and communication are combined in a business context, they can result in fast, effective and efficient communication with international partners, thus saving time not only for the corporation, but also for employees and stakeholders, facilitating and helping to understand the differences between individuals, groups and organizations

# Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Monolinguismo, Bilinguismo e Multilinguismo</b> .....	<b>9</b>
1.1 Monolinguismo .....	10
1.2 Bilinguismo .....	15
1.3 Multilinguismo .....	20
<b>2. A influência da globalização no bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial</b> .....	<b>23</b>
2.1 Impacto da globalização no meio empresarial .....	23
2.1.1 Cultura e comunicação organizacional .....	23
2.1.2 Globalização em contexto empresarial .....	24
2.1.3 Local de Trabalho Multinacional .....	28
2.2 Globalização e Bilinguismo e/ou Multilinguismo no Contexto Empresarial: uma ligação entre fatores de competitividade económica .....	29
<b>3. Bilinguismo e Multilinguismo: a receita para uma comunicação eficaz e eficiente no mundo empresarial</b> .....	<b>38</b>
3.1 O impacto do bilinguismo e multilinguismo a nível empresarial: o papel e funções de outras línguas estrangeiras .....	39
3.2 Políticas linguísticas: São desafios ou oportunidades para a eficácia da comunicação interna empresarial? .....	44
3.3 <i>Cross-cultural communication</i> : capacidades culturais e interlinguísticas na comunicação da organização .....	51
<b>4. Oportunidades e benefícios na contratação de colaboradores bilingues/multilingues</b> .....	<b>56</b>
<b>Considerações Finais</b> .....	<b>62</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>68</b>

# Índice de figuras

Figura 1. Processo de Investigação .....	3
Figura 2. Definição de "Monolinguismo" .....	10
Figura 3. Definição de "Monolingualism" .....	10
Figura 4. Parceria entre a Rakuten e o F.C. Barcelona .....	14
Figura 5. Definição de "Bilinguismo" .....	15
Figura 6. Definição de "Bilingualism" .....	15
Figura 7. Definição de "Multilinguismo" .....	20
Figura 8. Definição de "Multilingual/Multilingualism" .....	21
Figura 9. Línguas e contextos em que as empresas perderam oportunidades de negócios) .....	33
Figura 10. Línguas que as empresas devem adquirir/investir nos próximos 3 anos .....	34
Figura 11. Dez desafios das políticas linguísticas .....	47
Figura 12. A interação de práticas e discursos que orientam a escolha da língua .....	50

# Índice de Tabelas

Tabela 1. Comparação entre PMEs e Grandes empresas nas necessidades linguísticas.....	35
---	----

**Don't wait until you reach your goal to be proud of yourself. Be proud of every step  
you take toward reaching that goal. - Anonymous**

# Introdução

---

Sendo licenciada em Secretariado e Comunicação Empresarial (Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro) ao longo do meu estágio curricular, em 2019, na Câmara Municipal de Águeda (Departamento de Cultura e Desporto) deparei-me com uma realidade que nunca tinha experienciado tanto a nível profissional, como pessoal.

Ao longo desta experiência de 400 horas apercebi-me que, a minha licenciatura foi uma mais-valia para adquirir as competências e *soft skills* necessárias para me imergir nas minhas funções, contudo as minhas capacidades linguísticas podiam não ser as mais capacitadas, mesmo que, na altura possuísse conhecimentos em três idiomas diferentes (português, inglês e alemão). Esta perceção aconteceu durante a organização do festival AgitÁgueda, no qual tive de contactar e interagir com diversos artistas estrangeiros, e no qual me apercebi claramente que nem sempre a língua inglesa facilita a comunicação entre indivíduos, especialmente dentro do mundo empresarial.

Desta forma a escolha de seguir o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais tornou-se um objetivo para melhorar esta dificuldade. A escolha do tema principal desta dissertação deve-se a esta experiência pessoal e profissional, sendo os objetivos desta investigação os seguintes:

- a) Definir e contrastar os conceitos de monolinguismo, bilinguismo e Multilinguismo;
- b) Investigar e estudar a importância do bilinguismo e do multilinguismo no contexto empresarial;
- c) Interligar os conceitos de globalização e bilinguismo/multilinguismo;
- d) Compreender que, num contexto global empresarial, o conhecimento de uma língua estrangeira, apenas, não é suficiente para uma comunicação eficaz e eficiente; e
- e) Listar e enumerar as eventuais oportunidades e benefícios que as organizações possam obter através da contratação de colaboradores bilingues/multilingues.

Globalmente, a questão primordial que se pretende responder ao longo desta investigação é: Qual a importância que outras línguas estrangeiras, para além da língua inglesa, possuem no contexto empresarial?

Para atingir os objetivos mencionados e responder à questão primordial desta investigação foi essencial elaborar um bom plano metodológico, assegurando assim um bom planeamento do trabalho a realizar dentro dos prazos estabelecidos. De forma a compreender o método de investigação mais eficaz para um estudo, é necessário identificar e perceber todos os termos técnicos e literários a ele subjacentes. Deste modo, e segundo Vilelas (2009), deve-se começar com a definição de metodologia:

A palavra Metodologia vem do grego *meta* que significa para além de; *odos*, caminho; *logos*, discurso ou estudo. Consiste em estudar e avaliar os vários caminhos disponíveis e as suas utilizações. Corresponde a um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento. Metodologia define-se como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias. (Vilelas, 2009, p. 21)

Vilelas ainda define o conceito de investigação sublinhando, assim, a diferença entre os dois termos.

Já a investigação é entendida como uma atividade básica da ciência, procurando questionar e analisar a realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza perante a realidade do mundo. Embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas com interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. (Vilelas, 2009, p. 21)

Segundo Mckee e Porter (2012), a investigação, e o processo investigativo, conta com duas vertentes, tanto é linear, como recursiva. A primeira perspetiva pode ser comprovada na Figura 1, que transmite a ideia que a pesquisa deve seguir, e prosseguir, de forma linear ao longo de toda a conceção do estudo ou projeto. Isto inclui todas as fases do projeto, desde a seleção do tópico e a revisão da literatura, passando pela recolha e análise de dados, até à redação final e à apresentação de resultado. Por outras palavras, nenhuma

etapa do processo de investigação deve ser ignorada ou esquecida para a eficiência e eficácia, não só da investigação inicial, como do projeto num todo.

A segunda vertente do processo de investigação é o facto de o mesmo ser simultaneamente recursivo. De acordo com os autores supramencionados: “(...) researchers continually look ahead and anticipate questions and issues that may arise, and as they move through a project, they also continually look backward to rethink and maybe even revisit and revise earlier stages” (McKee & Porter, 2012, p. 62).

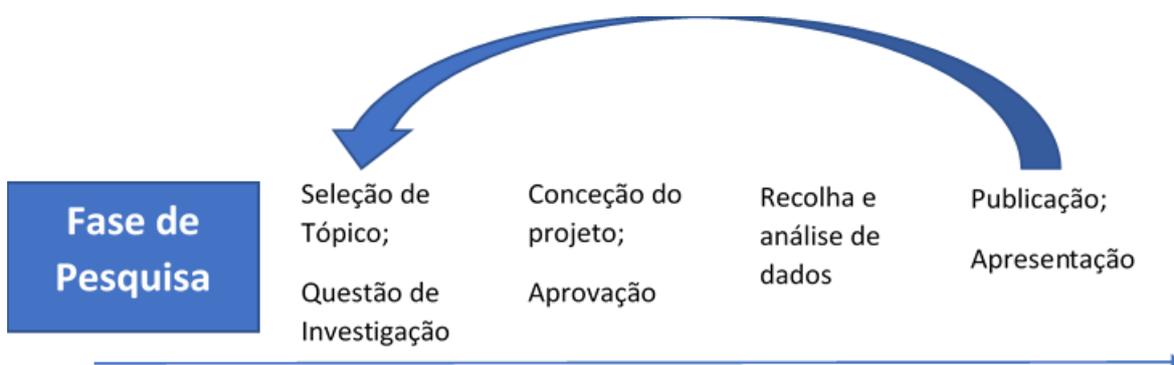


Figura 1. Processo de Investigação (Fonte: Elaboração própria baseado em McKee & Porter, 2012, p.63)

Para além das duas vertentes (linear e recursiva), a investigação ainda possui vários métodos, técnicas e procedimentos que podem ser utilizados no desenvolvimento de estudos na área das Ciências Sociais. Os dois métodos mais influentes são:

- a) O método quantitativo – que prevê a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas dos mesmos, a verificação de variáveis, a escolha aleatória dos indivíduos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das suposições mediante uma recolha estrita de dados, sendo sujeitos, *à posteriori*, a uma análise estatística, utilizando modelos, normalmente matemáticos e rigorosos, para examinar essas mesmas suposições (Carmo & Ferreira, 2008).  
Os objetivos fulcrais deste tipo de método focam-se em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhido e testar teorias (Carmo & Ferreira, 2008).
- b) o método qualitativo – é um método de investigação normalmente mais direcionado para a área e estudos das ciências sociais. Algumas técnicas bastante utilizadas neste tipo de investigação focam-se na elaboração e realização de entrevistas, na observação social, comportamental e relacional e no estudo documental (Carmo &

Ferreira, 2008), excluindo assim qualquer abordagem estatística e experimental científica.

Apesar da existência de imenso material e estudos que envolvem a investigação qualitativa, segundo De Lima Ramires e Pessôa (2016), a definição da mesma pode ser compreendida como ampla e complexa, devido às diversas vertentes e filiações teórico-metodológicas das mais variadas áreas (por exemplo: Antropologia, Psicologia, Sociologia, entre outras). A própria definição da palavra qualidade, derivada do grego *qualitas* (essência), pode adicionar e complementar a definição da metodologia mencionada.

Assim, qualidade designa parte essencial, aquilo que é mais importante e determinante.

Qualidade sinaliza o horizonte da intensidade, que vai além da extensão. Significa outra dimensão fundamental de fenômenos qualitativos, que é sua busca de profundidade e plenitude. (De Lima Ramires & Pessôa, 2016, p. 25)

A investigação qualitativa, método de investigação escolhido para este documento, possui várias abordagens avaliativas, sendo que cada autor e/ou investigador pode identificar as mais benéficas para a construção da definição do tipo de investigação qualitativa que pretende utilizar no seu estudo. Desta forma, e segundo vários autores citados por Benson et al. (2009), as investigações qualitativas são baseadas na: a) “language socialization and the ethnography of communication” (Davis, 1995 as cited in Benson et al., 2009, p. 80); b) “ethnography and conversation analysis” (Lazaraton, 2003 as cited in Benson et al., 2009, p. 80); c) “text analysis, ethnography, narrative accounts, verbal reports, and classroom interaction research” (Gao et al., 2001 as cited in Benson et al., 2009, p. 80); e d) nas sete tradições fundamentais, tais como “ethnography, grounded theory, phenomenology, case study, life history, action research, and conversation analysis” (Richards, 2003 as cited in Benson et al., 2009, p. 80).

Desta forma, e concluindo o pensamento de Benson et al., (2009), a definição da metodologia qualitativa baseia-se, maioritariamente, na filosofia do estudo pretendido e no objetivo subjacente, do que em métodos de recolha e análise de dados, “by this definition, a qualitative study is one that is situated within a qualitative theoretical framework or adheres to the principles of an established qualitative approach, such as ethnography or conversation analysis” (Benson, Chik, Gao, Huang, & Wang, 2009, p. 87).

No mundo da investigação pode-se encontrar diversas metodologias ligadas à área do bilinguismo e multilinguismo. É importante salientar que esta é uma área que possui uma

vasta história, sendo que existem documentos que datam desde o século XVII, como, por exemplo, análises a estruturas gramaticais de discursos bilingues. Wey (2008) defende que podem ser identificadas 3 perspectivas de investigação para este tema: 1) linguística; 2) psicolinguística; e 3) sociolinguística, tendo cada uma as suas problemáticas e metodologias específicas de pesquisa (Wey, 2008).

A perspectiva mais adequada e interessante de aplicar no presente estudo de investigação será a área sociolinguística. A perspectiva sociolinguística diverge das restantes pelo simples facto dos seus investigadores (sociolinguistas) observarem o bilinguismo e multilinguismo como um movimento social, no qual o indivíduo bilíngue, ou multilíngue, é a personagem principal (Wey, 2008).

Por mais que as três perspectivas sejam diferentes nos seus objetivos e problemáticas de estudo, todas se complementam quando necessário. Wey (2008) acredita que cada investigador por mais que se foque numa perspectiva em específico irá recorrer a estudos de outras metodologias para auxiliar o seu ponto de vista. O autor ainda refere que com o avançar das décadas e com o desenvolvimento constante das perspectivas e das problemáticas a elas ligadas, o tema do bilinguismo e multilinguismo adquiriu uma natureza multidisciplinar (Wey, 2008). Todavia, Wey (2008) também salienta que, apesar da constante evolução do tema, o mesmo ainda se encontra em um escopo estreito na investigação académica.

Apesar deste contratempo, Wey (2008) afirma que o crescimento do interesse subjacente à sociedade bilingue/multilingue e o aumento do bilinguismo e multilinguismo, a um nível tanto individual, como social, proporcionam novas oportunidades à comunidade de investigadores, não só para avaliar a base de conhecimentos, como também desenvolver e fortalecer novas teorias e modelos linguísticos e comunicativos (Wey, 2008).

Desta forma, e considerando os objetivos do estudo, optou-se por adotar uma metodologia qualitativa, focada na revisão de artigos, livros, jornais, entre outros, dentro do tópico central. Neste sentido, esta dissertação baseia-se no levantamento e análise de várias investigações e pesquisas, passadas e em curso, de diversos autores que visam explorar a importância do bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial.

Após a planificação do trabalho a realizar para a elaboração deste documento, procedeu-se à procura de boas referências bibliográficas, à análise das mesmas e das suas fontes, e à verificação da fidelidade e credenciais, não só dos documentos, como dos seus autores, tendo sempre em conta o tema escolhido. Esta pesquisa e análise foi

possível através do acesso que a VPN (Check Point Mobile) da Universidade Aveiro oferece a plataformas de pesquisa como a Jstor, Scopus, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, ERIC (*Institute of education Sciences*), entre outros. A análise dos documentos mais apropriados nestas plataformas foi baseada numa pesquisa sistemática tendo sempre em conta as seguintes palavras-chave: 1) Bilinguismo, 2) Multilinguismo, 3) Competências Linguísticas, 4) Comunicação Intercultural, e 5) Contexto Empresarial. Para além da pesquisa *online*, também se procedeu à utilização dos espaços da Universidade de Aveiro, como a sua biblioteca e as bibliotecas do ISCA (Instituto Superior de Contabilidade e Administração) e da ESTGA, para a pesquisa e análise de livros indicados ao tema.

Ao longo deste processo começaram a surgir as problemáticas mais fulcrais que se pretendem responder ao longo do estudo. Neste documento as grandes questões a que se pretende encontrar resposta são:

- a) Avaliar a importância de outras línguas estrangeiras, para além da língua inglesa, no contexto empresarial;
- b) Encontrar qual a definição mais adequada e o contraste entre os conceitos de monolinguismo, bilinguismo e multilinguismo;
- c) Perceber a importância do bilinguismo e do multilinguismo no contexto empresarial;
- d) Verificar se é possível interligar os conceitos de globalização e bilinguismo/multilinguismo;

Desta forma, pode-se comprovar que os objetivos e marcos mais importantes ao longo da elaboração e realização desta dissertação focam-se na revisão de artigos, relatórios, e livros direcionados ao bilinguismo e multilinguismo presentes no contexto empresarial. Ao longo da investigação, esta pesquisa foi aumentando igualmente para temas focados na comunicação interna e externa numa empresa, nas funções e papéis das línguas estrangeiras nas empresas, nas possíveis políticas linguísticas a adotar nas organizações e, ainda, as oportunidades e vantagens na contratação de pessoal profissional na área linguística

Por conseguinte, e tentando responder não só à questão posta, como a todos os objetivos mencionados no início deste capítulo, o presente documento encontra-se estruturado em 4 grandes partes, sendo que cada uma delas apresenta ramificações e subtópicos para complementar a informação geral.

Primeiramente, apresenta-se o primeiro capítulo - Monolinguismo, Bilinguismo e Multilinguismo, que é dedicado ao primeiro objetivo supramencionado, ou seja, definir e contrastar os conceitos de monolinguismo, bilinguismo e multilinguismo. Este capítulo encontra-se subdividido em três partes, sendo que cada subcapítulo é direcionado a um conceito apenas.

Seguidamente, no segundo capítulo aborda-se, de uma forma geral, a influência da globalização no bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial, tocando em aspetos como o impacto da globalização no meio empresarial e a ligação entre a globalização e o bilinguismo e multilinguismo, nos seus subcapítulos.

O objetivo referente à compreensão de que, num contexto global empresarial, o conhecimento de apenas uma língua estrangeira não é suficiente para uma comunicação eficaz e eficiente, é tratado no capítulo três - Bilinguismo e Multilinguismo: a receita para uma comunicação eficaz e eficiente no mundo empresarial. Neste capítulo ainda são explicados: 1) as funções e papel das línguas estrangeiras (para além do inglês) no mundo empresarial; 2) os desafios e oportunidades que políticas linguísticas podem trazer; e 3) a eficiência e eficácia da comunicação interna e externa através do bilinguismo e multilinguismo.

De seguida, no quarto capítulo, apresenta-se um levantamento das oportunidades e benefícios que as empresas adquirem ao contratar profissionais bilingues e/ou multilingues.

Por fim, seguem-se as considerações finais que apresentam as conclusões mais importantes retiradas ao longo desta investigação, incluindo também um pequeno comentário crítico, que tem como objetivo perceber e listar os pontos positivos e negativos enfrentados ao longo da elaboração e redação desta dissertação.



# 1. Monolinguismo, Bilinguismo e Multilinguismo

---

É de conhecimento geral que a língua inglesa cresceu significativamente como língua global seja a nível pessoal e social, como a nível profissional e empresarial. Muitos autores defendem que o inglês ainda se encontra numa posição dominante, devido à constante globalização que se presencia nas últimas décadas, tanto a nível tecnológico, económico, como social e cultural.

