



Rita Sofia dos Reis Pedro

Negociação internacional e sua complexidade

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Coimbra, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rita Sofia dos Reis Pedro

Negociação internacional e sua complexidade

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre

Entidade de acolhimento: CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Orientador Académico: Prof. Doutor Pedro Manuel Cortesão Godinho

Supervisora Profissional: Dr.ª Luísa Bernardes

Coimbra, 2014

RESUMO

O presente relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais do CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro, no período compreendido entre 17 de fevereiro e 3 de julho de 2014.

O objetivo geral do estágio visou dar apoio aos projetos desenvolvidos pelo Departamento de Cooperação e Relações Internacionais, centrando-se principalmente nas atividades da rede *Enterprise Europe Network* e nos seus serviços de apoio à inovação e internacionalização das pequenas e médias empresas, na divulgação de eventos internacionais e nas atividades desenvolvidas decorrentes dos vários projetos transnacionais dos quais o CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro é parceiro.

Portanto, os principais motivos pela escolha do tema incidem, em parte, sobre a negociação internacional inerente às oportunidades de negócio do âmbito da rede *Enterprise Europe Network* destinadas à cooperação além fronteiras e realização de parcerias com empresas de outras nacionalidades e, também, pelo facto da negociação internacional com parceiros de várias nacionalidades estar subjacente aos projetos transnacionais em que o departamento está inserido. Numa breve revisão teórica é analisada a negociação internacional e algumas das suas componentes, nomeadamente a perspetiva da influência cultural na negociação internacional, da comunicação entre culturas numa negociação, das questões éticas e da importância da vinculação de contratos internacionais.

Palavras-chave: negociação internacional, variáveis culturais, comunicação, questões éticas, contratos internacionais

ABSTRACT

This report intends to present the work developed during the curricular internship integrated into the Master's in Management at the Faculty of Economics at Coimbra University, which took place in the Cooperation and International Relations Department of CEC – Business Council of Centre/CCIC – Chamber of Commerce and Industry, during the period from February 17th to July 3rd 2014.

The overall objective of the internship was aimed to support projects developed by the Department of Cooperation and International Relations, mainly focusing on the Enterprise Europe Network's activities and its services in the support to innovation and internationalization of small and medium enterprises, the disclosure of international events and the activities arising from the various transnational projects of which CEC – Business Council of Centre/CCIC – Chamber of Commerce and Industry is a partner.

Therefore, the main reasons for the choice of this theme are partially focused on the international negotiation required by the business opportunities in the Enterprise Europe Network in which is intended the cross-border cooperation and partnerships with other foreign companies, and are also focused in the international negotiation underlying with partners from different nationalities in the transnational projects where the department is located. In a brief theoretical review it is made an analysis about the international negotiation and some of its components, in particular the cultural influence perspective in an international negotiation, the communication between cultures in a negotiation, some ethical issues and the importance of binding international contracts.

Keywords: international negotiation, cultural variables, communication, ethics issues, international contracts

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa o finalizar de uma etapa, pelo que gostaria de deixar umas palavras de agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro a oportunidade de realizar o estágio e as aprendizagens proporcionadas, nomeadamente à minha supervisora, a Dr.ª Luísa Bernardes, pelos conhecimentos transmitidos, confiança e estima que pautaram o meu estágio. Assim como agradeço aos colaboradores que diretamente contribuíram para o meu enriquecimento, pela sua paciência e constante receptividade, e aos restantes elementos da entidade de acolhimento pela integração proporcionada ao longo do estágio.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, o Prof. Doutor Pedro Godinho, por toda a compreensão, orientação e disponibilidade na elaboração do presente trabalho.

Por último, queria deixar um agradecimento especial a todos os que me são próximos e me acompanharam e apoiaram no decorrer do meu percurso académico.

ÍNDICE

RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vii
PARTE I – INTRODUÇÃO.....	1
PARTE II – ESTADO DA ARTE: NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	3
1. Negociação.....	3
1.1 Características basilares numa negociação.....	4
1.1.1 Fases da negociação	5
1.1.2 A negociação e os negociadores.....	6
2. Negociação internacional	10
2.1 A influência da cultura na negociação internacional	14
2.1.1 Fatores culturais	15
2.1.2 Choque cultural.....	20
2.2 A importância da comunicação	21
2.2.1 Características da comunicação	22
2.2.2 A comunicação na negociação.....	23
2.3 Questões éticas	25
2.4 Contratos internacionais	27
2.5 Síntese comparativa entre países	29
PARTE III – O ESTÁGIO	31
1. Descrição do CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro	31
2. Objetivos do estágio	33
3. Descrição das tarefas e responsabilidades assumidas durante o Estágio.....	34
3.1 Atividades da rede <i>Enterprise Europe Network</i>	34
3.1.1 Cooperação Empresarial.....	35
3.1.2 Outras tarefas desenvolvidas no âmbito da rede EEN	37
3.2 A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e a rede EEN ..	39

3.3	Projetos.....	42
3.3.1	Projeto <i>Know Now 2.0</i>	42
3.3.2	Projeto <i>Cavatrans</i>	43
3.3.3	Projeto <i>Silver Sudo</i>	43
3.3.4	Projeto ELEEN 2.0	44
3.3.5	Descrição das tarefas desempenhadas em cada projeto	44
3.4	Outras tarefas	48
PARTE IV – ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES		50
APÊNDICES		A
Apêndice I – Exemplo de divulgação de uma <i>Mission for Growth</i>		B
Apêndice II – Exemplo de difusão de eventos internacionais no setor do ambiente		B
Apêndice III – Folheto SST (frente e verso).....		B
Apêndice IV – Proposta de texto para as empresas na área dos empregos verdes e que atuam em simultâneo nos setores da energia eólica, energia solar e empregos verdes		B
Apêndice V – Convite à participação no Fórum de Cooperação Empresarial		B

Índice de Figuras

Figura 1 - Instrumento de Modo de Conflito Thomas-Kilmann.....	9
Figura 2 - Contexto do Meio Envolvente e Contexto Imediato da Negociação Internacional.....	13
Figura 3 – Exemplo de divulgação de ON's no portal nacional da rede EEN (visualização parcial do portal).....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores de negociação e suas respostas culturais	18
Tabela 2 - Matriz Ética/Lei	27
Tabela 3 - Características de vários países	29

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

ADI – Agência de Inovação

ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo S.A.

AIDA – Associação Industrial de Aveiro

AIMINHO – Associação Industrial do Minho

CCDR-Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve

CCDR-C – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro

CCDR-C – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro

CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada

CE – Comissão Europeia

CEC/CCIC - Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade

COSME – *Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises*

DCRI – Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

EEN – *Enterprise Europe Network*

EEN OSH – Segurança e Saúde no Trabalho na rede *Enterprise Europe Network*

EIC – *Euro Info Centres*

EU-OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

GE – Gabinetes Empresa

IAPMEI – Agência para a Competitividade e inovação, I.P.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos

ON's – Oportunidades de Negócio

PFN – Ponto Focal Nacional

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RIERC - Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro

SIAC – Sistema de Incentivos às Ações Coletivas

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

UCR – Unidade Central da Rede

UE – União Europeia

UERN – União das Associações Empresariais da Região Norte

PARTE I – INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão e visa a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O respetivo estágio teve a duração de 20 semanas, entre fevereiro e julho de 2014, e decorreu no CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC).

Vivemos num ambiente cada vez mais competitivo e num contexto de globalização em que a interação entre empresas de diferentes países é potenciada. No contexto português, o período de recessão verificado nos últimos anos levou a que muitas empresas decidissem expandir o seu negócio para mercados internacionais. Sendo o tecido empresarial maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas (PME) que, como é sabido, são dotadas de menores recursos financeiros, humanos e de conhecimentos relativamente às multinacionais, a negociação internacional assume uma relevância extrema para muitas empresas em que a experiência internacional é diminuta. Não basta para as empresas ter o produto certo, estudar bem o mercado onde se pretendem inserir ou conseguir a parceria que melhor favoreça o seu negócio, se no decorrer da negociação internacional se verificar o fracasso.

O tema abordado na revisão teórica tem como objetivo analisar as componentes da negociação internacional que, no meu entender, servem de base à negociação neste contexto. A falta de conhecimento sobre a cultura ou sobre a postura negocial de negociadores de outros países pode hipotecar o sucesso de um negócio. Deve-se ter sempre presente que numa negociação internacional estão presentes todas as características inerentes à negociação e às quais se junta a complexidade que advém do contexto internacional.

Para além disso, também se pretende relacionar com o que foi experienciado no decorrer do estágio. A negociação internacional está presente no contexto das oportunidades de negócio da rede *Enterprise Europe Network* (EEN) e da cooperação

das PME com empresas de outra nacionalidade, e no contexto dos próprios colaboradores do departamento lidarem com situações de negociação internacional com os parceiros de diferentes nacionalidades nos projetos transnacionais em que estão inseridos.

O presente relatório de estágio está dividido em quatro partes. Na primeira, faz-se uma introdução ao relatório, abordando os motivos pelo facto da revisão teórica ser centrada na negociação internacional e fazendo referência à estrutura do respetivo relatório. Na segunda parte, é desenvolvido o tema escolhido através da análise da perspectiva da influência cultural na negociação internacional, da comunicação entre culturas, as questões éticas e a importância da vinculação de contratos internacionais. Na terceira parte, é apresentada a entidade de acolhimento do estágio, os objetivos propostos e são descritas as principais atividades desenvolvidas e responsabilidades assumidas. Na quarta e última parte, a análise crítica e conclusões, é feita uma reflexão relativamente às mais-valias apreendidas durante o estágio e o contributo para com a entidade de acolhimento.

1. Negociação

A negociação está presente no nosso quotidiano em qualquer tipo de situação, quer a nível profissional quer a nível pessoal (Lewicki *et al.*, 2003b). A negociação é um processo social complexo cuja maioria dos fatores decisivos não ocorrem durante o processo de negociação mas sim antes de as partes o iniciarem ou formularem o contexto envolvente da negociação. Alguns autores (Lewicki *et al.*, 2010a; Martinelli *et al.*, 2004) consideram que o primeiro momento numa negociação é primordial para o desenrolar do processo. Na perspetiva de Gulbro e Herbig (1996: 236), a negociação é o “processo pelo qual duas ou mais partes pretendem chegar a um acordo sobre questões de interesse mútuo”¹.

Segundo Martinelli *et al.* (2004) a negociação está fortemente relacionada com a subjetividade dos negociadores e a imprevisibilidade do comportamento humano. É um processo que pode prolongar-se no tempo, devido a fatores como a indecisão, uma mudança de posição por parte dos negociadores ou mesmo informações novas que surjam no decorrer do processo de negociação. Portanto, dois aspetos essenciais a garantir numa negociação é que as pessoas envolvidas tenham a autoridade e o discernimento necessários para tomar decisões pertinentes, e que, para além do mais, sejam credíveis. De acordo com Lewicki *et al.* (2003b) a negociação é um processo que envolve uma compreensão da psicologia humana, uma mente aberta e a capacidade de ouvir a outra parte. Mas para que tal aconteça, é necessário uma introspeção inicial, definir exactamente quais os objetivos a ser atingidos e determinar quais as prioridades antes de iniciar um processo de negociação. É igualmente importante conhecer a outra parte com quem se vai negociar, saber quais as suas tendências de negociação, o seu perfil, obter informação sobre negociações anteriores. Esta análise permite prever a postura de negociação da outra parte e tentar, de alguma forma, antecipar quais os possíveis resultados que podem decorrer

¹ Tradução livre da autora. No original “*process by which at least two parties try to reach on matters of mutual interest*” (Gulbro e Herbig, 1996:236).

da negociação. No entanto, a negociação pode sempre chegar a um ponto de impasse, o que obriga as partes a fazer uma pausa e pensar em soluções para resolver o problema. Para ultrapassar o problema é necessário que as partes se concentrem no foco da negociação e não no impasse, com o objetivo de tentar finalizar a negociação com sucesso. Deve-se tentar concluir um negócio da forma mais rentável possível para ambos os lados, uma vez que pode não ser uma situação única e podem sempre surgir negociações posteriores, tem de se ter em consideração a possibilidade de voltar a negociar com aquela pessoa e a necessidade de manter a relação de confiança criada. Martinelli *et al.* (2004) também partilham da opinião de que deve ser dada especial importância à fase final da negociação.

1.1 Características basilares numa negociação

Existem inúmeras situações de negociação, e todas elas têm características comuns entre si (Lewicki *et al.*, 2010):

- É um processo que envolve dois ou mais indivíduos;
- Existe um conflito entre as necessidades e ambições das partes, “a negociação ocorre quando as partes preferem encontrar soluções para resolver o conflito, quando não regras ou procedimentos preestabelecidos de como resolver os problemas, ou quando optam por desconsiderar a existência dessas regras” (Lewicki *et al.*, 2010a: 8)². De acordo com Hodgson (1996, *apud*, Martinelli *et al.* 2004: 66) a negociação motiva-se por conflitos de diferente natureza: conflitos de interesses, de necessidades ou de opinião;
- A negociação é uma escolha (um dos vários mecanismos de resolução de conflitos existentes), os intervenientes negociam porque consideram conseguir um melhor acordo através da negociação;

² Tradução livre da autora. No original “*negotiation occurs when the parties prefer to invent their own solution for resolve the conflict , when there is no fixed or established rules or procedures for how to resolve the conflict, or when they choose bypass those rules*” (Lewicki *et al.*, 2010a: 8).

- A expectativa que existe relativamente ao processo *give-and-take*³ é essencial para a definição da negociação em si, uma vez que é esperado que no decorrer do processo se verifiquem mudanças, como por exemplo, nas exigências ou na própria postura adotada;
- É preferível procurar uma solução através da negociação do que entrar em confronto;
- É necessário atender tanto à gestão dos fatores tangíveis (por exemplo, o preço) como à resolução dos fatores intangíveis (como valores pessoais ou emoções) que podem afetar direta ou indiretamente as negociações.

1.1.1 Fases da negociação

Na negociação pode ser considerado um conjunto de fases (Greenhalgh, 2001 *apud* Lewicki *et al.*, 2003a:52) que devem fazer parte do processo de uma negociação ideal: preparação, construção, recolha de informação, utilização da informação, licitação, conclusão da negociação e execução do acordo. A primeira fase, a da preparação, é a fase em que se define e delinea tudo o que for essencial ao processo de negociação. Para Peleckis (2014) a eficácia da fase de preparação está intimamente relacionada com grande parte do sucesso da negociação. Quanto maior o conhecimento prévio sobre variáveis como necessidades, alternativas e recursos, e informação sobre o contexto e poder de negociação da outra parte, melhores serão os resultados obtidos. A segunda fase é a fase de construção do relacionamento na qual as partes se devem conhecer melhor, fazer um ponto de situação sobre as semelhanças e divergências dos objetivos pretendidos. A terceira fase consiste na recolha de informação acerca das necessidades da outra parte e de questões relacionadas com a negociação, quer seja a eventualidade de estabelecer acordos ou de esses mesmos acordos não se virem a estabelecer. A quarta fase é a utilização da informação, e nesta fase as partes determinam os objetivos e resultados pretendidos com o intuito de maximizar os seus interesses. A quinta fase consiste na licitação, na oferta e contra-oferta de cada uma das partes. A sexta fase é a fase de conclusão do

³ Haver uma interação mútua entre as partes, nomeadamente uma recíproca troca de informação

negócio, em que se concretiza o acordo que ficou determinado durante a fase de licitação. E a sétima fase é a fase de execução do acordo mas, no entanto, o acordo estabelecido durante o processo de negociação pode falhar. A situação pode alterar-se, podem surgir novas informações ou novas questões, as partes podem ter deixado escapar pontos-chave essenciais à negociação, ou pode ter havido falhas anteriores na passagem de uma fase para a seguinte.

Martinelli *et al.* (2004) ressalva o facto de que nem sempre os interesses demonstrados de início numa relação são os interesses reais e ambicionados. É necessário decifrar se os interesses da outra parte são realmente verdadeiros e se não há omissões relativamente às suas ambições e intenções. Tanto pode acontecer a outra parte querer controlar a informação de forma a conseguir maior poder de negociação, como pode significar uma tentativa de ir conhecendo o outro ao longo do tempo. No entanto, situações de omissão de informação podem contribuir para o arrastar de uma negociação no tempo tendo como consequência um desgaste para ambas as partes. Outro fator desgastante, ou que pode levar à descredibilização numa negociação, é a indecisão no tipo de posição adoptado numa negociação, se a outra parte adoptar uma posição fixa e depois se adopta uma posição flexível, ou então optam por uma posição inflexível que dificulta o desenrolar da negociação e penaliza a relação entre os negociadores. É fulcral saber *a priori* quais os fatores com que se vai lidar e qual a sua relevância naquele contexto específico.

1.1.2 A negociação e os negociadores

Martinelli *et al.* (2004) considera que para o sucesso de uma negociação é necessário que os negociadores definam prioridades e que sejam evidenciados os interesses das partes. Por um lado, estabelecer as prioridades permite, desde logo, definir os princípios que sustentam a negociação. A reflexão sobre as prioridades implica que as partes reflitam sobre os seus interesses e sobre o processo de negociação, o que possibilita negociar de forma mais objetiva e direta. Por outro, só identificando os interesses de cada uma das partes se pode identificar as diferenças e definir o percurso para alcançar soluções de entendimento de modo a que o resultado

final seja positivo contribuindo, sempre que possível, para a construção de uma relação de confiança e credibilidade entre as partes.