Não bastasse a potência cinematográfica, musical e literária que é representada pela linguagem de Shakespeare, o inglês configura-se, ainda, como o idioma de jargões de inúmeras áreas, o qual é utilizado por aproximadamente metade dos jornais do mundo e em quase 80% dos trabalhos de pesquisa acadêmica científica. (Long, 2005, p.67, as cited in Santos, 2012, p. 100)

A *World Economic Forum* defende que esta força dominante da língua inglesa pode trazer, e traz efetivamente, tanto efeitos positivos, como negativos. Por um lado, é de salientar que a língua inglesa, apresentando o estatuto de língua global, facilita e auxilia a comunicação internacional, todavia esta dependência constante nesta língua franca pode fomentar o progresso do processo conhecido como *Englishization*, que será abordado posteriormente neste documento.

Contudo, tal como aconteceu antigamente com o latim e com o francês, as línguas globais podem enfraquecer ao longo dos anos sendo eventualmente substituídas.

In a globalized world with multilingual societies, knowledge of languages is paramount in facilitating communication and in allowing people to participate in society's cultural, economic and social activities.

To understand the efficacy of language (and by extension culture), consider the doors ("opportunities") opened by it. (World Economic Forum, 2016)

Assim, ao longo deste estudo, baseado na importância do bilinguismo e do multilinguismo no contexto empresarial, surgiram vários conceitos que devem ser

previamente estudados, definidos e descritos, antes de prosseguir com o estudo. Desta forma, a presente secção tem como objetivo fulcral definir e contrastar os conceitos mais abordados na pesquisa documental realizada.

## 1.1 Monolinguismo

O primeiro conceito que se deve abordar nesta secção foca-se no monolinguismo, deste modo, nas Figura 2 e Figura 3 pode-se verificar, respetivamente, as definições facultadas pelo dicionário português *Priberam* e pelo dicionário inglês *Collins Dictionary*.

# monolinguismo

monolinguismo | *n. m.*

## mo·no·lin·guis·mo |güí|

(*monolingue* + *-ismo*)

nome masculino

1. [Linguística] Situação de uma comunidade em que é falada apenas uma língua.
2. [Linguística] Domínio de apenas uma língua por parte de um falante.

Sinónimo Geral: UNILINGUISMO

- Grafia no Brasil: **monolingüismo**.

*Figura 2. Definição de "Monolinguismo" (Fonte: Priberam, 2021)*

# monolingualism

in British English

(.mɒnəʊˈlɪŋgwəlɪzəm)

**SUBSTANTIVO**

the state of understanding or having the knowledge to speak or write in only one language

*Once you have overcome the hurdle of monolingualism you can go on and learn other languages.*

Frequência da palavra ●●●●●



*Figura 3. Definição de "Monolingualism" (Fonte: Collins Dictionary, 2021)*

Deste modo, pode-se compreender que o conceito do monolinguismo se refere a algo ou alguém que apenas apresenta ou domina uma língua. Contudo, a questão que pode surgir ao longo da pesquisa e leitura deste conceito é o facto de, se a língua materna do individuo é considerada no mesmo. Desta forma, cria-se a dúvida se o conceito de

monolinguismo se dirige a uma língua apenas, incluindo a língua materna, ou se pode ser direcionado para o conhecimento de uma única língua extra (sem considerar a língua materna).

Em 1998, Jacques Derrida expôs no seu estudo “*Le monolinguisme de l'autre: ou la prothese d'origine*”, o significado de monolinguismo para si próprio, não impondo o conceito a quem não o considere correto. O autor francês salienta ao longo do livro que apenas possui uma língua (ainda que saiba comunicar em mais do que uma), nomeando assim o monolinguismo como “um *habitat* absoluto”. Isto é:

I am monolingual. My monolingualism dwells, and I call it my dwelling; it feels like one to me, and I remain in it and inhabit it. It inhabits me. The monolingualism in which I draw my very breath is, for me, my element. Not a natural element, not the transparency of the ether, but an absolute habitat. It is impassable, indisputable: I cannot challenge it except by testifying to its omnipresence in me. It would always have preceded me. It is me. (Derrida, 1996/1998, p.1)

Derrida também salienta no seu estudo que existe um conceito imposto e coagido por terceiros: o “monolinguismo do outro”. O filósofo acredita que “a língua materna é a língua do outro” (Chanut, 2012, p. 84), visto que a mesma é imposta pela sociedade e/ou origem de cada indivíduo, não apresentando uma opção de liberdade de escolha (Chanut, 2012). Contudo, o conceito também pode ser utilizado para definir o monolinguismo inglês, uma vez que o idioma em questão se tornou uma imposição universal pela sociedade global em várias áreas de estudo, trabalho e sociais.

Agirdag (2013) revela que o monolinguismo inglês é dominante, tornando-se uma ideologia que beneficia a classe monolingue dominante (falantes nativos de inglês). Agirdag sublinha, ainda, que este monolinguismo inglês se integra substancialmente, não só na área da educação, como também se torna uma regra adotada, taticamente, em algumas disciplinas, como a economia, por exemplo. Deste modo, ao elevar e vangloriar apenas o monolinguismo inglês, retira-se valor cultural e social a outros idiomas, criando assim um conceito de racismo linguístico (Agirdag, 2014).

As one wave of immigrants settles in, another follows, necessarily, from somewhere else, introducing yet other languages, religions and physiognomies. Monolinguist (and monocultural) ideology treats this fact as a collateral or contingent matter, a side issue for

which the state has no accountability, rather than a central, systemic feature of the whole enterprise. This misrecognition is another big source of the mala fe of our monolingualism. (Pratt, 2012, p. 16)

Tendo em conta esta preferência, a nível global, da língua inglesa, tanto numa dimensão social e educativa, como também a nível económico e comercial, pode-se verificar que o contexto empresarial enfrenta uma realidade imposta por este monolinguismo inglês, sendo ela a utilização, quase imperativa, do idioma para a comunicação internacional, também conhecida por *Englishization*.

Um dos grandes exemplos atuais de *Englishization*, no contexto empresarial, está presente na empresa japonesa Rakuten, sendo esta a maior *online retailer* do Japão, contudo a mesma encontra-se numa rápida expansão para o mercado global através não só de aquisição, como também de formação de *joint ventures*.

No ano de 2010, o CEO da Rakuten, Hiroshi Mikitani, anunciou que iria implementar em toda a sua empresa a língua inglesa como língua oficial, contudo apenas 5% dos seus colaboradores estavam aptos para esta mudança, sendo fluentes na língua franca escolhida. Apesar disto, Hiroshi Mikitani salientou que todos os seus funcionários deviam estar complementarmente fluentes em dois anos, caso não quisessem ser despromovidos (Kinni, 2018).

Esta drástica mudança na Rakuten acabou por se tornar uma mais-valia, sendo que desta forma “Rakuten was prepared to join the approximately 52 percent of multinational companies that had adopted a language different from that of their originating country in order to better meet global expansion and business needs” (Neeley, 2017, as cited in Kinni, 2018)

A escolha deste idioma por parte de Hiroshi Mikitani deve-se ao facto de a mesma ser uma língua relativamente fácil de aprender, e de ser o idioma oficial de uma das maiores potências políticas e económicas do mundo (Estados Unidos da América). Outro motivo para esta escolha radical por parte de Mikitani deveu-se ao facto de o mesmo ter-se apercebido que existiam barreiras linguísticas dentro da sua empresa, que danificavam a eficiência da mesma. Estas barreiras linguísticas dificultavam a eficiência e eficácia dos seus colaboradores em muitas áreas tais como, na integração de aquisições, gestão de unidades, e até mesmo o trabalho diário dentro da empresa, como a troca de emails (Kinni, 2018).

Contudo, apesar destas estratégias e do potencial da nova política linguística imposta na Rakuten, a abordagem e implementação das mesmas não auxiliaram e facilitaram a obtenção do idioma para os empregados.

Desta forma, Neeley acredita que “(...) the mandate transformed every employee in the company into an expat of sorts. Almost all of the company’s Japanese employees became linguistic expats in their own country — struggling to speak, write, and read in a new language at work” (Neeley, 2017, as cited in Kinni, 2018).

Hiroshi Mikitani decidiu modificar o idioma de todas as placas, símbolos, entre outros canais de informação, apresentando-os assim, no dia seguinte à implementação da *Englishization* na Rakuten, aos seus colaboradores sem estes terem o conhecimento destas mudanças súbitas no ambiente empresarial no qual trabalhavam (Kinni, 2018).

Mikitani announced Englishization, but apparently didn’t give much thought to the level of change it demanded. Employees were expected to learn English and adopt the cultural precepts of headquarters on their own. As it turned out, chaos ensued and productivity plunged. (Neeley, 2017, as cited in Kinni, 2018)

Após ter-se apercebido que a implementação forçada da sua política não estava a dar frutos, Mikitani decidiu oferecer aos seus colaboradores aulas de inglês, não só no local de trabalho, como dentro do horário de trabalho dos seus colaboradores. Todo o progresso dos seus colaboradores foi medido e reportado continuamente à gestão de topo, sendo que os colaboradores, que conseguiam alcançar o nível pretendido pela nova política, eram divulgados e promovidos como histórias de sucesso para incentivar os restantes trabalhadores. Desta forma, em 2012, 90% dos colaboradores da Rakuten eram fluentes em inglês (Kinni, 2018).

Hoje em dia, a Rakuten é um grupo que está presente em 30 países e regiões, possui mais de 70 serviços, quase 1.4 Bilhões de membros por todo o mundo e 19.0 triliões de ienes japoneses (equivalente a 145 949 770 568,00 euros, conversão consultada a junho de 2021) no *valor bruto de transação global*.

Rakuten is always innovating, evolving, and experimenting to create a better future. Everything we do empowers people, businesses and society through innovation and entrepreneurship. We were the first company in the world to successfully launch a merchant-

focused e-commerce marketplace, at a time when no one believed people would ever buy or sell over the internet. (Mikitani, 2017)



Figura 4. Parceria entre a Rakuten e o F.C. Barcelona. (Fonte: imagem retirada do site oficial da Rakuten disponível em: <https://global.rakuten.com/corp/>)

Apesar de haver bons exemplo da implementação da política de *Englishization*, tal como se pode comprovar pela Rakuten, a revista *Economist*, defende que:

(...) Englishisation is not easy, even if handled well: the most proficient speakers can still struggle to express nuance and emotion in a foreign tongue. For this reason, native English speakers often assume that the spread of their language in global corporate life confers an automatic advantage on them. In fact, it can easily encourage them to rest on their laurels. Too many of them (especially Englishmen, your columnist keeps being told) risk mistaking their fluency in meetings for actual accomplishments. (The Economist, 2014)

Neste seguimento, e tendo em conta Theodore Roosevelt (1919), citado por Pratt (2012), o monolinguismo inglês é sinónimo de lealdade, lealdade essa que se torna a condição prévia ao direito à igualdade. Desta forma, Pratt (2012) afirma que “English monolingualism operates in the US not as a policy but as a dogma, that is, a committed belief that is unresponsive to reality” (Pratt, 2012, p. 13).

Um estudo realizado por Carey, Pietikäinen e Hivernsalo, que pode ser consultado no *blog* de investigação do projeto *ELFA (English as a Lingua Franca in Academic Settings)* da Universidade de Helsínquia, possui testemunhos e indivíduos no contexto empresarial internacional, e através destes testemunhos e veredictos os autores conseguem expor que:

It seems that both native and non-native speakers of English are gradually awakening to the fact that English native speakers who do not learn other languages are not to be envied. Not only do they miss out on opportunities for cultural enrichment, but they likely fail to appreciate the realities of using a second or foreign language. Even English native speakers are becoming aware that English “works” well – until the native speaker joins in. (Carey, Pietikäinen, & Hirvensalo, 2014)

## 1.2 Bilinguismo

A segunda noção que é necessária definir e descrever, *à priori*, do estudo dedicado neste documento é a noção de bilinguismo. As Figura 5 e Figura 6 apresentam a definição do conceito nos dicionários *Priberam* (Português) e *Cambridge Dictionary* (Inglês), respectivamente.

### bilinguismo

bilinguismo | *n. m.*

#### bi·lin·guis·mo |güi|

(*bilingue* + *-ismo*)

nome masculino

- [Linguística] Situação de uma comunidade em que são faladas duas línguas.
- [Linguística] Domínio de duas línguas por parte de um falante.

Figura 5. Definição de "Bilinguismo" (Fonte: Priberam, 2021)

### bilingualism

noun [U]

UK  /baɪˈlɪŋ.gwəl.i.zəm/ US  /baɪˈlɪŋ.gwəl.i.zəm/

the fact of being able to use two languages equally well:

- *The article examined the many advantages of encouraging bilingualism in children.*

Figura 6. Definição de "Bilingualism" (Fonte: Cambridge Dictionary, 2021)

Assim, e tendo em conta as figuras 5 e 6, o conceito de bilinguismo refere-se a algo ou alguém que apresenta e/ou domina duas línguas. Contudo, Grosjean (1994) afirma que, apesar desta simples definição apresentada nos dicionários, muitos investigadores discordam com a mesma, referindo que esta posição não se torna realista com o contexto atual. Aos olhos de Grosjean (1994), um indivíduo bilingue é um orador específico e

totalmente apto que desenvolveu uma competência comunicativa idêntica ou equivalente à língua de herança.

This competence makes use of one language or the other, or of the two together (in the form of mixed speech; see below) depending on the situation, the topic, the interlocutor, etc. This in turn has led to a re-definition of the procedure used to evaluate the bilingual's competencies. (Grosjean, 1994, p. 1657)

Desta forma, e adicionando os conhecimentos adquiridos por Talamini, Tessaro e Schener (2012), no seu estudo sobre “*A Relação Entre Bilinguismo e Funções Executivas*”:

O bilinguismo é visto como algo dinâmico, podendo o perfil do bilíngue sofrer alterações durante o curso de vida, considerando a variação no uso das línguas, além de fatores sociais e individuais – como a aptidão de cada falante e necessidade do uso de cada língua em diferentes situações do cotidiano – que contribuem para o desenvolvimento de habilidades. (Talamini, Tessaro, & Scherer, 2012, p. 1)

Beneficiando das definições e pontos de vistas até agora expostos, deve-se ainda expor a visão de Bathia (2017) que, no seu estudo “*Bilingualism and Multilingualism from Socio-Psychological Perspective*”, defende:

Bilingualism is a lifelong process involving a host of factors (e.g., marriage, immigration, and education), different processes (e.g., input conditions, input types, input modalities and age), and yielding differential end results in terms of differential stages of fossilization and learning curve (U-shape or nonlinear curve during their grammar and interactional development). (Bathia, 2017, p. 2)

Para além dos fatores mencionados por Bathia (2017), o conceito de bilinguismo ainda se pode ramificar, para dimensões mais específicas, tais como bilinguismo social, individual, político, entre outros (Bathia, 2017). Desta forma, comprova-se que a ação de categorizar, descrever e definir, não só o conceito de bilinguismo, como também um indivíduo bilíngue, se torna bastante complexa tendo em conta todos os fatores, dimensões e variantes possíveis (Bathia, 2017). “*Naturally then, there is no universally agreed upon definition of a bilingual person*” (Bathia, 2017, p. 3).

De acordo com a linha de pensamento de Bathia (2017), indivíduos bilingues estão expostos a uma ampla variedade de rótulos, escalas e dilemas que fundamentam os debates sobre o bilinguismo “individual”. Assim, e tal como Bathia descreve, deve-se ter em mente que o conceito de bilinguismo individual de forma alguma se refere aos aspetos particulares e característicos dos bilingues (Bathia, 2017).

No seu estudo, Bathia (2017), citando inúmeros autores, elucida as várias dicotomias que podem surgir a partir do conceito de bilinguismo. Chomsky, citado por Bathia (2017), aborda o bilinguismo a partir de uma distinção entre competências e desempenho, no qual a equivalência entre competência e fluência em ambas as línguas torna, na visão do autor, uma pessoa bilingue, contudo Bathia (2017) refere que esta visão maximalista do conceito acaba por transcrever que o bilinguismo é: “(...) an absolute clone of two monolinguals without a trace of accent from either language (...)” (Bathia, 2017, p. 3). Por outro lado, Edwards, citado novamente por Bathia (2017), apresenta um ponto de vista completamente oposto a Chomsky, apresenta assim uma visão “mínima” do conceito, visão essa que sugere que a maior parte dos indivíduos são bilingues, visto que é praticamente impossível não ter conhecimento de palavras soltas de uma outra língua, para além da língua materna.

Apesar destes dois pontos de vista tão oposto um ao outro, Bathia (2017) encontrou uma forma de poder utilizar ambas as visões a seu favor para conseguir descrever o que, para si, realmente está no núcleo do conceito de bilinguismo:

While central to the minimalist viewpoint is the onset point of the process of becoming a bilingual, the main focus of the maximalist view is the end result, or termination point, of language acquisition. In other words, the issue of degree and the end state of second language acquisition is at the heart of defining the concept of bilingualism. (Bathia, 2017, p. 3)

Em adição a esta base para o bilinguismo, Bathia cita alguns outros autores, tais como Mackey (2000), Weinreich (1953) e Haugen (1953), que utilizaram o comportamento verbal de indivíduos bilingues para melhorar e tornar o conceito mais complexo e adequado, salientando que todos usam como objetivo principal o foco na utilização da língua, em vez de referenciar o nível de aptidão linguística e na igualdade de competências (Bathia, 2017).

Bathia (2017) demonstra mais algumas dicotomias que podem fundamentar e completar o seu ponto de vista, tais como:

- a) Bilinguismo primário, adquirido em um ambiente natural e sem formação;
- b) Bilinguismo equilibrado, desenvolvido quando existe o mínimo de interferência entre ambas as línguas;
- c) Bilinguismo recetivo (ou passivo) acontece quando um indivíduo apresenta a capacidade de compreender a proficiência escrita e/ou falada na língua extra, contudo é incapaz de falar;
- d) Bilinguismo produtivo é o fenômeno no qual o indivíduo tem a capacidade de entender a escrita, a fala e ainda a capacidade de comunicar.

Assim, e resumindo tudo o que foi mencionado e referenciado até ao momento, Bathia (2017) defende que, ao apresentar a grande variedade de categorias e dualidades presentes no bilinguismo, se torna perceptível a complexidade do conceito em si e da visão reduzida e parcial do mesmo. Adicionando que o bilinguismo é um produto de contextos diferentes e, conseqüentemente, nenhum bilingue ou bilinguismo é igual, referindo que:

In other words, differences in the context of second language acquisition (natural, as in the case of children) and proficiency in spoken, written, reading, and listening skills in the second language, together with the consideration of culture, add further complexity to defining individual bilingualism. (Bathia, 2017, p. 4)

No âmbito empresarial, encontra-se também várias noções e estudos que facilitam a definição mais indicada de bilinguismo para este documento. Barakos (2018) afirma, tendo em conta o autor William (2010), que existe uma grande necessidade de investigação sobre o funcionamento das empresas a nível bilingue, sublinhando a importância que o setor privado desempenha nos estudos sobre política, ideologia e prática linguística no local de trabalho num contexto de globalização.