Outros autores, como Brett e Gelfand (2005), consideram que no processo de negociação devem ser considerados fatores como a avaliação das cedências, a motivação, as atribuições dos negociadores, a comunicação e o confronto. A avaliação das cedências tem como objetivo a persuasão através de racionalidade ou emoção, diferentes abordagens para as partes chegarem a acordo e determinarem quais as cedências que cada uma tem de fazer para atingirem os objetivos propostos. A motivação está relacionada com o resultado final da negociação, o comportamento das partes é motivado de acordo com os objetivos escolhidos e que podem ser divergentes. Relativamente à comunicação deve ser considerado em que medida usam informação, que pode ser compartilhada direta ou indiretamente. As atribuições dos negociadores são importantes uma vez que influenciam o comportamento dos negociadores, que por sua vez é determinado pela percepção e preferências de cada um. Também deve ser considerado o tipo de confronto inerente a cada negociador, por exemplo, há negociadores que evitam o confronto direto. A postura dos negociadores influencia o sucesso de uma negociação (Martinelli *et al.*, 2004), e ao mesmo tempo, no final da negociação, esse sucesso pode ser medido consoante o grau de satisfação obtido relativamente aos interesses atingidos pelas partes.

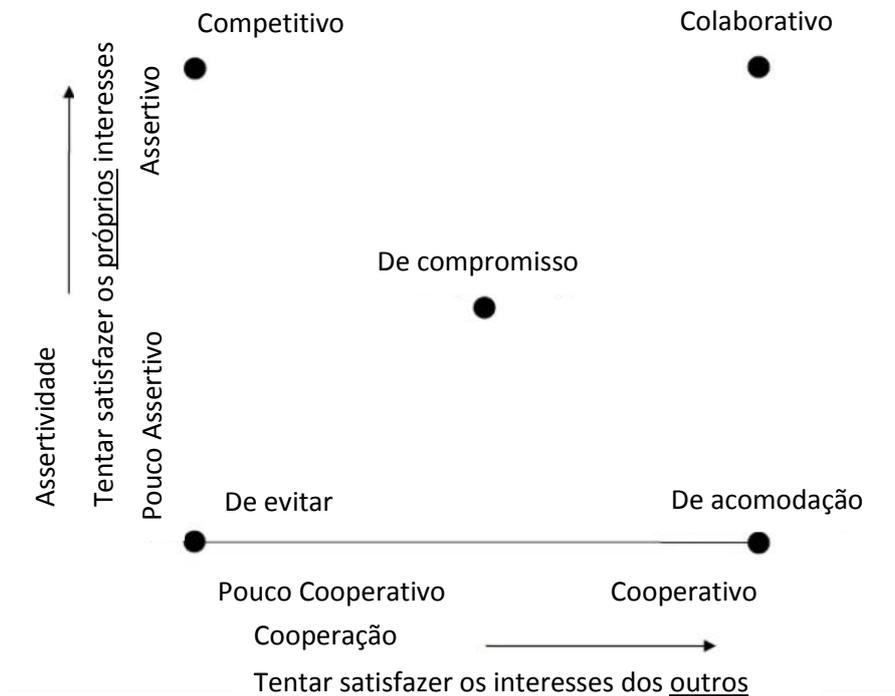
Nas negociações podem ser considerados cinco tipos básicos de estratégia (Martinelli e Almeida, 1997:117, *apud* Martinelli *et al.*, 2004: 219; Miller, 2014):

- De evitar – não é atribuída importância nem ao resultado nem à relação entre as partes, o conflito tende a ser evitado e desse modo esta estratégia conduz a uma negociação em que ambas as partes perdem. É uma estratégia pouco assertiva e não cooperativa;
- De acomodação – nesta estratégia é mais importante a preservação do relacionamento do que o resultado a alcançar conduzindo, tendencialmente, a uma negociação em que uma parte perde e a outra ganha. É uma estratégia pouco assertiva e cooperativa;

- Competitiva – é mais valorizado o resultado do que o relacionamento onde o negociador tem como intuito ganhar, correspondendo a uma negociação em que uma parte ganha e a outra perde. Os negociadores objetivam os seus interesses de forma individual e sem ter em consideração a penalização dos interesses da outra parte. Em situações em que a postura competitiva é levada aos limites, a negociação pode chegar a um extremo em que ambas as partes perdem. É uma estratégia assertiva e não cooperativa;
- Colaborativa – esta estratégia valoriza mais o relacionamento do que os resultados obtidos, ou seja, as partes tentam que ambos os interesses sejam atingidos, de forma a todos ficarem a ganhar. Chega-se a um acordo se ambas as partes conseguirem realizar parte dos seus interesses, sendo um tipo de negociação em que a cooperação entre as partes contribui para que ambas possam sair vencedoras e chegar a um entendimento que satisfaça ambos os interesses. Pode acontecer que uma das partes chegue a um ponto em que não ganha nem perde, o que não invalida que a outra parte concretize os interesses pretendidos. É uma estratégia tanto assertiva como cooperativa;
- De compromisso – o relacionamento é preservado, sendo atribuída igual importância aos resultados obtidos. Este tipo de estratégia verifica-se quando as partes não conseguem chegar a um acordo mas pretendem dar continuidade à relação e arranjar forma de conseguir atingir os objetivos no futuro. É uma estratégia que se medeia entre a assertividade e a cooperação.

Estas cinco estratégias estão inseridas no Instrumento de Modo de Conflito Thomas-Kilmannver (ver figura 1), que assenta em duas dimensões principais: uma dimensão que diz respeito à preocupação em satisfazer os seus próprios interesses e outra é relativa à satisfação das necessidades da outra parte.

Figura 1 - Instrumento de Modo de Conflito Thomas-Kilmann



Fonte: Adaptado de Miller (2014: 202)

Numa negociação internacional os dois tipos básicos de estratégia mais aconselhados são a de compromisso e colaborativa. Para poder dar continuidade às relações criadas é imprescindível que da parceria resulte um acordo que satisfaça ambas as partes.

Também podem ser identificados três tipos de negociadores, que diferem no modo como atingem os seus objetivos, exercem a sua influência e procuram a informação (Brett, 2001 *apud* Martinelli *et al.*, 2004: 99):

- Negociadores individualistas pragmáticos, são aqueles se focam em obter informação e pretendem ser considerados relativamente a questões de poder;
- Negociadores pragmáticos cooperativos, são aqueles que conciliam os seus objetivos com os objetivos da outra parte, utilizando o diálogo como forma de construir uma relação de confiança;
- Negociadores estratégicos indiretos, procuram a informação indiretamente, tendo por base a incerteza sobre o poder.

Pelecki (2014) determina a eficácia de um negociador através de três critérios: quantidade (por exemplo, o esforço na recolha de informação sobre a outra parte); direção (a escolha de potenciais parceiros, avaliação de propostas, etc.); e a eficiência (a qualidade de negociação determinada pelo poder de negociação do indivíduo. Por seu lado Martinelli *et al.* (2004) considera a persistência uma qualidade chave de um negociador, que se traduz em ser persistente para levar um processo de negociação até ao fim, ser persistente para conseguir arranjar alternativas quando a negociação se encontra num impasse e conseguir descortinar as oportunidades, ser persistente e paciente na consecução dos objetivos delineados, e ser capaz de demonstrar essa determinação à outra parte.

2. Negociação internacional

A negociação além-fronteiras envolve indivíduos de diferentes países, culturas ou regiões, não esquecendo o facto de que num mesmo país pode haver mais do que uma cultura, e que, quanto mais países estiverem envolvidos e maior a diversidade cultural maior será a complexidade do processo de negociação. O número de fatores envolvidos é superior relativamente à negociação nacional. As negociações interculturais e internacionais para além de muito mais complexas são igualmente mais desafiantes do que as negociações em contexto doméstico (Martinelli *et al.*, 2004; Lewicki *et al.*, 2010a).

Segundo alguns autores (Ghauri, 2003 *apud* Khakhar e Rammal, 2013: 581) o processo de negociação internacional decorre em três fases principais: a fase de pré-negociação, a fase durante a negociação, e a fase da pós-negociação. No decorrer do processo são quatro os fatores que influenciam as várias fases:

- Fatores de fundo – as fases são influenciadas pelos objetivos da negociação, o local das negociações, e os seus intervenientes diretos e indiretos;
- Fator ambiente – se a negociação decorre num ambiente de conflito ou de cooperação, de relação de poder ou de dependência entre as partes, e atendendo também às expectativas sobre o futuro da negociação;

- Fatores estratégicos – o conhecimento sobre a formalidade ou informalidade, a estratégia de negociação da outra parte, o processo de negociação em si, e se existe algum mediador;
- Fatores culturais – de cultura para cultura difere, por exemplo, a valorização do tempo, se a cultura é individualista ou coletivista, ou o padrão de comunicação. Pelo facto dos fatores culturais influenciarem de diferentes formas o processo de negociação internacional, será feita posteriormente uma análise mais pormenorizada devido à importância de compreender os impactos das divergências culturais e da interligação dos fatores culturais com a tomada de decisão dos negociadores, a preparação da negociação e o contexto da negociação internacional.