Deste modo, e considerando todas as mudanças atuais no contexto empresarial, verifica-se, segundo Waldman (1994), que existe uma necessidade de pessoal bilingue.

Administrative support personnel, an important employee group in meeting the communication needs of a business, are in positions where they come in contact with customers, employees, and others. When these people are not able to communicate effectively in English, bilingual administrative support personnel are needed. (Waldman, 1994, p. 327)

Dentro deste aspeto, a autora Gore afirma que: “As the countries of the world become more interdependent, the job opportunities for bilingual secretaries and clerical workers will multiply” (as cited in Waldman, 1994, p.327). Consequentemente, Waldman (1994) declara que indivíduos que estudaram mais uma língua, sem ser o idioma inglês, possuem mais possibilidades de serem contratados. Deste modo, e tendo em conta a autora Vince (2016), um indivíduo que seja apenas monolíngue, ou esteja regido pelo monolíngüismo inglês, faz parte da minoria, perdendo assim grandes oportunidades profissionais e sociais.

Outro motivo para a contratação de pessoal bilingue dentro do contexto empresarial deve-se focar nas vantagens que um indivíduo com estas habilitações apresenta para uma empresa. Vince (2016) sugere que:

A steady stream of studies over the past decade has shown that bilinguals outperform monolinguals in a range of cognitive and social tasks from verbal and nonverbal tests to how well they can read other people. Greater empathy is thought to be because bilinguals are better at blocking out their own feelings and beliefs in order to concentrate on the other person's. (Vince, 2016)

Estes factos demonstram ativamente que o bilingüismo pode melhorar e aperfeiçoar a competitividade no mercado de trabalho, visto que, atualmente, a maior parte das organizações e empresas fornecem populações cada vez mais diversificadas e políglotas no próprio país ou para além-fronteiras (Kostiuk, 2021). Em adição, Vince (2016) ainda afirma que o bilingüismo apresenta benefícios financeiros, tanto para o indivíduo em si, como para as empresas que os contratam. Desta forma a autora refere que possuir o conhecimento de uma segunda língua pode estar estimado até um valor de 128,000\$ (equivalente a 107 mil, 135 euros e 36 cêntimos, conversão consultada a junho de 2021) ao longo de 40 anos (Vince, 2016).

Deficient language skills and the assumption that "everyone speaks English" are costing the UK economy around £48bn a year (...). (The Guardian, 2013)

Em contraste, segundo um estudo efetuado pelo Professor de Economia da *Cardiff Business School*, James Foreman-Peck, apresentado no jornal de *The Guardian*, o Reino Unido apresenta um défice nas capacitações linguísticas a nível empresarial, produzindo, assim, um prejuízo cerca de 3.5% da *Gross Domestic Product (GDP)* à economia britânica por ano.

## 1.3 Multilinguismo

Por fim, ainda é necessário descrever um último conceito, o multilinguismo. Recorrendo novamente aos dicionários anteriormente utilizados para definir os primeiros conceitos, pode-se verificar que a noção de multilinguismo corresponde a algo ou alguém que apresenta e/ou domina várias línguas (Figura 7 e Figura 8). A noção de multilinguismo/multilingue é bastante vasta e complexa. Cada autor que aborda o conceito acaba por adicionar novas vertentes ao mesmo, incorporando, assim, não só a opinião de outros investigadores, como também adiciona a sua própria ideologia e perspectiva.

### multilinguismo

multilinguismo | *n. m.*

#### mul·ti·lin·guis·mo |güí|

(*multilingue* + *-ismo*)

*nome masculino*

1. [Linguística] Situação de uma comunidade, de uma região, de um estado, etc., em que são faladas várias línguas.
2. [Linguística] Domínio de várias línguas por parte de um falante.

*Figura 7. Definição de "Multilinguismo" (Fonte: Priberam, 2021)*

### multilingual

*adjective*

UK  /,mʌl.tiˈlɪŋ.gwəl/ US  /,mʌl.tiˈlɪŋ.gwəl/



(of people or groups) able to use more than two languages for communication, or (of a thing) written or spoken in more than two different languages:

• a *multilingual online dictionary*

# multilingual

*adjective* (also **multi-lingual**)

UK  /,mʌlˈtɪːlɪŋɡwəl/ US 

---

written or available in several different languages:

- a *multilingual website*
- *multilingual instructions/services*

---

able to speak several different languages:

- *multilingual staff/employees/workers*

*Figura 8. Definição de "Multilingual/Multilingualism" (Fonte: Cambridge Dictionary, 2021)*

Segundo Lüdi, Höchle e Yanaprasart (2010), o ser humano é um ser plurilingue desde o início da sua existência. O facto de o mesmo ter se movimentando por todo o globo ao longo dos séculos fez com que existisse um aumento maciço do multilinguismo nas sociedades atuais, mudando ao mesmo tempo comunidades outrora homogêneas, que atualmente se consideram políglotas. Os autores ainda referem que, antigamente, o multilinguismo se desenvolvia através de casamentos exogâmicos (a nível cultural) e trocas comerciais.

No contexto moderno, urbano e globalizado, Edwards (2003), citado por Kettner (2007), descreve o multilinguismo de outra forma, referindo que este conceito é o fenómeno da coexistência de diversas línguas dentro de uma única nação/organização, no qual maior parte dos indivíduos não partilha uma língua em comum.

Assim, e na mesma linha de pensamento, a própria Comissão Europeia construiu a sua definição do multilinguismo, declarando que é a capacidade das sociedades, instituições, grupos e indivíduos de se envolverem numa base frequente, com mais de uma língua no seu quotidiano (Dedié & Stanier, 2016).

Estas definições de multilinguismo, trazem muita importância, visto que ajudam não só a compreender a riqueza presente no fenómeno, como também os seus desafios, "(...) understanding not only the linguistic richness that accompanies this type of multilingualism currently thriving in English-speaking countries, but also the specific challenges that arise in such environments" (Edwards, 2003, as cited in Kettner, 2007, p.253-254).

Deve-se observar o multilinguismo como o extremo oposto do primeiro conceito abordado neste capítulo, tal como especifica Heller (2010), "The commodification of

language confronts monolingualism with multilingualism, standardization with variability, and prestige with authenticity in a market where linguistic resources have gained salience and value” (as cited in Angouri, 2013, p. 565).

Angouri (2013) também afirma no seu artigo que o multilinguismo deve ser visto como uma competência comunicativa, devido ao facto de transportar valor, tornando a língua um fator importante para a economia global. Porém, os autores Wodak e Krzyzanowski (2010) salientam que “multilingualism is (...) pictured in a way which limits its understanding to (foreign) language skills and competences viewed only from their economic and not e.g., social importance” (as cited in Angouri, 2013, p. 565).

O conceito mais indicado que se pretende retirar de multilinguismo é a sua abordagem no contexto empresarial. Conforme a análise elaborada ao longo da definição deste conceito percebe-se que, ser um profissional multilingue ou conseguir implementar o multilinguismo numa organização são abordagens e vantagens que se transformam em ferramentas e estratégias fundamentais para a eficiência e eficácia da organização, tanto a nível interno (entre colaboradores), como a nível externo (parceiros, *stakeholders*, clientes, entre outros).

## 2. A influência da globalização no bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial

---

Após a explanação dos conceitos, anteriormente referenciados, no segundo capítulo, deve-se prosseguir para a investigação fulcral deste estudo. Deste modo, no presente capítulo ir-se-á explorar a emergência do bilinguismo e multilinguismo como fatores relevantes no contexto empresarial.

Desta forma, e tendo em conta cada subcapítulo e as suas ramificações, este capítulo tem como foco principal os seguintes objetivos: 1) Explicar o impacto da globalização no mundo empresarial; 2) Interligar o conceito de globalização com o bilinguismo e multilinguismo; e 3) Referenciar e verificar que, em um contexto global empresarial, o bilinguismo/multilinguismo apresentam fatores de competitividade económica.

### 2.1 Impacto da globalização no meio empresarial

Para além dos três conceitos referidos no subcapítulo anterior, é necessário descrever, contrastar e interligar alguns conceitos complementares para uma melhor compreensão deste estudo de investigação. Desta forma, conceitos como a cultura e comunicação organizacional, a globalização em contexto empresarial, e o local de trabalho multinacional devem ser justificados, à priori da exposição do tema fulcral deste trabalho, para uma melhor compreensão dos seus significados.

#### 2.1.1 Cultura e comunicação organizacional

O termo cultura refere-se a um conjunto elaborado de conhecimentos, línguas, regras, rituais, costumes, atitudes e crenças que se interligam, dando assim uma identidade comum a um determinado grupo de indivíduos, num determinado momento, desta forma, pode-se afirmar que dentro das organizações também existe uma cultura. Segundo Marchiori (2008), para entender a cultura organizacional é “necessário contextualizar valores, práticas sociais, ética e moral, artefactos visíveis ou não, que constituem a maneira de ser e agir de uma dada sociedade” (Marchiori, 2008, p. 4).

Seguindo para o próximo termo, a comunicação, a autora salienta que:

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu carácter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é condição fundamental para o êxito desse processo. (Marchiori, 2008, p. 10)

Existe uma ligação bastante complexa e particular entre estes dois termos, na qual ambos se interligam e se auto ajudam a desenvolver. Autores como Edward T. Hall (1959 e 1979) e William B. Gudykunst (1984 e 1991) apresentam vários pontos de vista que suportam esta relação, sendo um deles o facto de a cultura ser um produto derivado naturalmente da constante interação social entre indivíduos. Em adição os métodos e estilos de comunicação dentro desse grupo ou comunidade são também bastante influenciados e formados pela cultura do mesmo.

Por fim pode-se dizer que, segundo Ting-Toomey (1999), citado por Yoshihide (2008), a comunicação cultural oferece e concede um leque de noções e perspetivas de como a interação social pode ser exercida entre indivíduos dentro de uma comunidade. “It binds people together via their shared linguistic codes, norms, and scripts” (Ting-Toomey, 1999, p. 15 as cited in Yoshihide, 2008, p. 130).

Assim, a fusão entre cultura e comunicação, especialmente quando relacionada com o ambiente empresarial atual, ramifica-se em vários termos específicos essenciais para este estudo sobre o bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial, tais como: a) *cross-cultural communication*; e b) *inter e transcultural communication*, que serão posteriormente mencionados no subcapítulo 3.2.2..

### 2.1.2 Globalização em contexto empresarial

Para se compreender a globalização em contexto empresarial, é primeiro necessário entender o processo e a noção de globalização no geral. A globalização é um conceito que está presente em vários âmbitos e disciplinas, tais como a economia, a política, a cultura, entre outras. Desta forma, a grande diversidade de definições, perspetivas e dimensões perante este conceito deve-se ao facto de o mesmo ser considerado um processo extremamente complexo e abrangente (Campos & Canavezes, 2007).

Apesar de todas as variáveis possíveis neste conceito, segundo Campos e Canavezes (2007) existem aspetos em comum, tais como a referência à globalização como um

processo de escala mundial, sendo transversal entre todas as nações do mundo. Outro ponto que coincide em cada abordagem diferente do conceito de globalização é a desvinculação das contingências de espaço para com a relação entre pessoas e instituições, independentemente da natureza dos mesmos (política, cultural, económica, etc.). Deste modo, este fenómeno de desvinculação atribui a característica de desterritorialização ao conceito de globalização (Campos & Canavezes, 2007).

Noções como a interdependência e a interligação são essenciais para a definição do conceito em causa, tanto a nível económico, como a nível político-social, pois existe uma grande crescente das mesmas entre países, provando que uma ação desempenhada numa região em específico pode causar advertências e ou significado noutras zonas do mapa (Campos & Canavezes, 2007).

O último ponto em comum a todas as definições de globalização de acordo com estes autores são os desenvolvimentos tecnológicos, pois estes, apesar de recentes, simplificam a comunicação pelo mundo e auxiliam na circulação, não só de indivíduos, como também de bens e serviços (Campos & Canavezes, 2007).

Campos e Canavezes (2007) ainda salientam que, apesar de todas as abordagens possíveis ao conceito de globalização, e todos os pontos em comum que todas tem entre si, deve-se ter especial atenção que o conceito está imerso no poder económico e no capitalismo. Contudo, não deve ser especificado como um processo meramente económico, devido ao facto de a globalização ser um processo não só complexo e multidimensional, como também um processo em constante movimento e desenvolvimento que é dinâmico e mutável (Campos & Canavezes, 2007). Apresentado assim de uma forma global o conceito de globalização, avançamos para a consideração do modo como este se relaciona com o contexto empresarial, ou seja, através da exploração do impacto da globalização nesse contexto.

Segundo Campos e Canavezes (2007) uma dimensão fundamental para o processo de globalização é o mercado financeiro, ou seja:

O desenvolvimento de novos instrumentos financeiros, a desregulamentação dos mercados financeiros internacionais, o crescimento de bancos internacionais e outras instituições financeiras são parte do que se designa por sistema financeiro global que compreende uma crescente movimentação de fluxos financeiros que podem ter várias formas: investimento directo no estrangeiro (IDE), compra e venda de títulos, créditos de diversos tipos, compra

e venda de divisas, incluindo operações de carácter mais ou menos especulativo que se vão tornando rotina em todo o mundo, numa velocidade e impactos sem precedentes.

(Campos & Canavezes, 2007, pp. 32-33)

A internacionalização da produção de bens e serviços também corresponde a um grande pilar da globalização económica (Campos & Canavezes, 2007). Dentro deste pilar existem três grandes alicerces que o mantêm firme, isto é, conceitos como a organização de trabalho e da produção; a relação salarial; e o mercado de trabalho e emprego fazem parte da constante evolução do sistema capitalista de produção (Campos & Canavezes, 2007).

Em pleno século XXI, é possível afirmar que existe uma imensa coexistência de diversas formas de organização de trabalho e, segundo Campos e Canavezes “O modo como estas diversas formas de organizar a produção e o trabalho se distribuem pelo mundo não é homogénea, sendo possível encontrar qualquer delas num mesmo país, seja este mais ou menos desenvolvido” (Campos & Canavezes, 2007, p. 37). Contudo, os autores ainda salientam que, apesar das diversas formas de organização, existe uma que costuma ser mais implementada nas organizações, tanto a nível industrial, como na área de serviços, sendo ela a forma Taylorista de Frederick W. Taylor (1856-1915). A forma Taylorista é um paradigma que foi criado e desenvolvido por Taylor no qual pretendia abordar várias questões e problemáticas que a sociedade industrial da época estava a encontrar, sendo o grande objetivo deste modelo o aumento da produtividade das indústrias (Chiavenato, 1987).

Apesar de todas estas dimensões económicas subjacentes ao processo de globalização, é necessário salientar e sublinhar a importância das novas tecnologias para com a globalização em contexto empresarial. Segundo Theodore Levitt:

A powerful force drives the world toward a converging commonality, and that force is technology. It has proletarianized communication, transport, and travel. It has made isolated places and impoverished peoples eager for modernity's allurements. Almost everyone everywhere wants all the things they have heard about, seen, or experienced via the new technologies. (Levitt, 1983, p. 92)

Levitt (1983) defendeu ainda que as empresas que estavam devidamente preparadas para esta nova realidade acabaram por se beneficiar nas áreas da produção, distribuição,

marketing e gestão, criando assim uma enorme economia à escala de cada área, podendo reduzir preços a nível mundial ultrapassando e eliminando concorrentes que não se encontravam preparados para tal mudança de realidade.

O aparecimento desta nova realidade, traz consigo algumas consequências e mudanças a nível empresarial tais como: 1) preferência no mercado nacional e até mesmo regional desvanecem, podendo mesmo em alguns casos deixar de existir; 2) esta mudança radical fez com que a venda de modelos passados nos países em desenvolvimento fosse erradicada; e 3) os preços, rendimentos e margens deixaram de ser mais elevados no estrangeiro do que no país de origem (Levitt, 1983).

Given what is everywhere the purpose of commerce, the global company will shape the vectors of technology and globalization into its great strategic fecundity. It will systematically push these vectors toward their own convergence, offering everyone simultaneously high-quality, more or less standardized products at optimally low prices, thereby achieving for itself vastly expanded markets and profits. Companies that do not adapt to the new global realities will become victims of those that do. (Levitt, 1983, p. 92)

Devido a este constante desenvolvimento da globalização dos mercados, Levitt, em 1983, fez a premissa que tanto o comércio multinacional, como as suas organizações e corporações iriam desaparecer lentamente ao longo das décadas. Contudo, e segundo Abdelal e Tedlow (2003), autores de uma revisão do estudo de Levitt em 2003 (duas décadas depois), declaram que apesar da grande visão de Levitt perante a globalização no contexto empresarial, a mesma não se desencadeou conforme escrito pelo mesmo. Isto deve-se, mais uma vez, ao constante desenvolvimento do processo de globalização, que acabou por adicionar mais vertentes ao longo de vinte anos, mudando o panorama descrito pelo autor. Apesar de Abdelal e Tedlow (2003) apresentarem pontos que comprovam as mudanças temporais na globalização, principalmente a nível empresarial, entre o seu artigo e o de Levitt em 1983, os autores ainda sublinham vários temas e pontos que Levitt mencionou e que acabaram por se transportar ao longo das décadas.

(...) he was right about the way the global markets work, through changes in preferences as firms and consumers, capitalisms and cultures, interact with one another. Globalization is transformative. The market is not what firms find; the market is what firms make of it. (Abdelal & Tedlow, 2003, p. 28)

Desta forma e tendo em conta os autores mencionados ao longo deste estudo, a existência de uma nova realidade comercial é o resultado que provem desta dimensão mais recente da globalização.

### 2.1.3 Local de Trabalho Multinacional

Desta forma, e seguindo o fio condutor do último parágrafo, segue-se para a explicitação e descrição do terceiro conceito necessário, o local de trabalho multinacional. Nesta secção para além da definição do conceito mencionado, deve-se fazer uma interligação do mesmo com Corporações Multinacionais e uma distinção com o conceito de empresa global.