Existem dois contextos principais que influenciam a negociação internacional (Phatak e Habib, 1996 *apud* Lewicki, 2003a: 398, 2010a: 445), o contexto do meio envolvente e o contexto imediato, e a análise dos seus fatores demonstra a complexidade das negociações além-fronteiras (ver figura 2). O primeiro contexto, o contexto do meio envolvente, inclui os fatores externos que influenciam a negociação e que não são controlados por nenhuma das partes. Os seus efeitos podem limitar ou restringir as empresas que atuam em contexto internacional. Esses fatores são (Salacuse, 1988 *apud* Lewicki, 2003a: 398, 2010a: 445):

- Pluralismo legal e político, empresas que atuam em diferentes países estão familiarizados com sistemas legais e políticos diferentes. Uma vez que cada país tem o seu sistema político e legal específico. Implicações fiscais, códigos de trabalho, direitos contratuais e normas podem potenciar ou prejudicar as negociações em vários países, consoante os momentos;
- Economia internacional, as flutuações da moeda e as taxas de câmbio também devem ser consideradas quando negociações entre diferentes países, qualquer flutuação cambial pode afetar significativamente e inesperadamente o valor do acordo para ambas as partes, sendo maior esse risco quanto menos estável for a moeda;

- Burocracias e governos estrangeiros, influenciam as negociações na extensão da regulação dos governos sobre as indústrias e as empresas, diferindo de país para país;
- Instabilidade, dificuldade em prever mudanças políticas súbitas que possam surgir e quais as consequências que delas possam advir, aumentando o risco de falhas e dificultando a chegada a um acordo;
- Ideologia, perante confrontos ideológicos aumentam os desafios nas negociações internacionais uma vez que as partes podem entrar em desacordo relativamente à maioria das questões envolvidas na negociação;
- Cultura, influencia a forma de negociar e a interpretação do próprio processo de negociação. As diferenças culturais são um fator de extrema relevância e que em muito influenciam a negociação internacional.
- Stakeholders externos, este último fator inclui todos os intervenientes que, de algum modo, orientam e promovem a negociação num determinado país, tais como, por exemplo, as embaixadas ou as câmaras de comércio (Phatak e Habib, 1996 *apud* Lewicki *et al.*, 2003a: 401, 2010a: 447).

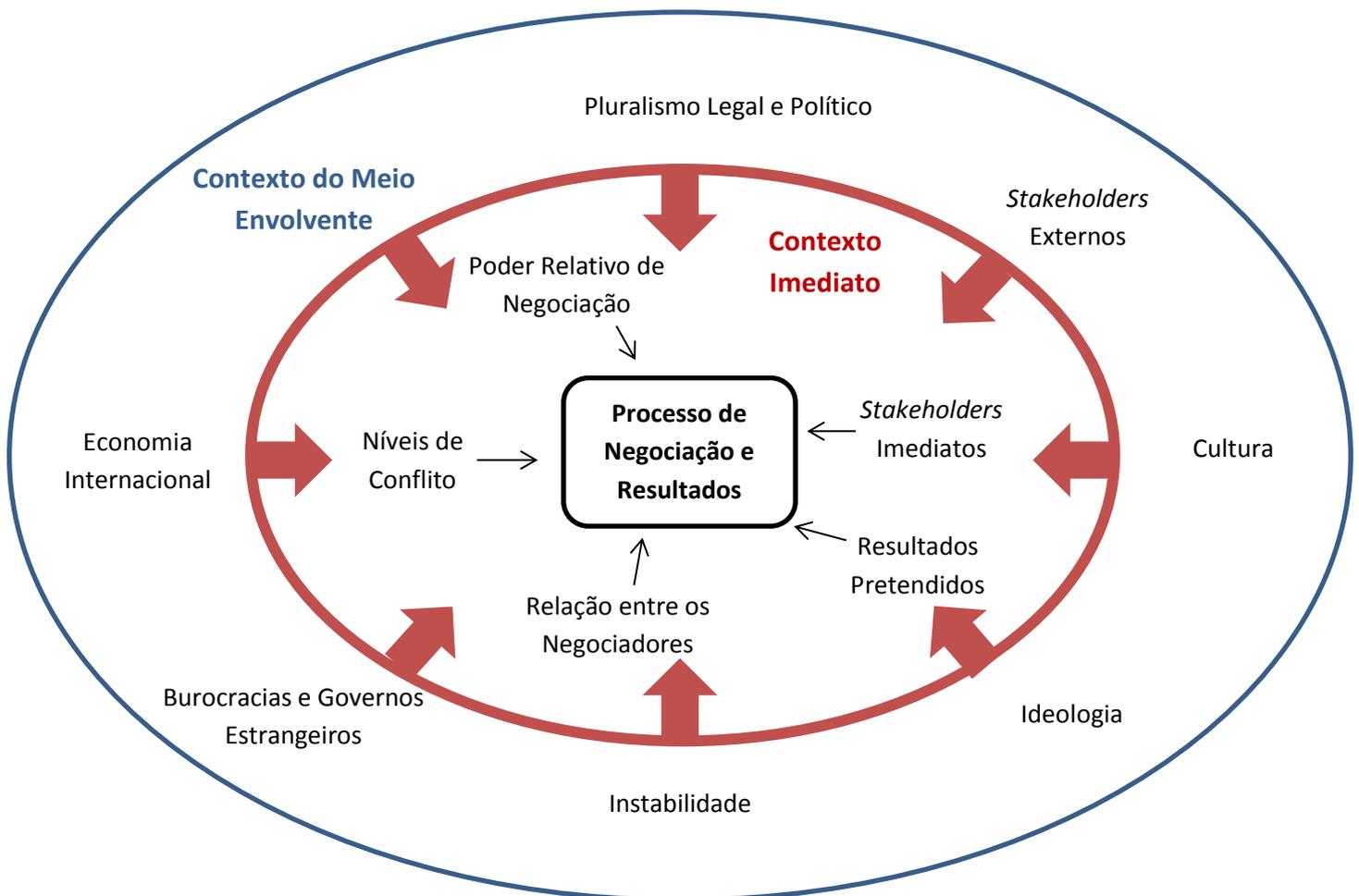
Por seu lado, o contexto imediato (Phatak e Habib, 1996 *apud* Lewicki *et al.*, 2003a:401, 2010a: 448) inclui fatores que podem ser controlados e influenciados pelos próprios negociadores, tais como:

- Poder relativo de negociação, qual das partes envolvidas tem mais influência no decorrer do processo de negociação e nos seus resultados considerando o seu poder relativo;
- Níveis de conflito, podem afetar igualmente o processo de negociação e os seus resultados em função do nível de conflito ou de interdependência⁴ entre as partes;
- Relação entre os negociadores, grande parte da negociação é determinada pelo grau de relacionamento entre as partes, antes e durante a negociação;

⁴ Uma situação de interdependência entre as partes verifica-se quando estas cooperam para atingir os seus objetivos (conseguindo, possivelmente, melhores resultados do que se trabalhassem cada uma por si).

- Resultados pretendidos, são fortemente influenciados tendo em consideração os fatores tangíveis e intangíveis;
- Stakeholders imediatos, que são os próprios negociadores e aqueles que por eles são representados.

Figura 2 - Contexto do Meio Envolve e Contexto Imediato da Negociação Internacional



Fonte: Adaptado de Lewicki *et al.* (2003a: 399, 2010a: 445)

Uma vez analisados os fatores nos dois contextos envolventes da negociação internacional verifica-se que a negociação internacional sofre tanto influências culturais como económicas ou relativas ao sistema legal. Sendo a negociação estruturada por um conjunto de fatores principais, abordo de seguida a influência

cultural como já foi referido. Para além da importância de atender à cultura também é essencial desenvolver uma boa comunicação no processo de negociação, especialmente na negociação internacional, e por esse motivo seguidamente à influência cultural é abordada a comunicação. As questões éticas que envolvem o processo de negociação são abordadas de seguida uma vez que estão interligadas com a própria cultura e comunicação. Sendo o contrato a materialização da vontade das partes, de um modo geral analiso a relevância de algumas cláusulas constituintes num contrato internacional.

2.1 A influência da cultura na negociação internacional

A cultura pode ser definida como o “caráter distinto de um grupo social” que “resulta de formas padronizadas de como as pessoas em grupo respondem aos problemas fundamentais de interação social”, e pode, metaforicamente, ser comparada a um iceberg, sendo ela também algo que não é estático, ela “deriva e altera-se” (Lewicki *et al.*, 2010b: 322)⁵. Como parte visível do iceberg cultural são considerados padrões de comportamento característicos que evidenciam a cultura dos seus membros. O modo de saudação é um exemplo evidente de diferenças comportamentais visíveis. A parte submersa caracteriza-se por dois níveis mais profundos e psicológicos: as estruturas de conhecimento (valores, crenças, normas) e os pressupostos fundamentais.

Lewicki *et al.* (2010a) refere-se à cultura no contexto de negociação como a partilha de valores, crenças ou comportamentos característicos a um determinado grupo de pessoas. Lewicki *et al.* (2003b) considera que:

O impacto da cultura na negociação reflete-se em quatro aspectos: condiciona a percepção da realidade, bloqueia a informação considerada inconsistente ou para a qual o indivíduo não se encontra familiarizado, leva à atribuição de significados a palavras e ações da outra parte, e contribui

⁵ Tradução livre da autora. No original “*character of a social group [...] emerges from patterned ways that people respond to the fundamental problems of social interaction [...] it drifts and shifts*” (Lewicki *et al.*, 2010b: 322).

para uma incorrecta atribuição de motivos por parte do observador que está centrado nos seus pressupostos culturais (Lewicki *et al.*, 2003b:342)⁶.

Numa equipa de negociação as características e competências individuais determinam a influência de cada indivíduo no processo de negociação, sendo que na escolha dos elementos deve prevalecer a experiência dos negociadores em diferentes culturas (Peleckis, 2014).

2.1.1 Fatores culturais

São vários os fatores relacionados com a cultura e com aspetos comportamentais dos negociadores que influenciam as negociações internacionais (Lewicki *et al.* 2003a, 2003b, 2010a). Essas dimensões comportamentais são uma constante na negociação internacional, podendo ser agrupadas em categorias (Weiss e Stripp, 1985 *apud* Manrai e Manrai, 2010: 78; Weiss e Stripp 1985 *apud* Lewicki, 2003a: 412, 2003b: 345):

→ Modelo geral do processo de negociação

- Definição da negociação – a primeira variável considerada é a própria definição de negociação em si, uma vez que de cultura para cultura difere o objeto de negociação, o que se espera ser negociado, o desenvolvimento do relacionamento entre as partes, ou seja, tudo o que caracterize o processo de negociação. Numa negociação internacional o processo pode ser interpretado de forma diferenciada de cultura para cultura, por isso, durante a fase de preparação deve-se conhecer os princípios e os momentos considerados críticos para a outra cultura (Peleckis, 2014). A fase inicial assume um papel fundamental como já foi anteriormente referido;
- Questões salientadas – a importância relativamente a diferentes questões varia, sendo que certas culturas dão maior ênfase a questões

⁶ Tradução livre da autora. No original “*Culture impacts negotiation in four ways: by conditioning one's perception of reality, by blocking information inconsistent or unfamiliar with culturally grounded assumptions, by projecting meaning onto the party's words and actions, and compelling the ethnocentric observer to an incorrect attribution of the motive*” (Lewicki *et al.*, 2003b:342).

diretamente relacionadas com a negociação e outras valorizam e focam-se na importância das relações.

→ Papel do indivíduo

- Seleção dos negociadores – diferentes culturas podem valorizar distintamente as características dos negociadores. O critério de seleção pode ter em consideração a experiência, o género, a idade, o *status* social, o conhecimento sobre assuntos específicos, e demais características que confirmam fiabilidade ao negociador;
- Oportunidades de negociação – as negociações interculturais são influenciadas pela perceção da oportunidade por parte dos negociadores ao considerarem a oportunidade da negociação numa perspectiva distributiva ou integrativa;
- Sistema de tomada de decisão – a decisão pode ser tomada por um indivíduo ou em grupo. Nalguns grupos pode implicar que haja discordância dos indivíduos perante a decisão de alguém hierarquicamente superior. Pelo contrário, noutros pode haver uma aceitação unânime. O papel do indivíduo enquanto negociador pode diferir em diferentes sociedades, para alguns grupos o resultado da negociação pode depender do sucesso ou insucesso de um indivíduo, e para outros grupos as ambições individuais não são tidas em consideração.

→ Disposição de interação

- Sensibilidade ao tempo – a valorização do tempo difere culturalmente e também influencia a negociação, para certas culturas a gestão do tempo é rigorosa enquanto para outras o elemento tempo não é tão valorizado. Para Martinelli *et al.* (2004) o fator tempo deve ser tido em consideração e deve ser respeitado, uma vez que para culturas em que o tempo é minuciosamente controlado isso reflecte-se na duração do processo de negociação, e o tempo pode permitir maximizar o resultado

ou o relacionamento entre os negociadores durante o processo de negociação;

- Bases de Confiança – algumas culturas estabelecem bases de confiança com base na experiência e nos sucessos anteriormente alcançados, outras na intuição e outras na existência de sanções que garantam a performance do acordo;
- Propensão ao risco – A propensão ou aversão ao risco depende de quão conservadora pode ser a cultura, da necessidade de deter muita ou pouca informação que permita a tomada de decisões. Um negociador culturalmente adverso ao risco necessita de mais informação, enquanto negociadores provenientes de culturas propensas ao risco tendem a aproveitar as oportunidades e tomar decisões celeremente.

→ Processo de interação

- Protocolo – é outro elemento que difere de cultura para cultura, determinadas culturas valorizam um protocolo formal contrastando com culturas mais informais;
- Comunicação – a cultura influencia a comunicação entre as partes, seja ela verbal ou não verbal. Diferentes tipos de comportamento e determinada linguagem corporal podem ser considerados ofensivos para certas culturas e ao mesmo tempo ser considerados corretos e inocentes para outras;
- Natureza da persuasão argumentativa – diferentes grupos tentam convencer através de diferentes tipos de argumentos, que podem ser, factos ou argumentos lógicos, argumentos fundamentados na tradição ou na religião, ou argumentos com base na intuição ou emoção.

→ Resultado

- Formalização do acordo – as formalizações do acordo podem ser acordo escrito, acordo verbal ou por aperto de mão. Nalgumas culturas os acordos são o mais detalhados possível na altura do acordo, enquanto noutras os detalhes vão sendo delineados no decorrer do tempo.

De forma sintetizada Salacuse (1998) identificou dez fatores que são influenciados pela cultura no processo de negociação e identificou o intervalo de respostas culturais dos mesmos (ver tabela 1), com o objetivo de possibilitar a um negociador internacional uma melhor compreensão sobre os estilos de negociação e abordagem a outras culturas.

Tabela 1 - Fatores de negociação e suas respostas culturais

Fatores de Negociação	Intervalo de Respostas Culturais
1. Definição de negociação	Contrato <---> Relacionamento
2. Oportunidade de negociação	Distributiva <---> Integrativa
3. Seleção dos negociadores	Peritos <---> colaboradores de confiança
4. Protocolo	Informal <---> Formal
5. Comunicação	Direta <---> Indireta
6. Sensibilidade ao tempo	Elevada <---> Baixa
7. Propensão ao risco	Elevada <---> Baixa
8. Grupos vs individualidade	Coletivismo <---> Individualismo
9. Natureza dos acordos	Específica <---> Geral
10. Emocionalismo	Elevado <---> Baixo

Fonte: Adaptado de Salacuse (1998: 223) e Lewicki *et al.* (2010a: 456)

Para melhor compreender as diferenças culturais muitos autores referenciam as dimensões de Hofstede (Hofstede, 1994; Lewicki *et al.*, 2003b; Lewicki *et al.* 2010a):

- Distância ao poder - refere-se às desigualdades de distribuição de poder e à aceitação da autoridade por parte do indivíduo com menor poder numa hierarquia (seja ela familiar ou numa empresa). O poder e as desigualdades são aspetos sociais fundamentais;
- Individualismo versus Coletivismo – este binómio diz respeito ao grau de integração do indivíduo. Nas sociedades individualistas é espectável que os indivíduos sejam auto-suficientes e dependentes, e a relação com os outros

não é valorizada. Culturas individualistas valorizam a autonomia dos indivíduos e a proteção dos interesses individuais. Em culturas coletivistas, os indivíduos pertencem a grupos, existe uma coesão e uma troca de lealdade. Culturas coletivistas enfatizam a interdependência dos indivíduos, as suas obrigações sociais, privilegiando os interesses coletivos (família, grupo social, empresa) e não apenas os individuais (Martinelli *et al.*, 2004);

- Masculinidade versus Feminilidade – sociedades masculinas caracterizam-se por ter uma divisão mais rígida de funções, tendo como valores sociais valores culturais masculinos, tais como, a assertividade, orientação para a tarefa, sucesso ou dinheiro. Por seu lado, nas sociedades femininas destacam-se valores como a qualidade de vida e o cuidar do outro;
- Aversão à incerteza - esta dimensão diz respeito ao grau em que o indivíduo se sente desconfortável em situações de risco e ambíguas, ou seja de incerteza e de imprevisibilidade. Existe a necessidade de regras bem definidas, privilegiando conformidades e comportamentos estabelecidos;
- Orientação de longo prazo versus Orientação a curto prazo - nesta dimensão (Hofstede, 1994) encontram-se valores culturais como a poupança e perseverança associados ao longo prazo. Já o respeito pelas tradições, sentimento de proteção para com o próximo e cumprimento dos deveres sociais dizem respeito a uma orientação de curto prazo.