Desta forma, e verificando o ponto de vista de Kogut (2001), pode-se confirmar que uma empresa multinacional, ou local de trabalho multinacional, é uma organização empresarial, cujas operações estejam ativas em mais de dois países, e que a mesma ajusta os seus serviços/produtos e práticas, tendo sempre em conta os custos elevados relativos a essas mudanças. Por outro lado, uma empresa global opera a baixo custo relativo, ou seja, com uma perseverança firme em todas as regiões no qual se encontra, não havendo modificações nas suas práticas, tornando-se uma só entidade em todo o mundo (Levitt, 1983). Desta forma, os dois conceitos não se convergem, nem representam a mesma noção.

Campos e Canavezes consideram as empresas multinacionais (ou pelas suas palavras transnacionais) como as que “organizam os seus investimentos, a sua produção e a comercialização de mercadorias e serviços em mais que um país” (Campos & Canavezes, 2007, p. 46). No entanto, também referem que este tipo de organizações não são todas idênticas, focando principalmente na dimensão das mesmas, referindo que não se deve comparar empresas multinacionais como a Nestlé (exemplo facultado pelos autores), com por exemplo uma empresa portuguesa de pequena ou média dimensão com uma filial em Espanha (exemplo facultado pelos autores), devido ao facto de a dimensão económica atingir uma grande diferença, tornando-se mais invejável e superior para a marca exposta a mais filiais (Campos & Canavezes, 2007, pp. 46-47)

A nível económico o conceito tenta transmitir o investimento estrangeiro, a expansão e o controlo que uma empresa multinacional pode ter. Todavia, Kogut (2001) defende que o significado económico não capta a importância do conceito como um instrumento organizacional pelo qual as distintas ideologias sociais e económicas se confrontam. Deste

modo, existe ainda uma definição mais adequada para a noção proposta, em relação com o tema discutido neste trabalho, sendo ela uma definição a um nível sociológico:

The multinational corporation, because usually it develops in the cultural and social context of one nation, exports its organizational baggage from one institutional setting to another. In this regard, it plays a powerful role as a mechanism by which to transfer organizational knowledge across borders. (Kogut, 2001, p. 10197)

Para além da transferência de conhecimento organizacional e cultural dentro de organizações multinacionais, deve-se ainda ter em conta que, este tipo de empresas costumam possuir e ser constituídas por imensos colaboradores, *stakeholders* internos e externos, parceiros, clientes, entre outros elementos, possuindo assim uma grande escala a nível físico e profissional. Devido a este grande porte, estes tipos de organizações podem encontrar e deparar-se com desafios muito mais facilmente que empresas que não se enquadram no termo de corporações multinacionais

## 2.2 Globalização e Bilinguismo e/ou Multilinguismo no Contexto Empresarial: uma ligação entre fatores de competitividade económica

A globalização, bilinguismo, multilinguismo e o contexto empresarial são quatro conceitos que, com a evolução da humanidade, começaram a integrar-se e a interligarem-se uns nos outros, tornando-se simultaneamente em fenómenos mundiais.

In this sphere as in others, some most significant changes are economic. People have always learned languages for economic reasons, but in a post-industrial economy, it has been argued that the linguistic skills of workers at all levels take on new importance. (Block & Cameron, 2002, p. 5)

O rompante surgimento e consequente difusão de tecnologias de informação e comunicação tornaram-se catalisadores fulcrais, não só para o desenvolvimento social e económico, como também para a expansão da economia global que hoje se pode observar.

A nível económico, a globalização criou um novo espaço no qual a economia global consegue operar com mercados, não só internacionais, como também mercados mais interligados (Vargas, 2010). O desenvolvimento das novas tecnologias, meios de

deslocação, comunicação e de sistemas de informação contribuíram bastante, não só para o desenvolvimento do fenómeno, que hoje em dia é a globalização, como também auxiliaram a remover e a diminuir fronteiras e barreiras pelo mundo (Vargas, 2010). Desta forma, o mercado global é igualmente modificado e desenvolvido ao longo destas mudanças, criando novas exigências para o mundo corporativo (Vargas, 2010).

Para o mercado de trabalho e para a economia em geral, estes fenómenos trouxeram novos desafios como o aumento da concorrência, a necessidade de adaptar-se a novos parâmetros de competitividade, o desenvolvimento do comércio internacional e o aparecimento de ambientes de trabalho inseridos em atmosferas de diversidade cultural. (Vargas, 2010, p. 3)

Para além dos fatores económicos e tecnológicos que se envolvem no processo da globalização, este processo deve também ser compreendido através da sua perspetiva e característica linguística. Rodrigues de Araújo (2019) defende que a globalização apresenta um peso significativo no fenómeno do bilinguismo e multilinguismo. E, tendo em conta Oleksak (2007), Rodrigues de Araújo (2019), ainda:

(...) aponta o crescimento da globalização e conjuntamente, o aumento da necessidade na melhoria da comunicação, seja no comércio, turismo, diplomacia, tecnologia, medicina, ou em diferentes tipos de trabalhos no campo internacional. É nesse âmbito que entra a atuação do profissional multilíngue, que desempenha papéis de vínculo linguístico entre as partes envolvidas na comunicação. (Rodrigues de Araújo, 2019, p. 16)

Block e Cameron (2002) argumentam que as capacidades de comunicação e as novas literacias exigidas pelas novas tecnologias, quando adicionadas à competência em uma ou mais línguas estrangeiras, representam um valioso “capital linguístico” (Block & Cameron, 2002). Contudo, apesar desta vantagem a nível de “capital”, Block e Cameron salientam que existem vários investigadores que, a partir deste ponto de vista económico-linguístico, afirmam que os idiomas estão cada vez mais a ser tratados como mercadorias económicas, deslocando assim as línguas das suas ideologias tradicionais (símbolo de identidade nacional e/ou étnica) (Block & Cameron, 2002).

The commodification of language affects both people’s motivations for learning languages and their choices about which languages to learn. It also affects the choices made by

institutions (local and national, public and private) as they allocate resources for language education. (Block & Cameron, 2002, p. 5)

A nível empresarial, Cleveland, Laroche e Papadopoulos (2015) referem que a aquisição e imposição da língua inglesa refletem comportamentos que caracterizam a cultura de consumo global.

Enabling greater exposure to global media (...), English promotes absorption of secular consumption values (materialism), and encourages openness towards outgroups (cosmopolitanism), and foreign/global products (diminution of consumer ethnocentrism). (Cleveland, Laroche, & Papadopoulos, 2015, p. 549)

Em geral, pode-se compreender as línguas como fatores intangíveis com um valor comunicativo fulcral para: a) a comunicação intercultural; b) o acesso às fontes de lazer; e c) as informações transmitidas pelos meios de comunicação (Alves, 2012). As línguas são igualmente vistas como objetos de valor económico, permitindo uma maior mobilidade, seja para prazer ou para fins profissionais e laborais (Alves, 2012).

Desta forma, as línguas não são só vistas como um passaporte para a ascensão económica, mas também social, possibilitando a sobrevivência numa cultura diferente, com normas políticas e sociais próprias. (Alves, 2012, p. 79)

Monica Heller, citada por Block e Cameron (2020), salienta que o inglês não é a única língua com potencial para ser uma mercadoria linguística com valor de troca no mercado global, referindo que o bilinguismo/multilinguismo se estão a tornar um bem económico muito mais valorizado. "Bilingualism itself becomes a commodity: individuals who command two languages are attractive to businesses competing in multiple, or multilingual, markets" (Block & Cameron, 2002, p. 7).

Global English is still not a 'done deal'. It is already possible to see another story unfolding, within the present century, in which present forms of globalisation give way to greater regionalism and more complex patterns of linguistic, economic and cultural power. (Graddol, 2006, p. 13)

Desta forma, o bilinguismo e o multilinguismo são aspetos e ferramentas fulcrais para esta nova era económica global que o mercado de trabalho enfrenta e acompanha neste momento, pois existe uma imensa diversidade linguística, tanto nas relações entre organizações, como dentro das mesmas (Vargas, 2010). Esta diversidade, para além de criar diversos ambientes nos locais de trabalho, pode torná-los ainda mais produtivos se for gerida eficientemente, tornando ainda os relacionamentos comerciais internacionais muito mais eficazes (Vargas, 2010).

Devido à crescente globalização dos mercados e à competitividade entre as organizações, tornou-se essencial dotar os colaboradores de competências linguísticas, que lhes permitem entrar em contacto com outros povos de forma mais rápida e eficaz. (Guerra, 2008, p. 46)

Percebendo o veloz desenvolvimento da globalização, é naturalmente perceptível o aumento da necessidade de empresas contratarem e procurarem por indivíduos habilitados a interagir em diversos idiomas.

Monolingual English speakers face a bleak economic future, and the barriers preventing them from learning other languages are rising rapidly.

The dominance of English on the internet is declining. Other languages, including lesser-used languages, are now proliferating. (Graddol, 2006, p. 14)

O estudo, intitulado por ELAN (*Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprises*), apresentado em 2007 pela CILT (*UK National Center for Languages*), em colaboração com a *InterAct International*, discute o uso e conhecimento de habilidades linguísticas em PME's e o seu impacto nos negócios organizacionais, apresentando, assim, várias conclusões sobre o bilinguismo/multilinguismo no contexto empresarial europeu. Neste estudo (ELAN) salienta-se a necessidade que um mercado global apresenta para com as competências linguísticas, especialmente na multiplicidade de idiomas.

(...) the next Internet revolution will not be in English. While English isn't becoming any less important on the Internet, other languages, such as Chinese, Russian, Spanish, and Portuguese, are becoming comparatively more important. (Graddol, 2006 as cited in CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 14)

Desta forma o estudo ELAN foca-se na forma como a língua e a cultura podem afetar o desempenho comercial de duas mil Pequenas e Médias Empresas (PMEs) europeias e o envolvimento desses fatores nas atividades de exportação.

The dominance of English in offshore services (BPO) will also decline, though more slowly, as economies in other language areas outsource services. Japanese, Spanish, French and German are already growing (Graddol, 2006, p. 14)

Ao longo do estudo foi revelado que várias empresas europeias perderam uma porção significativa de negócios internacionais, devido à escassez de conhecimentos, não só a nível linguístico, como também a nível intercultural (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007).

Across the sample of nearly 2000 businesses, 11% of respondents had lost an actual or potential export contract as a direct result of a lack of language skills. At least 10 businesses had lost contracts worth over €1 million. (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 15)

A Figura 9 exemplifica as línguas e contextos em que as empresas perderam oportunidades de negócios e a sua respetiva percentagem.

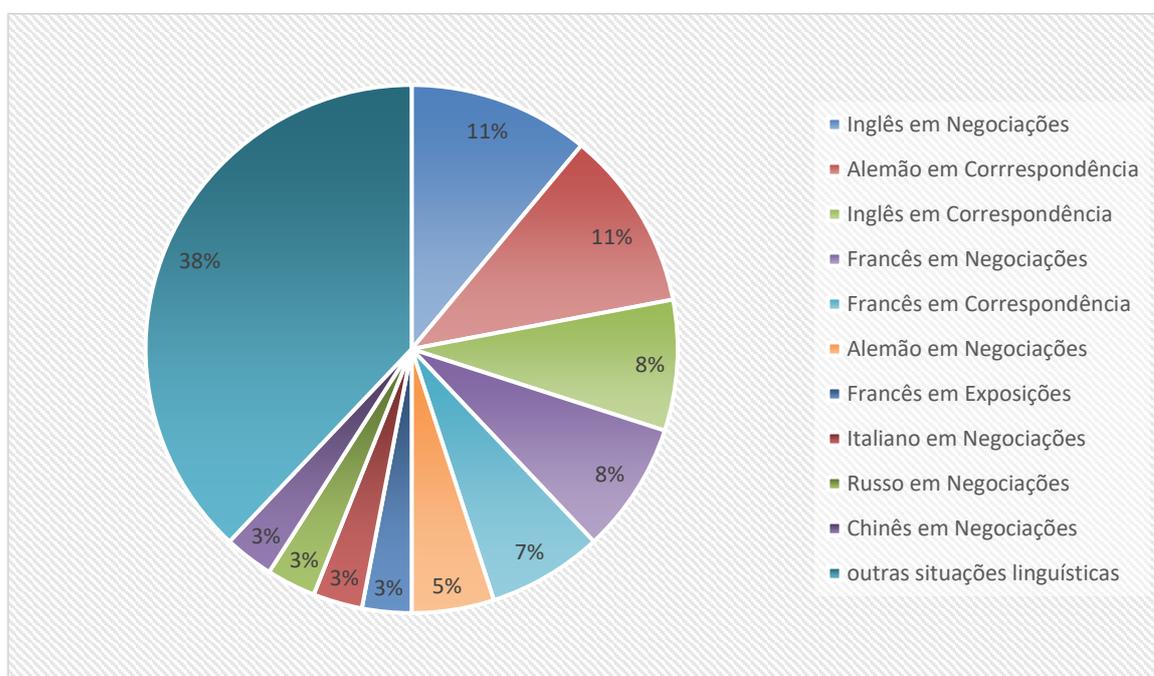


Figura 9. Línguas e contextos em que as empresas perderam oportunidades de negócios (Fonte: CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 18)

Guerra (2008), após a sua análise ao mesmo estudo, considera esta perda de negócios como um “défice linguístico”, ou seja, a falta de competências linguísticas na organização (Guerra, 2008). Desta forma, a autora refere que é necessário combater este ponto negativo o mais rápido possível, afirmando que é importante haver um investimento e formação na área linguística por parte das organizações, visto que o mesmo se tornou um fator essencial na competitividade das empresas, devido à crescente globalização dos negócios (Guerra, 2008).

Desta forma, a Figura 10 apresenta os potenciais idiomas nos quais as empresas devem focar-se em adquirir e/ou investir segundo o estudo ELAN.

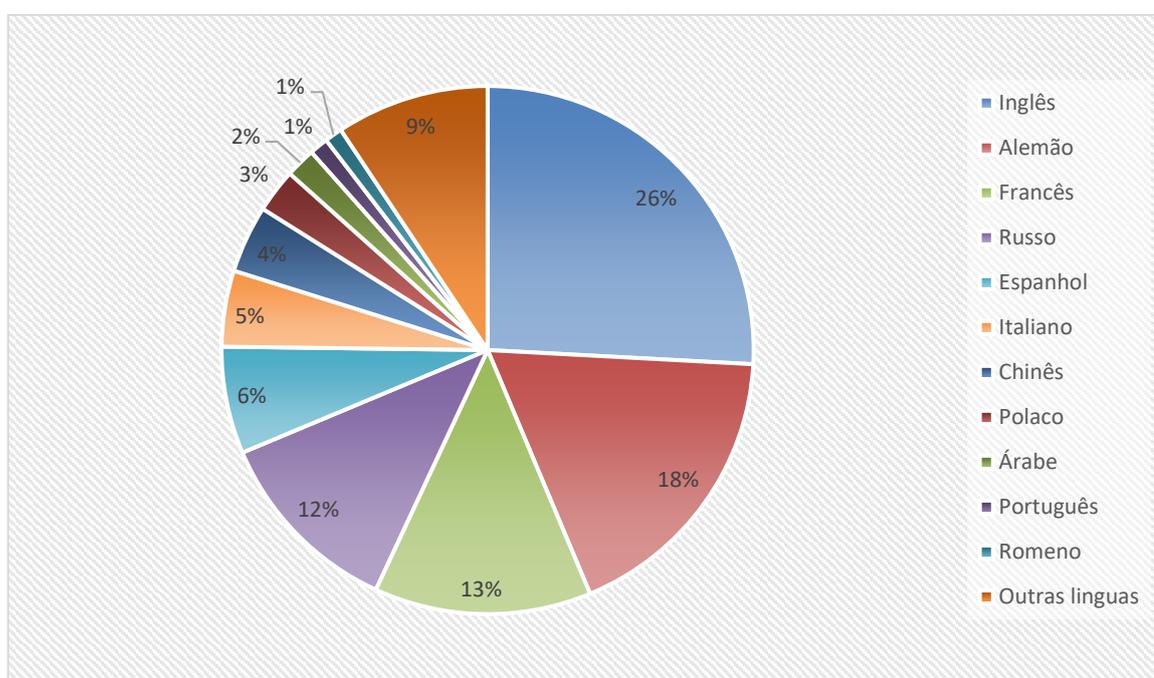


Figura 10. Línguas que as empresas devem adquirir/investir nos próximos 3 anos (Fonte: CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 36)

O estudo ELAN ainda salienta que, apesar de uma média significativa de 20% das empresas inquiridas demonstrar interesse e necessidade na aquisição e formação de conhecimentos linguísticos adicionais para mercados económicos específicos, algumas empresas, especialmente as filiadas em países anglófonos, como o Reino Unido e a Irlanda, tendem a possuir um interesse e desempenho baixo por este tópico, demonstrando que tendem a depender, continuamente, da língua inglesa para as suas atividades comerciais (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007).

Ao longo do estudo efetuado pela CILT-EC, também se pode verificar uma comparação das necessidades linguísticas entre PMEs e Grandes Empresas europeias (Tabela 1)

*Tabela 1. Comparação entre PMEs e Grandes empresas nas necessidades linguísticas (Fonte: CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 45)*

<b>LÍNGUA</b>	<b>NECESSITADA PELAS PMES</b>	<b>NECESSITADA PELAS GRANDES EMPRESAS</b>
<b>INGLÊS</b>	26%	29%
<b>ALEMÃO</b>	18%	0%
<b>FRANCÊS</b>	13%	6%
<b>RUSSO</b>	12%	6%
<b>ESPAÑHOL</b>	7%	20%
<b>ITALIANO</b>	5%	0%
<b>CHINÊS</b>	4%	17%
<b>ÁRABE</b>	2%	10%
<b>PORTUGUÊS</b>	1%	6%

O investimento nas línguas estrangeiras demonstrou, neste estudo, ser um fator-chave para as atividades comerciais das PMEs, especialmente nas exportações e negociações internacionais. O recrutamento adequado de profissionais capacitados a níveis linguísticos, a implementação de uma estratégia linguística e a contratação de tradutores facilita e melhora as vendas na exportação, aumentando assim a produtividade da empresa e dos seus funcionários.

O estudo ELAN também apresenta objetivos que devem ser tidos em conta pelas empresas, tais como:

- A) From the results gathered in this survey it is possible to conclude that SMEs having a language strategy and using a mix of native speakers, language-skilled employees and specialist translators will have a significantly higher proportion of export business than those which do not use these language management techniques. (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 57)

- B) They forecast an increase in their demand for language skills (both qualitative and quantitative) to service this expansion and will be looking to education and training systems and to labour mobility to provide these skills rather than engaging in training themselves. (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 57)
- C) English is important as the world business language, but other languages are used extensively as intermediary languages and businesses are aware of the need for a range of other languages in relationship-building. (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 57)
- D) The increased demand for language skills will come from an average of 42% of companies across Europe as a whole. This level of changing demand will not be easily catered for by current national educational provision. (CILT-EC; Education and Culture DG, 2007, p. 57)

O impacto da globalização nas empresas trouxe novos padrões competitivos às mesmas. Estes padrões influenciam as empresas a exigir e a procurar pôr colaboradores mais qualificados e interessados numa constante formação ao longo do seu percurso no mercado de trabalho, incluindo nas competências linguísticas (Vargas, 2010).

Elementos integrantes destas qualificações são as competências multilingues e interculturais, competências que favorecem a produtividade dos meios empresariais e dos ambientes laborais. (Vargas, 2010, p. 52)

Assim sendo, percebe-se ao longo deste capítulo que existe uma importância, não só económica, como também empresarial e social nos conceitos de bilinguismo e multilinguismo. A interligação entre estes dois conceitos, com a globalização e o ambiente empresarial, cria e atribui um valor significativo aos mesmos, tornando-se, não só em fatores fulcrais de coesão linguística e social, com também em fatores de competitividade nas e entre empresas (Vargas, 2010). Para além disto, o bilinguismo e multilinguismo tornam-se aspetos importantes para o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho e para a promoção e estimulação de exportações e do empreendedorismo (Vargas, 2010).

O bilinguismo e o multilinguismo tornam-se, assim, fatores-chave para uma organização global eficaz permitindo, não só uma comunicação exemplar e eficiente, como também cria

a existência de respeito e motivação entre os seus elementos (Guerra, 2008). Indivíduos que possuam competências linguísticas (especialmente em línguas estrangeiras) ficam capacitados a ser mais flexíveis a ambientes em constante mudança, tornando-se indivíduos com capacidades e habilitações mais adaptáveis, ao que é requerido no mercado global (Vargas, 2010). Em adição, estes tipos de indivíduos são facilmente empregáveis por empresas que requerem este tipo de competências, visto que as mesmas possivelmente estarão inseridas em economias transnacionais devido à globalização (Vargas, 2010).

### 3. Bilinguismo e Multilinguismo: a receita para uma comunicação eficaz e eficiente no mundo empresarial

---

O sucesso de uma empresa depende muito da eficácia e eficiência da sua comunicação corporativa, seja ela a nível interno e/ou externo. Para esta investigação, é fundamental focar no bilinguismo e multilinguismo, mais especificamente o multilinguismo, como fatores-chave para uma comunicação interna e externa eficaz e eficiente. Desta forma, será necessário assimilar o conceito de comunicação como a chave para o sucesso, contudo perceber a língua estrangeira como uma ferramenta essencial neste processo, tornando possível, e, se bem utilizada, bem-sucedida, não só na comunicação intercultural, como também nas negociações transculturais (Vargas, 2010).

Em conformidade, Angouri (2013) defende que a competência linguística é uma ferramenta essencial para a comunicação inter e intra departamental de uma empresa:

(...) issues of management of linguistic diversity become salient not only for corporate companies but also for the employees who are asked to manage increasingly complex linguistic environments, both in terms of work and also social talk. In this context, issues of language policy become significant. (Angouri, 2013, p. 566)

Angouri (2013) argumenta que, apesar de o inglês (como língua franca), e outras línguas locais mais relevantes, desempenharem um papel significativo no mundo empresarial, tanto nos negócios externos, como nas políticas e práticas internas à organização, a prática real a nível linguístico deve ser relatada como sendo complexa e dinâmica (Angouri, 2013).

Devido a esta complexidade, e voltando a referir Vargas (2010), percebe-se a possível barreira que poderá surgir na comunicação intercultural, sendo ela a falta de preparação linguística para um trabalho inserido em um ambiente diversificado a nível cultural e linguístico (Vargas, 2010).

Outro desenvolvimento notável, que hoje em dia pode ser considerado uma barreira na comunicação empresarial, é a própria emergência do inglês como língua global (Meyer & Apfelbaum, 2010). Este desenvolvimento influenciou durante décadas as práticas linguísticas empresariais, sendo utilizado frequentemente:

(...) as a means of communication in international institutions and organizations, in international business communication and negotiations, at cultural and academic congresses, in education and research, and also in many more informal situations of intercultural contact, not only in interactions with native-speakers of English, but also as a lingua franca for all those who do not share a common language. (Meyer & Apfelbaum, 2010, pp. 236-237)

Tal enfoque, no inglês, pode levar a uma negligência do papel e funções de outras línguas envolvidas e do impacto do multilinguismo e, conseqüentemente, cria uma sobrestimação da importância do inglês (Meyer & Apfelbaum, 2010).

(...) as competências linguísticas são das mais importantes neste mundo empresarial global. Hoje em dia, falar somente inglês não chega. Por conseguinte, se as empresas querem realizar negócios fora do seu mercado doméstico, vêm-se obrigadas a captar o capital humano capaz de comunicar ao exterior, nas mais diversas línguas, os interesses da organização que representa. (Guerra, 2008, p. 46)

### 3.1 O impacto do bilinguismo e multilinguismo a nível empresarial: o papel e funções de outras línguas estrangeiras

De acordo com Brannen, Piekkari e Tietze (2017), a importância da língua no comércio internacional é inegável e as empresas devem navegar através de uma infinidade de barreiras, incluindo barreiras linguísticas. A língua, segundo estas autoras, não foi bem identificada ou teorizada como um conceito crucial no tema dos negócios internacionais, visto que a interação das línguas nas operações diárias de gestão internacional permanece um mistério (Brannen, Piekkari, & Tietze, 2017). Contudo, estes autores acreditam que esta área ao longo dos últimos anos amadureceu ao ponto de se poder compreender melhor o significado diverso da língua na realidade empresarial global de hoje (Brannen, Piekkari, & Tietze, 2017).

As vantagens de melhores conhecimentos linguísticos não se limitam apenas às vendas e ao marketing, mas são transversais a todos os tipos de atividades (Vieira, 2010). Isto deve-se à rede cada vez mais complexa e diversificada de relações dentro de uma

empresa. Como resultado da globalização, o mercado empresarial é cada vez mais internacional, multicultural e multidisciplinar (Vieira, 2010).

Ao longo do documento referencia-se a dominância que a língua inglesa possui enquanto língua franca, não só no contexto empresarial, como em todos os contextos presentes no mundo, atualmente, globalizado. Vieira (2010) verifica esta dominância da língua inglesa afirmando que:

(...) é a língua mais utilizada em interações entre pessoas de diferentes nacionalidades. É comum adoptar a língua inglesa como uma língua franca - no mundo existem cerca de um bilião de pessoas que falam inglês – um idioma internacional (e quase universal), uma ferramenta de comunicação entre países, grupos culturais, entre empresas e organizações, comunidades e amigos de origens diferentes. (Vieira, 2010, p. 28)

Todavia, apesar desta dominância massiva, deve-se entender que, nos dias de hoje, no qual as empresas se encontram num mundo, não só globalizado pela tecnologia, como também pela constante movimentação linguística e cultural, estas devem prestar e dar mais importância a outras línguas. “While English may be considered a vital language in business communication, one should not underestimate the importance and value of the other languages that are extensively spoken” (Moreau, 2013, p. 7).

Vieira (2010) defende que o conhecimento a nível linguístico deve ser “complementado com a aprendizagem de mais línguas estrangeiras” (Vieira, 2010, p. 28). As línguas são uma ferramenta vital no mundo empresarial que, de acordo com o *World Economic Forum* são: “(...) an essential component of competitiveness” (World Economic Forum, 2016) e, também, uma mais-valia para comunicar pensamentos, ideias e para estabelecer parcerias de forma eficaz (Vieira, 2010).

A existência de cada vez mais empresas multilingues prova como a diversidade linguística e o investimento nas línguas e nas competências interculturais se pode transformar numa verdadeira mais-valia para a prosperidade e num benefício para todos. (Vieira, 2010, p. 32)

Ainda neste tópico, a EUR-Lex (acesso ao direito da União Europeia), publicou em 2010, no Jornal Oficial da União Europeia (n.º C 117), a resolução do Parlamento Europeu, de 24 de março de 2009, sobre o Multilinguismo: Uma Mais-valia para a Europa e um Compromisso Comum. Este documento esclarece, pelo ponto de vista europeu, o papel e

funções que as línguas estrangeiras possuem, não só na vida quotidiana, social e educativa de um indivíduo, como também na vida profissional e no contexto empresarial europeu. Desta forma, apresenta-se algumas funções relevantes a nível empresarial, apresentadas pela Comissão Europeia:

- Recorda que a relevância do multilinguismo não se esgota nos aspectos económicos e sociais, devendo também ser considerados os aspectos ligados à criação e à transmissão culturais e científicas, e os relativos à importância da tradução, tanto literária como técnica, na vida dos cidadãos e no desenvolvimento a longo prazo da UE; recorda finalmente, mas de forma não menos importante, o papel desempenhado pelas línguas na formação e no reforço da identidade; (Comissão Europeia, 2010, p. 61)
- Salaria que o multilinguismo é uma questão transversal com grande impacto na vida dos cidadãos europeus; solicita, por conseguinte, também aos Estados-Membros que integrem o multilinguismo noutras políticas para além da política da educação, tais como a aprendizagem ao longo da vida, a inclusão social, o emprego, os meios de comunicação social e a investigação; (Comissão Europeia, 2010, p. 61)
- Encoraja a aprendizagem de uma segunda língua da União Europeia pelos funcionários que entrem em contacto com os cidadãos de outros Estados-Membros no desempenho das suas funções; (Comissão Europeia, 2010, p. 62)
- Considera necessário e conveniente criar oportunidades de aprendizagem de línguas estrangeiras na idade adulta, através de programas de formação profissional e de aprendizagem ao longo da vida, tendo em vista a evolução pessoal e profissional; (Comissão Europeia, 2010, p. 62)
- Insta o Conselho a publicar um relatório anual de acompanhamento do multilinguismo nos sistemas de educação formal e informal, na formação profissional e na educação de adultos nos Estados-Membros, abordando a relação

entre a prevalência de línguas nacionais, regionais e minoritárias e a emigração; (Comissão Europeia, 2010, p. 62)

- Chama, em particular, a atenção para os perigos eventualmente advenientes do fosso de comunicação entre pessoas de diferentes culturas, bem como da clivagem social entre povos multilingues e monolingués; chama a atenção para o facto de a falta de competências linguísticas continuar a constituir um sério obstáculo à integração social e à integração no mercado de trabalho dos trabalhadores não nacionais em muitos Estados-Membros; insta, por conseguinte, a Comissão e os Estados-Membros a tomarem medidas tendentes a reduzir o fosso entre as pessoas multilingues, que dispõem de mais oportunidades na União Europeia, e as pessoas monolingués, que são excluídas de muitas oportunidades; (Comissão Europeia, 2010, p. 64)
- Entende que deve ser facilitado às empresas europeias, muito em especial às PME, um suporte efectivo para a aprendizagem e a utilização de línguas, facilitando assim o seu acesso aos mercados mundiais, nomeadamente aos mercados emergentes; (Comissão Europeia, 2010, p. 64)

Pelo globo, existem algumas línguas europeias que são faladas em outros continentes e que, desta forma, podem se tornar uma ferramenta útil para a comunicação global das empresas (Vieira, 2010).

Entre as línguas mais citadas como sendo as mais importantes, encontram-se as principais línguas europeias - o alemão, o francês e o espanhol - mas também outras línguas do mundo, como o mandarim, o árabe e o russo." (Vieira, 2010, p. 33)

Vieira (2010) acredita que as empresas que falam as línguas dos seus clientes conseguem gerir os seus negócios de forma mais eficiente (Vieira, 2010).

(...) as línguas serão utilizadas de forma mais eficaz no futuro, a fim de atingir novos grupos-alvo, comunicar de forma mais eficiente e de estabelecer relações estratégicas duradouras, otimizando assim o desempenho. Para concluir, basta dizer que um conhecimento de

línguas estrangeiras (adequado às necessidades da empresa) e uma sensibilidade intercultural proporciona um ambiente de trabalho favorável, melhora as relações com os clientes e promove relações empresariais de sucesso. (Vieira, 2010, p. 35)

Assim sendo, a especialização de profissionais em línguas estrangeiras pode expandir as possibilidades, não só do indivíduo, como da empresa que o contrata, a se envolverem de forma integral no mundo dos negócios atual. (Santos, 2012).

Tenzer, Terjesen e Harzing (2017) realizaram uma análise a 264 publicações direcionadas à língua nos negócios internacionais com a finalidade de resumir e avaliar o estado atual da literatura. Ao longo da sua análise as autoras perceberam que existe uma compreensão para o papel multifacetado que a língua possui nos negócios internacionais, porém que ainda existem falhas significativas no conhecimento linguístico que acabam por afetar a eficácia e eficiência desta característica tão específica do uso de línguas estrangeiras (Tenzer, Terjesen, & Harzing, 2017).

Poncini (2003) conduziu uma investigação intitulada de “*Multicultural Business Meetings and the Role of Languages other than English*” que explora o papel de línguas estrangeiras, para além do inglês, em reuniões empresariais, mais especificamente nas reuniões de distribuidores internacionais de uma empresa italiana, com o objetivo de perceber e compreender os fatores-chave que possuem impacto na escolha linguística de um indivíduo neste tipo de situações.

Ao longo da sua observação deste tipo de atividades comerciais, Poncini reparou que a comunicação e a realização dos objetivos da reunião podem e devem ser facilitadas através da utilização de outras línguas para além do inglês. A autora salienta ainda que a troca de idiomas auxilia bastante na gestão da participação dos envolvidos e na definição de papéis numa parceria comercial. Assim, entende-se, segundo Poncini, que o recurso a várias línguas durante reuniões empresariais multiculturais torna-se uma abordagem estratégica.

## 3.2 Políticas linguísticas: São desafios ou oportunidades para a eficácia da comunicação interna empresarial?

As the global business environment strengthens the role of language in the corporate world, firms are becoming more aware of the importance that language plays in the wellbeing of their organisation. (Sanden, 2020, p. 22)

Como se pode comprovar ao longo deste documento, a globalização desempenhou, e desempenha, um papel importante na área linguística, principalmente quando relacionada com o ambiente empresarial. Devido ao acesso global a novos conhecimentos e hipóteses tangíveis e intangíveis, os idiomas começaram a espalhar-se com muito mais frequência, tornando-se possível haver várias línguas numa única empresa.

Desta forma, existe uma necessidade por parte das organizações de responder às novas exigências propostas por esta crescente internacionalização que força “corporations to rethink their language policies to cater to the changing demands of the multicultural and multilingual workplace” (Mulken & Hendriks, 2015, p. 404).

Para muitas organizações multinacionais, existe uma grande necessidade de alcançar o ponto máximo de eficiência e controlo possível. Esta necessidade motivou várias empresas a escolher uma língua corporativa, ou a padronizar os pontos linguísticos da empresa (*Language Standardization*). Consequentemente, uma das mudanças que se sente na comunicação interna do mundo empresarial, especialmente para empresas multinacionais, é a escolha de uma língua corporativa oficial e a transição nas estratégias e políticas linguísticas da organização.

Segundo Mulken e Hendriks (2015), há uns anos atrás as empresas focavam-se em implementar esta estratégia linguística apenas nos níveis mais elevados das corporações. Contudo, atualmente, as corporações multinacionais tendem a implementar a língua corporativa em toda a empresa e colaboradores. Esta mudança de implementação deve-se à atual mobilidade empresarial a níveis internacionais do staff das organizações, isto é, as empresas veem-se confrontadas com uma crescente força de mão de obra, não só multicultural, como também multilingue nos vários níveis e departamentos organizacionais (Mulken & Hendriks, 2015).

Muitas empresas tendem a oficializar uma língua corporativa comum, que segundo Sørensen (2005), citado por Fredriksson, Barner-Rasmussen e Piekkari (2006), é:

(...) an administrative managerial tool which is derived from the need of an international board of directors and top management in an MNC to run global operations. It is seen to provide a common ground for internal communication between organizational units that are often embedded in different language environments. Basically, the common corporate language is intended to increase efficiency by overcoming misunderstandings, reducing costs, avoiding time-consuming translations and creating a sense of belonging and cohesion within the firm. (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 409)

Segundo Sanden (2020), a imposição de uma língua corporativa comum é considerada como uma “solução rápida e fácil” para superar as discrepâncias linguísticas em empresas multilingues. Ao uniformizar a escolha da língua para todo o *staff* da empresa, estabelece-se um *framework* comum para a comunicação interna, apesar dos muitos antecedentes linguísticos diferentes dos funcionários (Sanden, 2020).

Sanden (2020) salienta ainda a importância dos estudos sobre como as empresas devem ultrapassar a barreira linguística e como podem abordar a diversidade linguística entre colaboradores eficazmente.

A large amount of this research deals with the development and implementation of corporate language policies, and specifically the adoption of a common corporate language, also known as the lingua franca. (Sanden, 2020, p. 22)

O idioma mais utilizado como língua corporativa e língua franca é o inglês, contudo muitas multinacionais, apesar de escolherem uma língua corporativa oficial, continuam a operar com vários idiomas dentro de si. Isto deve-se ao facto das diferenças culturais e linguísticas dos seus funcionários, *stakeholders*, fornecedores, entre outros.

Some MNCs have more than one corporate language or use multiple languages for designated communication purposes in internal exchanges. (Bruntse, 2003 as cited in Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 409).

In addition, various groups of personnel have their own professional language stemming from respective communities of practice that are brought to the workplace. (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 409)

Assim, e verificando o ponto de vista de Welch, Welch e Piekkari (2005), citados e estudados por Mulken e Hendriks (2015), pode-se comprovar que a língua é considerada um fator esquecido de muitas multinacionais, visto que as mesmas costumam ignorar os custos e consequências da implementação de uma língua corporativa em exclusivo, mesmo que a troca de conhecimento e os processos de informação sejam considerados de elevada relevância para estas empresas que atuam internacionalmente (Mulken & Hendriks, 2015).

Mulken e Hendriks (2015), referenciando Rogerson-Revell (2008), também salientam que o recurso ao inglês como língua franca (*ELF*) pode trazer emoções e opiniões de frustração e decepção nas reuniões, nas quais a *ELF* é utilizada, e que uma fração significativa de intervenientes tende a ficar inativos durante estas reuniões (Mulken & Hendriks, 2015). Para além disto os participantes formam perceções negativas sobre a sua própria contribuição e, normalmente, a língua pode até causar uma divisão entre os proficientes e os não-proficientes (Mulken & Hendriks, 2015).