A estas dimensões acrescem outras duas dimensões que compreendem diferenças culturais que influenciam a negociação nacional: o Igualitarismo *versus* Hierarquia e a Alta observância do contexto *versus* Baixa observância do contexto na comunicação. Em culturas igualitárias não existe diferenças entre *status* social e o poder é transitório e dinâmico. O poder durante a negociação (Martinelli *et al.*, 2004) também varia de cultura para cultura, culturas igualitárias relacionam poder com a informação e culturas hierárquicas tendem em exercer influência através do seu poder e *status* social. Em sociedades de cultura hierárquica o poder hierárquico é executado explícita ou implicitamente, as classes inferiores devem respeitar e, em regra, não

desafiar membros de classes mais altas (Martinelli *et al.*, 2004; Lewicki *et al.*, 2010b). Também culturas de alta e baixa observância do contexto utilizam a informação de forma diferente durante a negociação, sendo que culturas de alta observância preferem a comunicação indirecta e atribuem uma maior responsabilidade ao recetor no processo de negociação. Por seu lado, culturas de baixa observância atribuem o mesmo nível de responsabilidade aos transmissores e receptores, preferindo uma comunicação directa (Martinelli *et al.*, 2004).

2.1.2 Choque cultural

De acordo com alguns autores, uma componente intrinsecamente relacionada com a negociação internacional é o choque de culturas (Martinelli *et al.*, 2004; Lewicki *et al.*, 2010). Este choque ocorre sempre que o indivíduo não se identifica familiarmente com os comportamentos que o rodeiam, e acontece nas mais variadas situações, seja na saudação, no relacionamento com os outros, ou nas formas de expressão características do país estrangeiro. O indivíduo encontra-se num contexto em que todos os seus valores são desafiados relativamente à sua identificação cultural, e que diferem das regras e atitudes culturais daquele contexto. Esta confrontação cultural pode incapacitar o visitante no relacionamento com os outros, sentir-se confuso e entrar em conflito com tudo o que seja relacionado com a cultura daquele país ou região, podendo nalguns casos levar a um *stress* emocional, podendo desencadear comportamentos agressivos.

A superação do choque cultural (Accuf, 1993: 120 *apud* Martinelli *et al.* 2004: 214) implica a adaptação a uma nova cultura, e é caracterizada por quatro fases:

→ Numa primeira fase o indivíduo depara-se com o sentimento de excitação e expectativa por ir lidar com uma cultura diferente e ter de se adaptar a uma nova situação;

→ A segunda fase consiste na consciencialização do indivíduo para as diferenças entre as culturas, levando-o a confrontar-se com o seu etnocentrismo;

→ A terceira fase é pautada pelo sentimento de desilusão relativamente a determinados fatores culturais do novo país que diferem em muito dos fatores familiares do indivíduo;

→ A quarta e última fase, é uma fase de serenidade em que o indivíduo se consciencializa relativamente àquilo com que se identifica relativamente ao país anfitrião.

2.2 A importância da comunicação

A comunicação está presente em todo o processo de negociação, podendo desse modo influenciá-lo, ela assume um papel decisivo numa negociação. O processo de comunicação é constituído por um conjunto de elementos, sendo eles: o transmissor da mensagem; o recetor que recebe e descodifica a mensagem; a mensagem que é pretendida de ser enviada ao recetor; o canal que servirá de veículo de transmissão da mensagem; e o *feedback* que, sendo a resposta do recetor à comunicação, é fundamental para que haja um retorno ao transmissor. Através do *feedback* consegue-se avaliar o que foi transmitido e recebido (Martinelli *et al.*, 2004). Lewicki *et al.* (2010a) reforça que na negociação esse *feedback* pode ser uma postura corporal ou uma expressão emotiva ou, por outro lado, o *feedback* pode ser uma questão com o objetivo de clarificar a mensagem recebida, ou uma resposta no seguimento da informação obtida. Através da comunicação verbal e não verbal transmite-se o feedback ao recetor. A comunicação depende de um conjunto de características da informação (como opiniões, preferências e experiências) e da necessidade desta ser recebida e descodificada, levando a uma compreensão mútua. O *feedback* permite evitar mal entendidos, uma vez que a ausência de *feedback* leva a distorções na comunicação e uma ausência de conhecimento por parte do transmissor se a informação for recebida ou bem interpretada.

2.2.1 Características da comunicação

Como já foi referido, a comunicação ser pode verbal ou não-verbal. Para Martinelli *et al.* (2004) a principal forma de comunicação numa negociação é a comunicação verbal, no entanto a informação que se transmite de forma subconsciente é tão relevante e válida como a informação transmitida verbal e conscientemente. Algumas das principais diferenças entre a comunicação verbal e não-verbal são:

→ Comunicação verbal – tom de voz, articulação e pronúncia das palavras, o tipo de vocabulário escolhido, as expressões utilizadas na conversação, entre outras;

→ Comunicação não verbal – é maioritariamente constituída pela linguagem corporal, os gestos, as expressões faciais e postura. É caracterizada por alguns comportamentos básicos universais que são descortinados independentemente da cultura. Expressões faciais como a alegria, tristeza, raiva, desgosto, surpresa, medo e desprezo podem ser identificadas independentemente do idioma ou dos costumes culturais, apesar de que por vezes as mensagens não-verbais possam ser ambíguas mesmo em situações de uma mesma cultura.

Ao mesmo tempo, a comunicação não-verbal (Martinelli *et al.*, 2004) pode ser utilizada para dar ênfase à comunicação verbal, uma vez que posturas positivas podem criar um ambiente favorável numa fase de abertura auxiliar ao entendimento entre as partes, e por seu lado, posturas negativas podem reforçar a intenção de por fim ao acordo numa situação de divergência. Para que tal aconteça é necessário interpretar correctamente a comunicação não verbal, os sinais presentes numa negociação. A comunicação não verbal é susceptível de criar situações positivas como a confiança, a aceitação, o interesse e a contemplação, ou a cooperação e boa vontade. Do mesmo modo que também origina situações negativas como a frustração, aborrecimento, ansiedade e nervosismo, ou postura defensiva.

2.2.2 A comunicação na negociação

De acordo com Martinelli *et al.* (2004) um processo de comunicação é composto por um objetivo alvo, um método, uma estrutura e um *feedback*. O alvo é o que se pretende que o recetor compreenda, ou o resultado em si. O método abrange os diversos canais existentes para atingir o objetivo, e a sua escolha deve ponderar as vantagens e desvantagens dos métodos e canais adotados. Uma boa estrutura deve estar definida em função do método (tipo de comunicação) e do objetivo. E o *feedback* possibilita delinear qual o impacto no receptor, ou seja, determinar se a mensagem foi recebida determinar. A importância do *feedback* está relacionada com a sua dificuldade enquanto etapa de comunicação no processo de negociação. Preferencialmente deve ser obtido diretamente pelo emissor, deve ser simples, positivo e diretamente relacionado com o objetivo pretendido. Se a comunicação tiver um só sentido ou se as mensagens transmitidas se tornarem confusas e de difícil interpretação então a comunicação fica comprometida. Quem negocia deve não só ser hábil na comunicação, como saber como ouvir e interpretar, estar atento ao todo e não ser seletivo relativamente só à informação que lhe interessa.

Diferentes formas de comunicação entre os negociadores assumem importâncias diferentes sendo as características da linguagem dos negociadores, o uso da comunicação não verbal na negociação e a escolha do canal de comunicação as três principais formas de comunicar numa negociação enumeradas por Lewicki *et al.* (2010). Na negociação a linguagem implica um nível lógico que está associado às propostas e ofertas, e um nível pragmático, no sentido de se ser conciso, uma vez que é igualmente importante o que se diz e como se diz para a informação ser interpretada pela outra parte. Na comunicação não verbal, por norma, manter contacto visual demonstra à outra parte que se está a prestar atenção e que se considera importante o que está a ser dito, transmitindo confiança. Não se transmite à outra parte que se está envolvido na negociação e a ouvir se não se mantiver contacto visual, sendo que, no entanto, um contacto visual extremo, como olhar fixamente, pode deixar a outra parte desconfortável e transmitir desconfiança. E, como já foi referido anteriormente, a postura corporal também indica se está a ser prestada atenção ao que está a ser

dito. Segundo o autor, uma postura mais ereta e o encarar diretamente o outro demonstram interesse, já o contrário, como ter uma postura defensiva, ter os braços cruzados ou fazer expressões de desaprovação transmitem à outra parte que não existe aprovação ou aceitação do que está a ser dito. Relativamente à escolha do canal de comunicação, diferentes canais influenciam de forma diferente a própria comunicação, sendo que a negociação pode ocorrer de diversas formas, como por exemplo, frente a frente, pelo telefone, por escrito, ou através de canais eletrónicos. No entanto, a comunicação pelo telefone permite apenas uma comunicação baseada no tom de voz, não sendo possível observar posturas corporais ou expressões faciais. Através da escrita, a informação transmitida baseia-se nas palavras podendo, apesar disso, o tipo de escrita manifestar formalidades ou informalidades, intenções ou emoções. Pode-se enumerar o *e-mail* e as teleconferências como escolhas de canais de comunicação. No entanto, o *e-mail* distingue-se das demais formas de comunicação. É uma forma de comunicação que, apesar de ser um canal via escrita, acaba por substituir os outros veículos de comunicação.