Assim, pode-se afirmar que, apesar de haver a necessidade de implementar uma política linguística comum em toda a empresa, a comunicação dentro da mesma pode, e normalmente é, multilingue, criando assim uma coexistência de línguas no local de trabalho. Mulken e Hendriks (2015) argumentam que a utilização de uma língua franca facilita a comunicação global nestes ambientes multiculturais e multilingues, contudo pode também apresentar desafios a níveis linguísticos, culturais e organizacionais para colaboradores não nativos da língua da organização (Mulken & Hendriks, 2015).

The use of a corporate language may exclude non-native staff lacking adequate proficiency from communication processes, and, conversely, put considerable power into the hands of those individuals or units that do possess the required language skills. (Welch et al., 2005 as cited in Mulken & Hendriks, 2015, p. 405)

Deste modo, a maioria das organizações multinacionais serão forçadas a tomar uma atitude e decisão sobre as problemáticas relacionadas com a utilização de língua e a comunicação associadas à atração de um grupo de empregados linguisticamente

diversificados (Sanden, 2020). Neste seguimento, Sanden (2020) afirma que a adoção de uma língua comum dentro de uma empresa realmente pode melhorar o desempenho da comunicação *at the front-line level*, contudo é necessário salientar que existem várias consequências, normalmente negativas, associadas à adoção de tais estratégias (Sanden, 2020).

A Figura 11 apresenta dez desafios, apresentados por Sanden (2020). O autor acredita que estes desafios não se limitam exclusivamente a problemas linguísticos e de comunicação, contudo é nestes setores que eles se tornam mais óbvios e observáveis, devido ao facto de os mesmos serem mais fáceis de verificar em ambientes que apresentem um grau significativo de multilinguismo (Sanden, 2020).

If these challenges are not taken seriously into account, they may result in severe administrative and operational problems for linguistically diverse organisations. (...) how and why language policies may result in sub-optimal outcomes (...) and (...), how these challenges may be avoided. (Sanden, 2020, p. 23)

1.	Communicative challenges	→	Miscommunication, misunderstandings, loss of rhetorical skills
2.	Employee performance	→	Disempowerment, status loss, employee dissatisfaction
3.	Collaboration and group dynamics	→	Withdrawal, avoidance, discrimination, 'shadow structure'
4.	Reallocation of power	→	Gatekeeping, glass ceiling, corporate politics
5.	<i>De facto vs. de jure</i> language policies	→	Resistance and ignorance of the company's language policy
6.	Language policies not aligned with the overall business plan	→	Multidomestic, global, or transnational strategy?
7.	Inappropriate follow-up initiatives	→	Inefficient, expensive, and time-consuming
8.	Reactive language policies	→	Fails to address future language needs
9.	Inadequate language policies due to unawareness	→	Insufficient knowledge of language needs
10.	Inadequate language policies due to unresponsiveness	→	Language-related investments not prioritised

Figura 11. Dez desafios das políticas linguísticas (Fonte: Imagem retirada do artigo de Sanden, 2020, p.25)

O autor ainda salienta que uma gestão linguística incorreta pode ser a origem destes problemas, que atendem a prejudicar a produtividade e desempenho global das empresas. Em adição, estes desafios podem restringir o sucesso das estratégias de internacionalização. Desta forma, Sanden (2020) afirma que a implementação de uma língua corporativa pode criar e trazer mais problemas e desafios do que aqueles que é

criado para resolver (Sanden, 2020). Percebendo que a implementação da política linguística pode afetar, não só os colaboradores a todos os níveis organizacionais, como também a empresa num todo, Sanden (2020) salienta que é necessário mudar o foco das políticas linguísticas únicas para uma abordagem de gestão linguística mais abrangente e diversificada.

Thus, rather than aiming at standardising language practices through corporate language policies, efficient handling of linguistic diversity is likely to involve follow-up initiatives by making language management tools, such as translation or language training, available to employees. (Sanden, 2020, p. 36)

Devido a esta prática multilingue e multicultural dentro das organizações, as mesmas devem refletir, reexaminar, reavaliar e reorganizar as suas abordagens linguísticas corporativas, tendo em conta o multilinguismo presente nas mesmas, tentando criar uma estratégia positiva para a coexistência do multilinguismo e da política linguística da empresa (Mulken & Hendriks, 2015)

Mulken e Hendriks (2015) apelam para esta reconsideração nas políticas linguísticas, visto que os mesmos chegaram à conclusão de que os colaboradores tendem a ser mais eficazes nas interações que usam a língua materna de um dos participantes, do que nas ações que utilizam a *ELF*. Esta conclusão de Mulken e Hendriks (2015) vai ao encontro de House (1999) quando afirma: “ELF interactions to be less effective in solving difficult referential tasks than interactions in which one of the interlocutors could rely on the proficiency of a mother tongue speaker” (House, 1999 as cited in Mulken & Hendriks, 2015, p. 416)

Desta forma, e verificando também os resultados obtidos por Fredriksson, Barner-Rasmussen e Piekkari (2006), deve-se ter em conta que “International companies are multilingual organizations in which language diversity needs to be organized” (Janssens et al., 2004, as cited in Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 419), e ao mesmo tempo gerida. Por outro lado, os autores também salientam que esta estratégia de gerir toda a diversidade linguística numa empresa pode ter o resultado inverso do que se pretende, visto que a tomada de decisão de introduzir uma língua corporativa “could be viewed as an attempt to exercise corporate control” (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 420).

Para além do factor de controlo, é necessário compreender que existem outros fatores que dificultam a escolha de uma lingua corporativa. “It is well recognized that language issues are closely linked to identity and power in multinationals, not least because there are strong emotional connections between particular languages and nationalism” (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 420). Devido a estes factores algumas multinacionais acabam por não decidir a oficializar uma lingua corporativa, ou decidem optar por mais que uma.

Seguindo este ponto de vista em termos do controlo e poder, Angouri (2013) acredita que estes fatores podem influenciar as práticas e políticas linguísticas, salientando que existem vários estudos sobre as políticas linguísticas corporativas, nos quais um dos entraves para a sua implementação eficaz:

(...) is that the top -down and bottom -up power struggle that has been widely addressed in language policy and planning research becomes blurred and (1) bottom-up, de facto policies seem to be very powerful in relation to de jure official policies while (2) both top-down and bottom-up coexist at the alleged flat hierarchies of MNCs. (Angouri, 2013, p. 577)

Apesar desta luta pelo poder e controlo, Angouri (2013) demonstra que os colaboradores de uma empresa tendem a relacionar as praticas linguísticas com a comunicação *inter/-intra-team*, em vez de a relacionarem com o poder e controlo das políticas da empresa (isto é comunicação *top-down* e *down-top*)

Angouri (2013), após a sua análise ao estudo de Fredriksson et al. (2006), intercalando-o com a sua investigação, apercebeu-se que a política linguística oficial deve satisfazer a maioria dos elementos da organização, isto é, deve ser flexível o suficiente para agradar elementos internos (gestão de topo, colaboradores, *etc.*) e elementos externos (fornecedores, clientes, *stakeholders*, *etc.*). Ao longo da sua investigação também se apercebeu que existem várias questões na implementação efetiva de uma política linguística, apoiando assim o estudo de Fredriksson et al. (2006), que afirmam “that one strategy for managing language diversity may be non-management in the form of conscious ambiguity” (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006, p. 419 as cited in Angouri, 2013, p. 571). Assim, e verificando a Figura 12, elaborada por Angouri, pode-se verificar as possíveis interações e escolhas de práticas e discursos que orientam a escolha da língua.

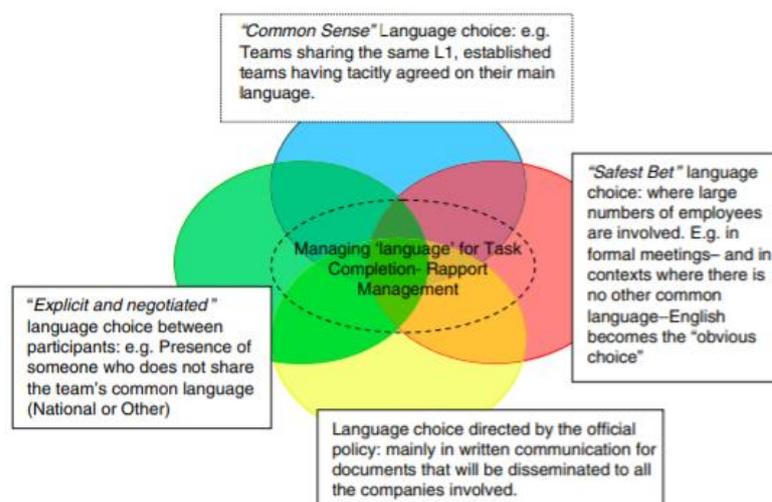


Figura 12. A interação de práticas e discursos que orientam a escolha da língua (Fonte: Imagem retirada do artigo "The multilingual reality of the multinational workplace: language policy and language use" de Angouri, 2013, p. 570)

Ao longo desta secção, perceberam-se os desafios e problemáticas que a normalização das políticas linguísticas, impostas para reduzir barreiras comunicativas, podem trazer às empresas multinacionais. Estas apresentam um cenário privilegiado relativo à diversidade linguística, visto que estas empresas tendem a consistir em colaboradores com diversas origens étnica e linguística. "This line of thinking leads to a reevaluation of how multilingual organisations best can manage multilingualism in their internal communication" (Sanden, 2020, p. 37).

Pode-se, assim, verificar que o multilinguismo é considerado uma oportunidade e uma realidade atual nas empresas, especialmente na comunicação interna, no qual se relaciona não só com a gestão de comunicações de trabalho, como também na relação entre diferentes equipas/departamentos/níveis hierárquicos (Angouri, 2013). Este autor também revela que muitos colaboradores de multinacionais tendem a relacionar o uso da língua com a identidade profissional comum na empresa, ou seja, "Despite the prevalence of discourses linking language use with economy and growth, the employees in this study put a lot of emphasis on the rapport side and the building of a common professional identity" (Angouri, 2013, p. 578).

Apesar da relevância que a língua inglesa teve, e continua a ter, ao auxiliar várias empresas multinacionais ao longos dos últimos anos, principalmente durante a grande explosão global no mundo empresarial, atualmente é considerada uma opção segura, contudo não a mais eficiente, nem eficaz (Angouri, 2013).

English as a lingua franca may work well in situations where employees have the same preconditions and attitudes towards English-medium communication. However, the use of English should not be the sole solution to multilingualism and linguistic diversity, but rather, one of many viable options. (Sanden, 2020, p. 37)

Atualmente, as empresas, especialmente corporações multinacionais, devem considerar lidar com a diversidade linguística presente em toda a organização de uma forma muito mais eficiente que outrora, transformando-a, assim, em uma gestão linguística, centrada e orientada para uma força de trabalho linguisticamente diversificada (Sanden, 2020).

### 3.3 *Cross-cultural communication*: capacidades culturais e interlinguísticas na comunicação da organização

Tal como o bilinguismo e o multilinguismo podem ser uma ferramenta-chave na comunicação interna de uma empresa, quando bem geridos pela mesma, também o podem ser nas comunicações externas.

Huang (2010) afirma que toda a comunicação é cultural, e que os contactos interculturais são cruciais enquanto se negocia com delegados e empresas de outros países, visto que as empresas procuram cada vez mais o mercado global para satisfazer as suas exigências (Huang, 2010). No entanto, está a tornar-se mais difícil para uma empresa de sucesso operar apenas dentro dos limites seguros de um único ambiente (Huang, 2010).

O autor, Huang (2010), referencia que a economia nacional da China tem feito progressos extraordinários nas últimas três décadas nesta área da *cross-cultural communication* e comunicações transculturais.

More and more Chinese products have forced their way into the international markets. There have been frequent and increasing business contacts and cooperation with foreign nationals. To secure a favorable position in the business world, executives have become growingly aware of the important roles of cross-cultural communications. (Huang, 2010, p. 196)

Assim, o autor acredita que todas as decisões estratégicas de entrada no mercado, tais como a seleção do público-alvo e a adaptação aos mercados estrangeiros, podem ser influenciadas pela cultura (Huang, 2010). O autor ainda defende que as comunicações transculturais, se distorcidas, podem prejudicar a posição de uma empresa no mercado, impedi-la de atingir os seus objetivos e, eventualmente, conduzir ao colapso (Huang, 2010).

Desta forma, é possível perceber que a consciência cultural molda a forma como as empresas se comportam nos mercados internacionais (Jenifer & Raman, 2015). A compreensão das diferenças culturais é uma das competências mais significativas para as empresas se desenvolverem de modo a terem uma vantagem competitiva nos negócios internacionais (Jenifer & Raman, 2015). Desta forma, as organizações devem concentrar-se na eliminação das barreiras de comunicação intercultural, tanto na comunicação externa à empresa como à interna, visto que muitos problemas surgem no local de trabalho como resultado das barreiras que a diversidade cultural impõe às comunicações transculturais (Jenifer & Raman, 2015).

Ting-Toomey (1999) states the transcultural communications competence as follows: “An incremental learning journey whereby intercultural communicators learn to mutually adapt to each other’s behaviors appropriately and flexibly.... By signaling to the other party that we are willing to adapt our behaviors in a culture-sensitive manner, we convey our respect for the other’s cultural frame of reference”. (Ting-Toomey 1999, p. 263. as cited in Yoshihide, 2008, p.130)

As empresas devem concentrar-se em remover os obstáculos de comunicação transculturais invisíveis, devido ao facto que quando pessoas de vários países, raças, valores e cantos do globo se juntam, muitas questões graves podem ocorrer (Jenifer & Raman, 2015). Num ambiente empresarial multicultural, as empresas devem, desta forma, encontrar uma forma de melhorar a clareza da comunicação (Jenifer & Raman, 2015).

A capacidade de comunicar transculturalmente permite a uma empresa alcançar os seus objetivos, respeitando os valores, normas e crenças daqueles que são afetados pelas suas operações (Jenifer & Raman, 2015). Desta forma, os trabalhadores e as empresas devem reconhecer e aceitar a existência de diferenças culturais dentro e fora do local de trabalho, assim os colaboradores precisam de receber formação básica, a nível transcultural, para serem sensibilizados para as questões que possam surgir no ambiente de trabalho em relação a esta área, seja na comunicação interna da empresa (convívio e

trabalho entre colaboradores), como na comunicação externa (reuniões com parceiros e/ou comunicação com clientes) (Jenifer & Raman, 2015).

Por conseguinte, a questão mais comum com equipas multiculturais é a barreira linguística. Guerra (2008) defende que colaboradores capacitados apenas com uma língua estrangeira, nos dias de hoje, devido à constante internacionalização das empresas globalmente, não satisfazem os novos objetivos e princípios das mesmas.

(...) aprendizagem de novas línguas serve para desenvolver a abertura de espírito, para facilitar a livre circulação de pessoas e a troca de informações, bem como para a melhoria da cooperação organizacional, a nível internacional. (Guerra, 2008, p. 48)

Deste modo, para uma comunicação externa e interna eficaz e eficiente por parte de uma organização, a mesma deve compreender que o facto de os seus colaboradores possuírem conhecimentos e aptidões noutras línguas, para além da língua materna ou da língua corporativa, auxilia a organização a atingir o sucesso na comunicação entre possíveis parceiros e concorrentes. Assim, as capacidades linguísticas tornam-se uma ferramenta para amenizar as possíveis barreiras a nível transcultural.

Alves (2012) destaca ainda a importância que se deve atribuir às línguas para uma excelente operacionalidade das empresas. “If a company doesn’t have a qualified staff in foreign languages, it will be limited to its own place and business won’t grow enough” (Alves, 2012, p. 75), referindo assim, que é essencial a existência de colaboradores multilingues capacitados.

Em adição às capacidades interlinguísticas, os gestores internacionais de uma empresa devem criar e desenvolver uma sensibilidade cultural, tendo o máximo de cuidado, não só a codificar a sua própria comunicação, como a descodificar a de outros, analisando sempre o tipo de conteúdo, informação e contexto (Okoro, 2012). O intercâmbio intercultural, quando bem-sucedido, estabelece não só a prosperidade das operações internacionais, como também a performance e a produtividade de um ambiente de trabalho culturalmente variado (Okoro, 2012).

Segundo Okoro (2012) existe um relacionamento benéfico entre a gestão internacional e a comunicação intercultural. Uma comunicação intercultural correta e consistente é crucial, não só para gestores internacionais, como também para gestores locais de empresas multiculturais e multinacionais (Okoro, 2012). Desta forma é decisivo que os

gestores locais e globais invistam mais tempo na aprendizagem de estratégias de comunicação apropriadas, principalmente para o possível intercâmbio intercultural (Okoro, 2012).

The increasing mobility of workers in global markets, expansion of international joint ventures and strategic alliances, and the presence of global entrepreneurs in developing nations makes cross-cultural communication competence inevitable. As businesses strive to achieve competitive advantage both domestically and globally, equipping managers with the critical communication skills enhances performance and improves the quality of relationships. (Okoro, 2012, p. 134)

Vários autores dão maior ênfase às diferenças culturais, e à maneira como as empresas lidam com elas, para a eficácia da organização nas comunicações internacionais. Contudo a importância da competência linguística, quando interrelacionada com a competência cultural, também é um fator-chave para o sucesso das negociações e ações entre parceiros, *stakeholders*, clientes, *etc.*

Resumindo este subcapítulo, pode-se concluir que o sucesso eficaz e eficiente das comunicações fora e dentro da organização dependem de três fatores importantes: 1) cultura; 2) comunicação; e 3) bilinguismo/multilinguismo. A formação dos colaboradores não só em línguas estrangeiras, como também em competências interculturais, proporciona um decisivo meio para a compreensão intercultural dentro e fora da empresa, fazendo com que a mesma deixe de ser considerada uma organização multicultural, tornando-a assim numa sociedade intercultural (Guerra, 2008).

Estes três fatores, quando bem aplicados no contexto empresarial, conseguem envergar uma comunicação rápida, contudo eficaz e eficiente, com os parceiros estrangeiros, estimulando o diálogo intercultural. Para além disso auxiliam, não só a empresa, como os próprios colaboradores e *stakeholders* a poupar tempo, e ainda facilitam a compreensão das diferenças existentes entre os indivíduos, grupos e organizações em questão (Guerra, 2008).



## 4. Oportunidades e benefícios na contratação de colaboradores bilingues/multilingues

---

“Hire more multilingual employees, because these employees can communicate better, have better intercultural sensitivity, are better at co-operating, negotiating, compromising. But they can also think more efficiently”

- **Antonella Sorace,**  
*Professor of Developmental Linguistics, University of Edinburgh*

Com o constante movimento e desenvolvimento da globalização a nível económico, a aplicação de línguas estrangeiras nas empresas, que possuem uma participação regular nos mercados internacionais, pode disponibilizar e facultar várias vantagens competitivas às mesmas (Guerra, 2008). Percebe-se assim, ao longo do documento, que o bilinguismo/multilinguismo é um “fenômeno benéfico” (Guerra, 2008, p. 35) para o tecido empresarial; contudo, é necessário salientar que para além de haver várias oportunidades e benefícios, não só no uso, como do próprio reconhecimento do bilinguismo/multilinguismo no contexto empresarial mundial, foi possível observar que existem:

(...) perdas significativas de oportunidades de negócio para as pequenas e médias empresas, tendo em conta as dificuldades existentes na comunicação entre as organizações, devido à falta de competências linguísticas dos seus colaboradores (Guerra, 2008, pp. 50-51).

Como se pode verificar ao longo do documento de Guerra (2008), foram mencionados alguns benefícios e oportunidades que provêm da utilização bem-sucedida do bilinguismo e multilinguismo no mundo empresarial, tais como:

- a) “(...) resolução de problemas e uma maior compreensão e aceitação das diferenças culturais” (Guerra, 2008, p. 34);
- b) Aquisição de “(...) vantagem social (...) com essa competência, a maleabilidade que se tem para tratar de delicados assuntos que envolvam diferentes grupos culturais” (Guerra, 2008, p. 35);

- c) Facilitação na “(...) utilização de determinadas ferramentas de trabalho e de novas tecnologias, (...) na resolução de problemas associados ao mau funcionamento de (...) máquinas em contexto laboral, (...)” (Guerra, 2008, pp. 75-76).

Desta forma, este subcapítulo tem como objetivo referir e listar todas as oportunidades e benefícios, anteriormente mencionados, e outros que ainda estejam por mencionar. Guerra (2008) afirma que os colaboradores de uma empresa, quando formados em duas ou mais línguas, são mais habilitados e competentes a defender, não só a perspetiva e a visão, como os próprios interesses, da sua organização (Guerra, 2008). Ao mesmo tempo, estas qualificações linguísticas criam um ambiente de igual para igual entre os colaboradores da empresa em questão e os seus parceiros de negócios, facilitando vários aspetos possivelmente presentes na interação entre estes elementos, tais como documentos escritos e a troca constante de informação e de conhecimentos (Guerra, 2008).

Deste modo, pode-se comprovar que a proficiência em várias línguas estrangeiras auxilia os funcionários a alcançar uma quota mais ativa na empresa, tornando-se mais competitivos e atingindo uma performance com maior qualidade. Consequentemente, estes colaboradores bilingues/multilingues representam um recurso valioso para o progresso e expansão da empresa na qual os mesmos se encontram inseridos (Guerra, 2008).

Em 2018, a *Employment for Students* (E4S) escreveu um artigo sobre os benefícios da contratação de colaboradores bilingues e multilingues para as empresas, no qual referenciou e listou as seguintes vantagens:

- a) “Bilingual people can be more confident in dealing with clients, customers and other professionals in other countries” (E4S, 2018);
- b) “Bilingual and multilingual staff can reach a more diverse audience or customer base for your business” (E4S, 2018);
- c) “Employing bilingual staff could be cost effective” (E4S, 2018);
- d) “Bilingual and multilingual staff can build up customer confidence and help you remain competitive” (E4S, 2018);
- e) “Listening and communication skills are said to be strong in bilingual people” (E4S, 2018)
- f) “Bilingual people are said to be good at switching between tasks quickly and multi-tasking” (E4S, 2018);

- g) “Bilingual and multilingual employees can be a boost for the rest of your staff” (E4S, 2018).
- h) “Bilingual and multilingual staff can help your online presence” (E4S, 2018).

Seguindo a linha de pensamento destas vantagens proposta pela *Employment for Students*, também se deve verificar o ponto de vista de Hartley que, em 2020, listou vantagens e oportunidades mais importantes, que as empresas podem obter ao contratar ou formar profissionais bilingues e multilingues:

- 1) “Help expand your business” (Hartley, 2020);
- 2) “Create a diverse work environment” (Hartley, 2020);
- 3) “Provide a boost for staff” (Hartley, 2020);
- 4) “Build online presence” (Hartley, 2020);
- 5) “Employee professional development opportunities” (Hartley, 2020).

Assim sendo, e tendo em conta todas estas vantagens e oportunidades listadas pela E4S e Hartley, pode-se verificar que profissionais bilingues e multilingues tem uma maior possibilidade de superar funcionários não proficientes em línguas estrangeiras. A *Penn State University* conduziu um estudo que comprova esta possibilidade “(...) bilingual speakers can outperform monolinguals--people who speak only one language--in certain mental abilities, such as editing out irrelevant information and focusing on important information (...)” (Penn State University, 2011).

Segundo este documento, a habilidade de filtrar informação auxilia os profissionais bilingues/multilingues a priorizar tarefas e ajuda a desenvolver a capacidade de trabalhar em múltiplos projetos ou tarefas ao mesmo tempo (*multi-tasking*).

Researchers trace the source of these enhanced multi-tasking skills to the way bilinguals mentally negotiate between the languages, a skill that Kroll refers to as mental juggling.  
(Penn State University, 2011)

Deardorff (2014) também comprova as várias oportunidades e benefícios até agora referenciados, na sua investigação para a NorthWestern University, focando-se essencialmente na capacidade que os bilingues/multilingues têm em processar informações de uma forma mais rápida e eficaz do que os restantes funcionários não proficientes em línguas estrangeiras (Deardorff, 2014). Em adição, a autora ainda salienta

que estes tipos de colaboradores realizam melhor as funções que solicitam uma gestão de conflitos (Deardorff, 2014).

The bilingual speakers were better at filtering out the competing words because their brains are used to controlling two languages and inhibiting the irrelevant word (...). (Deardorff, 2014)

Ao sumarizar tudo o que foi referido até agora neste subcapítulo, pode-se salientar que todas estas oportunidades e benefícios se podem concentrar nas seguintes categorias, que, segundo Sorace (2015), representam as 4 grandes vantagens do bilinguismo e multilinguismo no contexto empresarial:

- I) Tomar decisões – Sorace (2015) defende que colaboradores bilingues/multilingues tornam-se funcionários mais adequados para a tomada de decisão, devido ao facto de conseguirem controlar melhor e mais facilmente preconceitos derivados de reações emocionais quando comparados com falantes nativos do idioma em questão.
- II) Negociar – “(...) multilingualism may confer more effective ‘soft power’ in business and diplomatic interactions. (...) This skill can be a crucial in order to build and maintain trust and goodwill in stakeholders” (Sorace, 2015, p. 3);
- III) Priorizar – Como se comprovou através do estudo da *Penn State University*, entende-se que colaboradores bilingues/multilingues tem mais facilidade em dar prioridade a tarefas e até mesmo a realizar *multi-tasking*. Sorace (2015) defende esta perspetiva referindo que este tipo de colaboradores apresentam uma melhor análise, priorização e hierarquização de argumentos, reforçando assim a capacidade de cooperação, compromisso e até de negociação;
- IV) Adotar a perspetiva de outros indivíduos – “*multilingualism may bring an enhanced ability to ‘put oneself into other people’s shoes’ and to evaluate both the background to the interlocutor’s statements and the potential impressions of one’s statements on the interlocutor*” (Sorace, 2015, p. 3).

Sorace (2015), defende ainda um ponto de vista que foi referenciado múltiplas vezes ao longo deste trabalho, sendo ele o monolinguismo inglês.

Language learning for many people means English learning. There is an almost exclusive focus on English in many European countries. In countries such as the UK, on the other

hand, language learning has low priority because of its state of 'privileged monolingualism' in English. (Sorace, 2015, p. 1)

Desta forma e analisando o artigo de Antonella Sorace sobre *The importance of multilingualism for business: the UK experience*, apresentado na *Språkdagen 2015: Norwegian Language Conference*, pode-se afirmar que ser um falante do idioma inglês numa transação comercial/internacional não é considerado, necessariamente, um trunfo para uma empresa.

Employers who can communicate in two or more languages – combined with an understanding of local cultures – can make all the difference in the conduct of business, consolidating relationships with existing suppliers and customers and opening the way to new contracts. (Confederation of Business and Industry (CBI), 2011, as cited in Sorace, 2015, p.3)

No final, Sorace (2015) menciona que as empresas em si deviam desenvolver alguns parâmetros de responsabilidade social para com o bilinguismo/multilinguismo. Assim, a autora sugere que as empresas devem: a) contratar mais funcionários com capacidades multilingues; b) dar formação em competências linguísticas no local de trabalho; c) defender e desenvolver políticas destinadas ao bilinguismo; d) apoio a iniciativas/instituições que promovam o bilinguismo em crianças e adultos; e e) ajudar, ativamente, os colaboradores nas suas tentativas de criar filhos bilingues.

Numa economia globalizada, as empresas que estão capacitadas a trabalhar e operar, eficazmente, em duas ou mais línguas são cada vez mais bem-sucedidas, desta forma possuir várias habilitações em línguas estrangeiras é uma vantagem que é cada vez mais apreciada por muitos empregadores (Vieira, 2010). Os indivíduos que dominam um maior número de línguas têm a oportunidade de escolher e procurar um emprego entre um leque vasto de ofertas, incluindo um emprego no estrangeiro, para além disto, os trabalhadores com maiores competências linguísticas possuem uma vantagem competitiva (Vieira, 2010).

Assim, e tendo em conta todos os autores e entidades mencionados, não só neste subcapítulo, mas ao longo de todo o documento, é importante referenciar que as empresas necessitam de investir seriamente, não só na contratação de colaboradores bilingues/multilingues, como também devem estabelecer, desenvolver e incentivar competências linguísticas dos seus colaboradores através de formações, protocolos,

políticas, entre outras formas, visto que, muitos empregadores estão a começar a reconhecer o valor de ter várias capacidades em línguas estrangeiras.

Desta forma, os profissionais com capacidades linguísticas mais elevadas têm uma vantagem competitiva. Os indivíduos que dominam um maior número de línguas têm a oportunidade de escolher e procurar um emprego a partir de uma maior variedade de ofertas, incluindo um emprego no estrangeiro.

# Considerações Finais

---

Globalmente, a questão primordial que se pretendia responder ao longo desta investigação, “Qual a importância que outras línguas estrangeiras, para além da língua inglesa, possuem no contexto empresarial?”, foi respondida ao conseguir entender e interligar os objetivos iniciais desta investigação.

- a) Definir e contrastar os conceitos de monolinguismo, bilinguismo e Multilinguismo;
- b) Investigar e estudar a importância do bilinguismo e do multilinguismo no contexto empresarial;
- c) Interligar os conceitos de globalização e bilinguismo/multilinguismo;
- d) Compreender que, num contexto global empresarial, o conhecimento de uma língua estrangeira, apenas, não é suficiente para uma comunicação eficaz e eficiente; e
- e) Listar e enumerar as eventuais oportunidades e benefícios que as organizações possam obter através da contratação de colaboradores bilingues/multilingues.

O papel da globalização, que se encontra em constante avanço, exigiu a reinvenção, não só da vida pessoal e social de todos os indivíduos do mundo, como também da vida profissional dos mesmos e do contexto empresarial e comercial global. Devido a este fenómeno global, os mercados cresceram, tornando-se mais competitivos e inclusivos, visto que se criou uma janela de oportunidades a nível linguístico, cultural, organizacional, entre outros.

Dentro deste fenómeno global, as competências em línguas são valorizadas como um bem económico, permitindo uma maior mobilidade. Por conseguinte, o bilinguismo e o multilinguismo são elementos e ferramentas importantes para o mercado de trabalho neste novo período económico global. Desta forma, o bilinguismo e multilinguismo, como explicado e referenciado ao longo deste documento, apesar de serem um fenómeno comum ao longo dos séculos, têm vindo a ganhar, recentemente, mais destaque e importância a nível empresarial.

Apesar da dominância da língua inglesa como língua franca e o monolinguismo inglês no mundo dos negócios, é possível verificar ao longo desta dissertação que, mesmo que esta língua franca não caia em desuso nas próximas décadas, a mesma está a perder força

e funcionalidades nos negócios internacionais, visto que existe uma maior necessidade de comunicar na língua oficial do parceiro comercial. O foco no monolinguismo inglês, como se pode verificar com o caso britânico, pode apresentar um "défice linguístico", sendo possível perder negócios causados pela falta de competências linguísticas numa empresa.

As organizações devem investir nas competências linguísticas dos seus colaboradores porque, como resultado do aumento da globalização, este se tornou um aspeto crítico na sua competitividade. Deste modo, cada vez mais empresas necessitam de recrutar e treinar, não só profissionais com excelentes capacidades linguísticas num leque variado de línguas estrangeiras, como também devem implementar políticas linguísticas internas e externas que auxiliem a eficiência e eficácia da sua produtividade e comunicação com *stakeholders*. Esta diversidade cria uma variedade de situações de trabalho, que, se bem geridas, podem aumentar a produtividade.

Assim, pode-se concluir que as competências em línguas são fundamentais para o bom funcionamento de uma empresa e, como resultado, para o seu crescimento. A formação dos seus trabalhadores, não só noutras línguas, como também a nível cultural e comunicativo, é, portanto, uma componente crítica e fulcral para a empresa, tanto a nível externo como interno. Desta forma, quando os três critérios de língua, cultura e comunicação são combinados num contexto empresarial, podem resultar numa comunicação rápida, eficaz e eficiente com parceiros internacionais, poupando, assim, tempo não só para a corporação, mas também para os empregados e partes interessadas, facilitando e auxiliando a compreensão das diferenças entre os indivíduos/grupos/organizações envolvidas.

Torna-se claro e específico, ao longo deste documento, que a contratação de profissionais multilingues corretamente qualificados é um fator-chave e fundamental para as organizações, tal como Guerra (2008) argumentou, empregados formados, bilingues ou multilingues, estão mais bem preparados e competentes para defender a posição e visão da sua empresa. Para além disso, estas capacidades linguísticas criam um ambiente em que os empregados e os seus parceiros comerciais se encontram em pé de igualdade. Por estas razões, funcionários bilingues/multilingues são um recurso formidável para o crescimento e expansão da empresa. Sendo assim, fundamental lembrar que as empresas devem fazer um investimento significativo no emprego de trabalhadores bilingues/multilingues.

Apesar das informações apresentadas ao longo deste documento, é importante salientar que o estudo nesta área, principalmente quando focado na importância de outras línguas estrangeiras, como ferramentas essenciais para o contexto empresarial, ainda se encontra pouco implementado nas organizações.

Para futuras investigações seria interessante aprofundar as consequências que a constante utilização da língua inglesa pode trazer nas atividades de negociação internacional, especialmente quando utilizada em comunicações com países asiáticos. Por outro lado, seria cativante focar nos erros linguísticos e de interpretação que acontecem ao longo das negociações e como os mesmos podem afetar, não só o próprio negócio como a eficiência e eficácia de ambas as empresas.

Seria ainda interessante explorar mais a opinião de Guerra (2008) sobre a sua consideração e transformação das organizações multiculturais para uma sociedade intercultural nos dias de hoje.

Para além disso, seria relevante interligar os resultados desta análise da literatura com o contexto atual português, tentando perceber e compreender em que posição Portugal se encontra na área linguística no contexto empresarial. Seria ainda interessante saber e perceber até que ponto as empresas em Portugal valorizam e utilizam outras línguas estrangeiras à parte do inglês, e como as aplicam nas suas comunicações entre colaboradores e *stakeholders*.

Esta investigação foi sujeita a algumas limitações, sendo que estas possam ter comprometido a recolha de informação necessária para o documento e a sua qualidade. Em termos de limitações pessoais, foi sentido ao longo da elaboração deste estudo que a autora não estava a cem por cento a níveis psicológicos e familiares, visto que com a situação atual vivida com a pandemia Covid-19 a mesma não tem contacto com a família desde fevereiro de 2021, e encontra-se a viver neste momento sozinha na cidade de Águeda, para poder utilizar os benefícios e ferramentas disponíveis da Universidade de Aveiro e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, como por exemplo as bibliotecas.

Existiram também limitações a nível académico principalmente na realização do documento final apresentado, sendo um deles a gestão de tempo entre capítulos, e o facto de a autora se ter focado em informações desnecessárias que acabaram por não ser integradas na investigação, que acabaram por dificultarem o cumprimento dos planos metodológicos.



“A vida é maior que um sim ou não. Ser ou não ser uma coisa no futuro não é o mais importante. Importante é estar sempre a caminhar, a evoluir. É para isto que existem os desafios.”

**- Aveiro, Cidade Candidata a Capital Europeia da Cultura 2027**



# Referências Bibliográficas

---

Abdelal, R., & Tedlow, R. S. (2003). Theodore Levitt's "The Globalization of Markets": An Evaluation after Two Decades. *Harvard NOM Working Paper No. 03-20; Harvard Business School Working Paper No. 03-082*, 30. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.383242>

Agirdag, O. (2014). The long-term effects of bilingualism on children of immigration: student bilingualism and future earnings. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 17(4), 449-464. doi:<https://doi.org/10.1080/13670050.2013.816264>

Alves, T. V. (2012). *O inglês na construção de laços plurilingues em contexto profissional*. Departamento de Educação e Psicologia. Aveiro: Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/9910>. Consultado a 26 de Abril de 2021.

Angouri, J. (2013). The multilingual reality of the multinational workplace: language policy and language use. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 564-581. doi:<https://doi.org/10.1080/01434632.2013.807273>

Barakos, E. (2018). Managing, interpreting and negotiating corporate bilingualism in Wales. Em T. Sherman, & J. Nekvapil, *English in Business and Commerce: Interactions and Policies*. Boston: Gruyter, Inc. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BZFdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA73&dq=bilingualism+in+business&ots=z1Gapup\\_MaM&sig=zQhcK0AUeEPpz4H\\_2Z3gcO1FSPM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=bilingualism%20in%20business&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BZFdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA73&dq=bilingualism+in+business&ots=z1Gapup_MaM&sig=zQhcK0AUeEPpz4H_2Z3gcO1FSPM&redir_esc=y#v=onepage&q=bilingualism%20in%20business&f=false). Consultado a 1 de Março de 2021.