De acordo com Thompson e Nadler (2002) é preciso atender que na negociação via canais eletrónicos podem surgir predisposições que são susceptíveis de interferir no sucesso da negociação. Não existe a sincronia temporal da negociação característica de uma negociação frente a frente. Numa negociação através de *e-mail* as partes não estão a negociar ao mesmo tempo e essa falta de sincronia pode incomodar os negociadores e ter um efeito negativo. Existe uma tendência maior para adotar comportamentos de risco durante uma negociação via *e-mail* do que se fosse frente a frente, ou seja, torna-se mais provável um comportamento que seria inaceitável numa reunião presencial. Também pode acontecer que uma má interpretação relativamente a um determinado comportamento influencie negativamente a negociação em situações futuras. Para além de que, segundo os autores, através do *e-mail* certos negociadores tendem a utilizar um estilo emocional negativo, ou seja, através deste estilo o negociador tenta atingir os seus objetivos com base na intimidação ou na teimosia, motivados pela aparente falta de regras sociais decorrente de negociações por *e-mail*.

Para Pelecki (2014) uma troca de informação eficaz pode evitar a ocorrência de mal entendidos que comprometam uma negociação. A informação define a formação do acordo (Martinelli *et al.*, 2004), ela pode ser transmitida de forma direta o que subentende uma relação de confiança e a perspectiva de manter o relacionamento no futuro. Mas também pode ser compartilhada indiretamente onde as partes descortinam a informação e as intenções durante o processo de propostas e contra propostas. Martinelli *et al.* (2014) também considera que para que a comunicação seja clara e precisa numa negociação é necessário evitar e, se possível, eliminar mal entendidos que contribuam para uma comunicação pautada por ambiguidades. Segundo os autores Koseska *et al.* (2012) a clareza e precisão na comunicação são a chave para uma negociação eficaz, considerando que 85% do sucesso da negociação depende da eficácia na comunicação e da motivação das partes para participar na tomada de decisão.

2.3 Questões éticas

Como já foi analisado existem diferenças entre países e culturais, e diferenças na comunicação verbal e não verbal. Esses comportamentos característicos da comunicação diferem culturalmente e refletem-se nos diferentes estilos de negociação de cada cultura. Do mesmo modo, na negociação internacional a ética está igualmente relacionada com a cultura de uma sociedade. Na negociação internacional as diferenças internacionais destacam-se.

Segundo Lewicki *et al.* (2003 a, 2010 a):

A ética traduz a existência de normas numa sociedade relativamente ao que é certo ou errado numa situação em particular, ou o processo para a definição desses padrões. Por seu lado, a moral compreende as crenças individuais e pessoais sobre o que é certo ou errado (Lewicki *et al.* 2003 a: 236, 2010 a:254)⁷

⁷ Tradução livre da autora. No original “*Ethics are broadly applied social standards for what is right or wrong in a particular situation, or a process for setting those standards. They differ from morals, which are individual and personal beliefs about what is right or wrong*” Lewicki *et al.* (2003 a: 236, 2010 a: 254).

Para o autor grande parte das questões éticas na negociação estão relacionadas com o grau de honestidade durante o processo de negociação. Lewicki *et al.* (2003a, 2010a) categorizou os comportamentos dos negociadores tendo em conta as táticas adotadas:

- Negociação competitiva tradicional, que passa por não revelar na totalidade das suas intenções ou começar por fazer ofertas inflacionadas;
- Manipulação emocional, em que o negociador pode fingir emoções, como por exemplo, desilusão, satisfação, medo ou fúria;
- Falsas declarações, através da distorção da informação ou do que decorre das reuniões de negociação;
- Negligenciar a reputação da outra parte, na tentativa de arruinar a sua credibilidade relativamente aos seus pares;
- Recolher informação inapropriada, a espionagem ou o suborno são alguns dos vários modos que existem para obter informação inadvertidamente;
- Fazer bluff; quer seja através de falsas promessas ou falsas ameaças.

Para o autor as duas primeiras táticas, de um modo geral, podem ser consideradas apropriadas, mas as restantes são consideradas impróprias e pouco éticas numa negociação.

Na perspectiva de Martinelli *et al.* (2004) é essencial que a negociação se baseie na confiança, sem que haja mentiras ou omissões que possam comprometer o processo de negociação. Uma negociação pode ficar comprometida quer seja através da desvalorização de princípios morais quer seja por condutas ilegais. A Matriz Ética/Lei (ver tabela 2) demonstra a relação entre as leis e a ética num processo de negociação.

Tabela 2 - Matriz Ética/Lei

		É Ético?	
		Sim	Não
É Legal?	Sim	<p>Ótimo</p> <p>Aceitável, zona ética e legal</p>	<p>Legal, mas não Ético</p> <p>De acordo com a Lei, mas que pode não ser aceitável de acordo com os valores pessoais</p>
	Não	<p>Ético, mas não Legal</p> <p>De acordo com a Ética, mas em situação de ser punível pela Lei</p>	<p>Péssimo</p> <p>Perigoso, nem Legal nem Ético</p>

Fonte: Adaptado de Lewicki *et al.* (1996: 217, *apud* Martinelli *et al.* 2004: 189)

O autor entende que a ética se caracteriza por situações que são aprovadas pela sociedade e pelos costumes culturais. Na negociação internacional persistem diferentes valores tradicionais e culturais transmitidos pela sociedade, família, religião e através da própria experiência de cada negociador. A ética, ao contrário da lei, depende desse conjunto de valores e não tem por base uma doutrina. É fulcral compreender que o que pode ser considerado legal pode não ser considerado ético, e vice-versa. O ideal para o sucesso de uma negociação é que a negociação se situe no quadrante ótimo da matriz, ou seja, ser ético e estar de acordo com a lei.

2.4 Contratos internacionais

Também os contratos internacionais assumem especial importância na negociação internacional. Segundo Martinelli *et al.* (2004):

As negociações internacionais materializam-se, normalmente, na forma de contratos internacionais. A compreensão do processo de celebração dos contratos internacionais por parte dos negociadores globais é essencial para o sucesso das negociações em âmbito internacional (Martinelli *et al.*, 2014: 201).

Uma característica importante que deve ser tida em consideração no contrato internacional é o idioma do mesmo. No processo de negociação a linguagem é uma das ferramentas da comunicação e, por esse motivo, o contrato deve ser redigido num idioma que seja compreendido pelas partes (Martinelli *et al.*, 2004).

A negociação internacional também implica lidar com sistemas legais diferentes. Segundo o autor, existe uma pluralidade de sistemas jurídicos no âmbito dos quais podem ser celebrados contratos internacionais, dos quais se particularizam três grandes sistemas: o Sistema Romano-Germânico (que valoriza o processo legislativo), o Sistema anglo-saxão da *Common Law* (que se fundamenta nos costumes e na jurisprudência) e o Sistema Legal Islâmico (que tem por base princípios religiosos e um cruzamento da legislação codificada).

Nos contratos internacionais as cláusulas, que fazem parte do contrato e determinam as disposições e condições, podem ser gerais ou específicas. Como tal, devido à especificidade que pode ser atribuída a através de uma cláusula, Martinelli *et al.* (2004) também enuncia um conjunto de cláusulas especiais que podem ser constituintes de contratos internacionais:

→ Princípio da autonomia da vontade – é uma cláusula que determina o direito à escolha da lei aplicável pelas partes, existe uma liberdade contratual mas não existe uma total liberdade. Uma das restrições pode ser, por exemplo, o caráter internacional do contrato;

→ Cláusula de força maior – tem como principal efeito a rescisão do contrato e vincula-se a situações como catástrofes naturais, guerras e questões políticas, em que qualquer uma das partes pode renegociar o contrato;

→ Cláusula de hardship – refere-se à revisão, ou renegociação de longo prazo, segundo as partes podem solicitar a alteração do contrato na situação de dificuldade de cumprimento das normas por uma das partes;

→ Cláusula de estabilização – é pouco utilizada nos contratos internacionais uma vez que estabelece que o que for acordado na celebração do contrato vigorará sempre independentemente de eventualidades futuras;

→ Cláusula de jurisdição – em situação de litígio a resolução pode passar por um tribunal ou pela arbitragem. As principais diferenças entre um e outro relacionam-se com a confidencialidade e o tempo. Na negociação internacional a arbitragem é mais célere e garante uma maior confidencialidade comercial e industrial.

2.5 Síntese comparativa entre países

Com o intuito de fazer um apanhado geral final sobre as diferentes dimensões abordadas relativamente à negociação internacional pretende-se, através de uma breve síntese (ver tabela 3), identificar características semelhantes e divergentes entre países e continentes.