Bathia, T. K. (2017). *Bilingualism and multilingualism from a socio-psychological perspective*. Oxford Research Encyclopedia of Linguistics. New York: Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199384655.013.82>

Benson, P., Chik, A., Gao, X., Huang, J., & Wang, W. (2009). Qualitative Research in Language Teaching and Learning Journals, 1997-2006. *The Modern Language Journal*, 93(1), 79-90. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40264130>. Consultado a 22 de fevereiro de 2021.

Bilingualism, Mind, and Brain Lab. (s.d.). *Judith F. Kroll*. Disponível em: Bilingualism, Mind, and Brain Lab: <https://bilingualismmindbrain.com/lab-members/judith-f-kroll/>. Consultado a 10 de maio de 2021

Block, D., & Cameron, D. (2002). *Globalization and language teaching*. London: Routledge. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=OJj27BEmTmsC&oi=fnd&pg=PP11&dq=globalization+and+bilingualism&ots=7wcMwSstpq&sig=BPILIF9PtP8MzqdwPydPTs2ydQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=globalization%20and%20bilingualism&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=OJj27BEmTmsC&oi=fnd&pg=PP11&dq=globalization+and+bilingualism&ots=7wcMwSstpq&sig=BPILIF9PtP8MzqdwPydPTs2ydQ&redir_esc=y#v=onepage&q=globalization%20and%20bilingualism&f=false)

Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2017). The Multifaceted Role of Language in International Business: Unpacking the Forms, Functions and Features of a Critical Challenge to MNC Theory and Performance. Em M. Brannen, T. Mughan, & C. Palgrave Macmillan (Ed.), *Language in International Business* (pp. 139-162). JIBS Special Collections. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4_6)

Cambridge Dictionary. (2021). *Bilingualism*. Disponível em Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/bilingualism>. Consultado a 1 de março de 2021

Cambridge Dictionary. (2021). *Monolingual*. Disponível em Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/monolingual>. Consultado a 25 de fevereiro de 2021

Cambridge Dictionary. (2021). *Multilingual*. Disponível em Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/multilingual>. Consultado a 1 de março de 2021

Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Manual, Instituto Bento Jesus Caraça, Departamento de Formação da CGTP-IN, Porto. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Carey, R., Pietikäinen, K., & Hirvensalo, N. (21 de fevereiro de 2014). *The Decline of the Monolingual English Native Speaker*. Disponível em ELFA PROJECT: <https://elfaproject.wordpress.com/2014/02/21/decline-of-the-monolingual-english-native-speaker/>. Consultado a 1 de março de 2021

Carmo, H. D., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para a Auto-Aprendizagem* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Aberta. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39595889/MIC-Carmo\\_e\\_Ferreira.pdf?1446416522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia\\_da\\_Investigacao.pdf&Expires=1614265](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39595889/MIC-Carmo_e_Ferreira.pdf?1446416522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_da_Investigacao.pdf&Expires=1614265)

939&Signature=bldmvNviScGkfVFs4CAqEj8RvM8G1aoJ8WHo5Q2hGZ7x-  
EVWql7aG6wZyALi

Chanut, M. E. (2012). O Monolinguismo do Outro: O caso do poeta polítradutor Armand Robin. *Tradução e Comunicação*(25), 77-93. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/122620>. Consultado a 7 de junho de 2021

CILT-EC; Education and Culture DG. (2007). *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. European Commission. Disponível em: [https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf). Consultado a 21 de abril de 2020.

Cleveland, M., Laroche, M., & Papadopoulos, N. (Março de 2015). You are what you speak? Globalization, multilingualism, consumer dispositions and consumption. *Journal of Business Research*, 68(3), 542-552. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.008>

De Lima Ramires, J. C., & Pessôa, V. L. (2016). Pesquisas qualitativas: Referências para pesquisa em geografia. Em G. J. Marafon, J. C. Ramires, M. A. Ribeiro, & V. L. Pessôa, *Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas* (pp. 23-36). Rio de Janeiro: SciELO – EDUERJ. doi:10.7476/9788575114438.5

Deardorff, J. (07 de November de 2014). *Bilingual Brains Better Equipped to Process Information*. Disponível em Northwestern Now: <https://news.northwestern.edu/stories/2014/11/bilingual-brains-better-equipped-to-process-information>. Consultado a 10 de maio de 2021

Dedié, N., & Stanier, C. (2016). An Evaluation on the Challenges of Multilingualism in Data Warehouse Development. *18th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS)*, (pp. 196-206). Rome, Italy. Disponível em: [http://eprints.staffs.ac.uk/2770/1/ICEIS\\_2016\\_Volume\\_1.pdf](http://eprints.staffs.ac.uk/2770/1/ICEIS_2016_Volume_1.pdf). Consultado a 2 de março de 2021

Derrida, J. (1996). *Monolingualism of the Other or The Prosthesis of Origin*. (P. Mensah, Trad.) Stanford, California: Stanford University Press. Disponível em: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=sVil3IVznQ4C&oi=fnd&pg=PA6&dq=DERRIDA,+J.+Monolingualism+of+the+other%3B+or,+the+prosthesis+of+origin.+Trad.+de+Patrick+Mensah.+Stanford:+Stanford+University+Press,+1998.&ots=rkpRsMnavR&sig=CyeRu9VmNKLvWYmDYVW>

E4S. (31 de January de 2018). *How Bilingual And Multilingual Staff Can Benefit Your Business*. Disponível em Employment 4 Students: <https://recruiter.e4s.co.uk/2018/01/31/bilingual-multilingual-staff/>. Consultado a 10 de maio de 2021

Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization : The notion of a common corporate language. *Corporate Communications An International Journal*, 11(4), 406-423. doi:10.1108/13563280610713879

Graddol, D. (2006). English Next: Why Global English may mean the end of "English as a Foreign Language". London: British Council. Disponível em: [https://www.academia.edu/12530018/English\\_Next\\_by\\_David\\_Graddol](https://www.academia.edu/12530018/English_Next_by_David_Graddol)

Grosjean, F. (1994). Individual bilingualism. *The encyclopedia of language and linguistics*, 3, 1656-1660.

Guerra, H. F. (2008). *A internacionalização : busca da excelência através de novas competências*. Departamento de Línguas e Culturas. Aveiro: Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/2789>. Consultado a 26 de abril de 2021.

Hartley, J. (22 de janeiro de 2020). *Why bilingual employees can improve your business*. Disponível em Berlitz: <https://www.berlitz.com/blog/hiring-bilingual-employees>. Consultado a 10 de maio de 2021

Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business. *International Journal of Economics and Finance*, 2 (2), 196-199. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40875757/CROSS\\_CULTURAL\\_COMMUNICATION\\_BARRIERS\\_IN\\_WORKPLACE-2.pdf?1451180204=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCROSS\\_CULTURAL\\_COMMUNICATION\\_BARRIER\\_S\\_IN.pdf&Expires=1624537948&Signature=N08kBrvOzsJBxwwYNZ7ncdzZ4lw1HJ27KeAm-iF~zhUdUGMldZuL~4Z0lhnpxaN66jydpPzp5cFSNeiHaVcGVLWYhiagxW2AhN8oN1yWkgZTAVyg41Jcj28Kw3rTso78W6y1A00ht0ibltGjUm2fjQ4k7eqjoFYEEucgYemnKtvhgxtPOwCjVnP6yqwaae48yZnrzwtJdbMfFpkql7On8-dBzuPO74~xgW3HEZWq6uV3JHoH2P0eup1k~Gj4x97O5wk0hpTb6XsEewGlfJF5Z~KrRpiqyhK~BwEJRepzeBCSoHazZXNJgoE8iN470j8N~r2rp-24tspzKATHAy6ug\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40875757/CROSS_CULTURAL_COMMUNICATION_BARRIERS_IN_WORKPLACE-2.pdf?1451180204=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCROSS_CULTURAL_COMMUNICATION_BARRIER_S_IN.pdf&Expires=1624537948&Signature=N08kBrvOzsJBxwwYNZ7ncdzZ4lw1HJ27KeAm-iF~zhUdUGMldZuL~4Z0lhnpxaN66jydpPzp5cFSNeiHaVcGVLWYhiagxW2AhN8oN1yWkgZTAVyg41Jcj28Kw3rTso78W6y1A00ht0ibltGjUm2fjQ4k7eqjoFYEEucgYemnKtvhgxtPOwCjVnP6yqwaae48yZnrzwtJdbMfFpkql7On8-dBzuPO74~xgW3HEZWq6uV3JHoH2P0eup1k~Gj4x97O5wk0hpTb6XsEewGlfJF5Z~KrRpiqyhK~BwEJRepzeBCSoHazZXNJgoE8iN470j8N~r2rp-24tspzKATHAy6ug__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Jenifer, R. D. & Raman, G.P. (2015). Cross Cultural Barriers in Workplace. *International Journal of Management*, 6(1), 348-351. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e70c/b35d9d837bd779f5c9c62c1be5f2194c08a3.pdf>

Kettner, B. (2007). Multilingualism in the English-Speaking World: Pedigree of Nations by Viv Edwards. *Journal of Language, Identity & Education*, 6(3), 253-257. doi:<https://doi.org/10.1080/15348450701454296>

Kinni, T. (23 de janeiro de 2018). *When a Japanese Company Adopted English as a First Language*. Disponível em Strategy+Business: <https://www.strategy-business.com/article/When-a-Japanese-Company-Adopted-English-as-a-First-Language?gko=583eb>. Consultado a 15 de abril de 2021

Kogut, B. (2001). Multinational Corporations. Em N. J. Smelser, & P. B. Baltes, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (pp. 10197-10204). Oxford: Pergamon. Disponível em: [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/Chapter\\_in\\_smelser-Baltes\\_2001.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/Chapter_in_smelser-Baltes_2001.pdf)

Kostiuk, K. (2021). *7 Benefits of Being Bilingual That'll Change your life*. Disponível em FluentU: <https://www.fluentu.com/blog/benefits-of-being-bilingual/>. Consultado a 26 de março de 2021

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102. Disponível em: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>. Consultado a 23 de março de 2021

Long, M. H. (2005). *Second language needs analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lüdi, G., Höchle, K., & Yanaprasart, P. (2010). Plurilingual practices at multilingual workplaces. Em B. Meyer, & B. Apfelbaum, *Multilingualism at Work: From policies to practices in public, medical and business settings* (pp. 211-234). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ICrC9BikKxEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=multilingualism+in+business&ots=EE0-mjCSaG&sig=-6UCfNzKOfB1\\_tHe-Pz027gKjgw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=multilingualism%20in%20business&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ICrC9BikKxEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=multilingualism+in+business&ots=EE0-mjCSaG&sig=-6UCfNzKOfB1_tHe-Pz027gKjgw&redir_esc=y#v=onepage&q=multilingualism%20in%20business&f=false)

Marchiori, M. (2008). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar sobre a organização* (2.<sup>a</sup> ed.). São Caetano, SP: Difusão Editora

McKee, H., & Porter, J. (2012). The Ethics of Archival Research. *College Composition and Communication*, 64(1), 59-81. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/23264917>. Consultado a 22 de Fevereiro de 2021

Meyer, B., & Apfelbaum, B. (2010). *Multilingualism at Work: From Policies to Practices in Public, Medical and business settings*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ICrC9BikKxEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=multilingualism+in+business&ots=EE0-mjCSaG&sig=-6UCfNzKOfB1\\_tHe-Pz027gKjgw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=multilingualism%20in%20business&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ICrC9BikKxEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=multilingualism+in+business&ots=EE0-mjCSaG&sig=-6UCfNzKOfB1_tHe-Pz027gKjgw&redir_esc=y#v=onepage&q=multilingualism%20in%20business&f=false)

Mikitani, H. (2017). *Leadership*. Disponível em Global Rakuten: <https://global.rakuten.com/corp/about/index.html#leadership>. Consultado a 15 de abril de 2021

Moreau, R. (2013). The Value of Foreign Languages in Business Communication. *MBA Student Scholarship*(16). Disponível em: [https://scholarsarchive.jwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=mba\\_student](https://scholarsarchive.jwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=mba_student). Consultado a 8 de junho de 2021

Mulken, M. v., & Hendriks, B. (2015). Your language or mine? or English as a lingua franca? Comparing effectiveness in English as a lingua franca and L1–L2 interactions: implications for corporate language policies. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 36(4), 404-422. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01434632.2014.936873>. Consultado a 27 de abril de 2021

Okoro, E. (2012). Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130-138. doi:10.5539/ijbm.v7n16p130

Penn State University. (18 de Fevereiro de 2011). *Juggling languages can build better brains*. Disponível em Penn State News: <https://news.psu.edu/story/160653/2011/02/18/research/juggling-languages-can-build-better-brains>. Consultado a 10 de maio de 2021

Poncini, G. (2003). Multicultural Business Meetings and the Role of Languages other than English. *Journal of Intercultural Studies*, 24(1), 17-32. doi:<https://doi.org/10.1080/07256860305790>

Pratt, M. L. (2012). "If English was good enough for Jesus..." *Monolingüismo y mala fe. Critical Multilingualism Studies*, 1(1). Disponível em: <https://cms.arizona.edu/index.php/multilingual/article/view/10>. Consultado a 1 de março de 2021

Priberam. (2021). *Bilingüismo*. Disponível em Dicionário Priberam: <https://dicionario.priberam.org/bilinguismo>. Consultado a 1 de março de 2021

Priberam. (2021). *Monolíngue*. Disponível em Dicionário Priberam: <https://dicionario.priberam.org/monol%C3%ADngue>. Consultado a 25 de fevereiro de 2021

Priberam. (2021). *Multilingüismo*. Disponível em Dicionário Priberam: <https://dicionario.priberam.org/multilinguismo>. Consultado a 1 de março de 2021

Rakuten. (2017). *Corp*. Disponível em Global Rakuten: <https://global.rakuten.com/corp/>. Consultado a 15 de abril de 2021

Rodrigues de Araújo, C. (2019). *O papel do multilingüismo na formação do negociador internacional*. Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Mediações Interculturais. Brasil: Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16625>. Consultado a 20 de abril de 2021

Sanden, G. R. (2020). Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning*, 21(1), 22-44. doi:<https://doi.org/10.1080/14664208.2018.1553914>

Santos, M. P. (2012). Importância do Domínio de Línguas Estrangeiras pelos Profissionais de Secretariado Executivo para Atuação no Mercado de Trabalho em Tempos de Globalização: Uma Abordagem Crítico-Reflexiva. *Revista de Gestão e Secretariado*(03), 94-108. doi:10.7769/gesec.v3i1.82

Sorace, A. (2015). The importance of multilingualism for business: the UK experience. *Språkdagen 2015: Norwegian Language Conference*. Norway. Disponível em: [https://www.sprakradet.no/globalassets/vi-og-vart/publikasjoner/spraknytt/2016/12016/sorace\\_original.pdf](https://www.sprakradet.no/globalassets/vi-og-vart/publikasjoner/spraknytt/2016/12016/sorace_original.pdf). Consultado a 10 de maio de 2021

Talamini, A., Tessaro, B., & Scherer, L. C. (2012). A Relação Entre Bilingüismo E Funções Executivas. Em F. d. Letras, *SEMANA DE LETRAS: UMA BABEL EM SINTON*.

Rio Grande do Sul. Disponível em:  
<https://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/XIISemanaDeLetras/arquivos/talamini.pdf>.  
Consultado a 1 de março de 2021

Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A.W. (2017). Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*(57), 815-854. doi:<https://doi.org/10.1007/s11575-017-0319-x>

The Economist. (15 de fevereiro de 2014). *The English empire*. Disponível em The Economist: <https://www.economist.com/business/2014/02/15/the-english-empire>. Consultado a 1 de março de 2021

The Guardian. (10 de dezembro de 2013). *Language skills deficit costs the UK £48bn a year*. Disponível em The Guardian: <https://www.theguardian.com/education/2013/dec/10/language-skills-deficit-costs-uk-economy>. Consultado a 7 de junho de 2021

União Europeia. (2010). Resolução do Parlamento Europeu, de 24 de março de 2009, sobre o multilinguismo: uma mais-valia para a Europa e um compromisso comum (2008/2225(INI)). *Jornal Oficial da União Europeia*( C 117E/2010), 59-64. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.CE.2010.117.01.0059.01.POR&toc=OJ%3AC%3A2010%3A117E%3AFULL>. Consultado a 9 de junho de 2021

Vargas, C. M. (2010). *Multilinguismo e competências interculturais no mercado de trabalho europeu*. Departamento de Línguas e Culturas. Aveiro: Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/4219>. Consultado a 21 de abril de 2020

Vieira, S. S. (2010). *Importância e Ensino das Línguas Estrangeiras nas Empresas - Um Estudo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas, Aveiro. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4251/1/disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Consultado a 8 de junho de 2021

Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de Construção do Conhecimento* (3ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda. Disponível em: <https://silabo.pt/wp-content/uploads/9789895610976.pdf>

Vince, G. (12 de August de 2016). *The amazing benefits of being bilingual*. Disponível em BBC Future: <https://www.bbc.com/future/article/20160811-the-amazing-benefits-of-being-bilingual>. Consultado a 7 de junho de 2021

Waldman, L. (1994). Bilingual Administrative Support Personnel in United States Corporations. *The Modern Language Journal*, 78(3), 327-338. doi:10.2307/330111

Wey, L. (2008). Research Perspectives on Bilingualism and Multilingualism. Em L. Wei, & M. G. Moyer, *The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism* (pp. 1-17). Oxford: Blackwell Publishing. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vjHffCDobIMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=link+between+globalization+and+bilingualism+and+multilingualism&ots=DOkUKhkc0N&sig=6goYje75bXDpLnpDugklEVGsagU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=link%20between%20globalization%20and%20bilingu](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vjHffCDobIMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=link+between+globalization+and+bilingualism+and+multilingualism&ots=DOkUKhkc0N&sig=6goYje75bXDpLnpDugklEVGsagU&redir_esc=y#v=onepage&q=link%20between%20globalization%20and%20bilingu)

World Economic Forum. (2 de dezembro de 2016). *These are the most powerful languages in the world*. Disponível em World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/12/these-are-the-most-powerful-languages-in-the-world/>. Consultado a 8 de junho de 2021

Yoshihide, H. (2008). Transcultural Communications: Theory and Practice. Em B. H. Banathy, & P. Jenlink, *Dialogue as a Collective Means of Design Conversation* (pp. 129-137). New York: KLUWER ACADEMIC PUBLISHERS. Disponível em: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-75843-5\\_9.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-75843-5_9.pdf). Consultado a 4 de maio de 2021