Tabela 3 - Características de vários países

	Características dos Países
Alemanha	País muito formal. Cultura de baixa observância preferindo uma comunicação direta. São rigorosos com o tempo, uso eficiente e eficaz do tempo. Não toleram atrasos, o tempo é muito valorizado. Os negociadores são pragmáticos cooperativos.
China	Na seleção dos negociadores é importante estabelecer um relacionamento antes de dar início ao processo de negociação. Ideologia mais focada no direito coletivo em vez do direito individual, preferem o investimento público em detrimento do investimento privado. Protocolo formal exigente. O tempo não é considerado relevante. Cultura hierárquica.
Egito	Formas indiretas na comunicação
Estados Unidos da América	Ideologicamente são orientados para o indivíduo, é mais valorizado o individualismo e o capitalismo, o investimento privado e obter lucro nos negócios. Visão da negociação como um processo competitivo de oferta e contra-oferta. Dão ênfase a questões substantivas como o dinheiro e a qualidade. Uma negociação é encarada como uma oportunidade fundamentalmente distributiva. Cultura pouco formal, com um estilo de comunicação familiar. Existe pontualidade nas reuniões e o cuidado de não fazer a outra parte perder tempo, não toleram atrasos. Propensos ao risco. Cultura de baixa observância preferindo uma comunicação direta. Cultura masculina.
França	Ideologia mais focada no direito coletivo em vez do direito individual, preferem o investimento público em detrimento do investimento privado. Alta observância preferindo a comunicação indirecta. Protocolo muito formal.
Israel	Formas de comunicação diretas. É uma cultura intermediária, nem individualista nem coletivista. Os negociadores são individualistas pragmáticos.
Japão	Protocolo conservador e formal. Cultura orientada para o grupo, as decisões são da responsabilidade do grupo. Cultura hierárquica e de alta observância. Saudação com vénia. Cultura masculina. Encaram o processo de negociação como um processo colaborativo, e focam-se no fortalecimento das relações. São negociadores estrategas indirectos.
Países Asiáticos	Valorização da cultura, tradições e religiões. Culturas asiáticas são propensas ao risco.
Países do Médio Oriente	O tempo é pouco valorizado. Tendência para atrasos, não existe precisão no tempo. Alta observância preferindo a comunicação indirecta.
Países Mediterrâneos	Alta observância preferindo a comunicação indirecta. Países avessos ao risco, como é o caso da Grécia. Culturas igualitárias.

Fonte: Elaboração da autora com base em Martinelli *et al.* (2004) e Lewicki *et al.* (2010a)

A literatura abordada sobre o estado da arte da negociação internacional dá principal destaque à importância da preparação da negociação internacional para o seu sucesso. Na comunicação o elemento central na negociação internacional é a informação. Como foi analisado, as diferenças culturais influenciam fortemente a negociação internacional, assim como os fatores económicos e também individuais do negociador (como a idade ou o género). Essas diferenças também estão presentes no comportamento ético. É necessário conhecer as regras e os costumes da outra parte tanto para o processo de negociação como, inclusivamente, para a vinculação do contrato internacional. Sendo que, no meu entender, a forma mais recomendada para o contrato internacional deva ser um acordo por escrito. A negociação em contexto internacional amplia tudo o que a negociação só por si implica, e acresce um grau de complexidade para o qual os negociadores devem estar preparados para ser possível finalizar uma negociação com sucesso.

1. Descrição do CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

O Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), fundado em 1993 e reconhecido com finalidade de utilidade pública em 1996, é uma associação sem fins lucrativos, sendo uma Associação representativa das Associações Empresariais da Região Centro de Portugal englobando os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. A sua rede associativa integra 41 associações empresariais do Centro de Portugal, na qual o CEC/CCIC representa mais de 40 mil empresas (CEC/CCIC, 2014a).

A portaria nº 280/97, de 28 de abril, publicada no Diário da República n.º 98, 1ª Série B, reconheceu o CEC/CCIC como Câmara de Comércio e Indústria do Centro, e é enquanto Câmara de Comércio e Indústria que procura contribuir para a Internacionalização da economia da Região Centro, promover e estimular relações comerciais, e dar apoio e incentivo à iniciativa privada e do Estado, no território que constitui a sua área social (CEC/CCIC, 2014a; CEC/CCIC, 2014b; CEC/CCIC, 2014c).

Compete à Câmara de Comércio e Indústria, no âmbito das suas competências, emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações comerciais dos agentes económicos da Região, tais como: Certificação de fotocópias; Reconhecimento de assinaturas; Emissão de Certificados de Origem; Emissão de Certificados de Venda Livre. A missão do CEC/CCIC é “afirmar o Centro de Portugal, representando e apoiando as empresas e as associações empresariais, pelo desenvolvimento dos seis distritos da região Centro”. (CEC/CCIC, 2014c; CEC/CCIC, 2014a).

O CEC/CCIC “tem como finalidade o desenvolvimento homogéneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socio-económicos da Região Centro, mediante a unidade, cooperação e representação das respectivas estruturas associativas empresariais e outras organizações que o integrem,

bem como a articulação em rede com os diferentes actores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais, na prossecução dos seus fins” (CEC/CCIC, 2014d).

O CEC/CCIC é um Agente dinamizador do Conselho Consultivo, criado em 2014, actualmente seu Órgão de Orientação Estratégica, estatutariamente consagrado. O Conselho Consultivo é uma plataforma promove encontros de reflexão sobre o desenvolvimento económico e regional entre agentes regionais (como empresários, autarcas, entre outros). É constituído por mais de 70 membros, incluindo 50 das maiores empresas da região Centro, as Universidades de Coimbra, de Aveiro e da Beira Interior, Institutos Politécnicos do Centro de Portugal e a CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro (CEC/CCIC, 2014a).

O CEC/CCIC lidera a RIERC - Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro, a Centro *Business Angels* e a Rede de Inovação da Região Centro (CEC/CCIC, 2014c).

O CEC/CCIC lidera o processo da WinCentro, uma agência de desenvolvimento regional sem fins lucrativos, vocacionada para a gestão de áreas de acolhimento empresarial e captação de investimento, e constituiu onze Gabinetes Empresa (GE), instalados em Associações Empresariais, através do Programa Empresa II, certificado ao abrigo da norma ISO 9001:2000⁸ (CEC/CCIC, 2014a).

A articulação existente com diferentes atores regionais e nacionais na envolvente empresarial, permite-lhe definir e implementar uma política sustentada de internacionalização para o Centro de Portugal, através da organização de missões, participação em feiras e eventos de cooperação empresarial, o estabelecimento de parcerias e trabalho em rede com congéneres estrangeiras, nomeadamente europeias (CEC/CCIC, 2014a).

⁸ Norma que especifica os requisitos na implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização, cujo principal foco incide nos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis, e que assenta em duas condições: capacidade consistente por parte da organização para proporcionar produtos e/ou desempenhar serviços; visa aumentar a satisfação do cliente, através de processos destinados à melhoria contínua do sistema, e garantindo a correspondente conformidade exigida (Instituto Português da Qualidade, 2014).

O CEC/CCIC integra, desde 2007, o consórcio Portugal InovaNet, liderado pelo IAPMEI, que consagrou a candidatura à nova plataforma europeia, que substitui a rede *Euro Info Centres* (EIC), a rede EEN. (CEC/CCIC, 2014a).

A Câmara de Comércio e Indústria do Centro é membro da Comissão de Desformalização do Ministério da Justiça e integra os Órgãos Regionais de Acompanhamento e Aconselhamento Estratégico do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) (CEC/CCIC, 2014a).

A infra-estrutura que sustenta a actividade desenvolvida pelo CEC/CCIC, garantindo a ligação entre o CEC/CCIC e a sua rede Associativa, é a Unidade Central de Rede (UCR). Esta infra-estrutura tem como base a intranet do CEC/CCIC, o Netcentro⁹. A UCR é “transversal aos diferentes departamentos do CEC/CCIC: Cooperação e Relações Internacionais, responsável pelas actividades de internacionalização, em estreita articulação com a rede EEN; Qualificações e Competências, responsável por toda a actividade formativa do CEC/CCIC e estrutura de suporte do Centro de Dinamização de Conhecimento; Associativismo, que implementa os diversos projectos e actividades desenvolvidas para as Associações e tecido empresarial; Equipa de Projectos Especiais e Comunicação, responsável pela comunicação da Organização, apoio e desenvolvimento a projectos especiais e Conselho Consultivo; Administrativo e Financeiro, incluindo apoio jurídico e serviços da CCIC” (CEC/CCIC, 2014b).

2. Objetivos do estágio

O presente estágio teve início no dia 17 de fevereiro com término a 3 de julho do ano de 2014, perfazendo um total de 710 horas correspondentes a uma duração de 20 semanas.

O estágio curricular do Mestrado em Gestão tem como finalidade permitir um primeiro contacto profissional de modo a poder desempenhar um conjunto de actividades que permitam colocar em prática os conhecimentos e as competências científicas apreendidos ao longo do percurso académico.

⁹ O portal do Netcentro pode ser acedido através do endereço electrónico <http://www.netcentro.pt>.

Deste modo, foi-me proporcionado estagiar no Departamento de Cooperação e Relações Internacional (DCRI) do CEC/CCIC sob a supervisão da Dr.ª Luísa Bernardes. O objetivo principal inerente ao estágio foi dar apoio aos projetos do Departamento, desdobrando-se este objetivo nas seguintes tarefas previstas:

- Apoio a atividades da Câmara de Comércio e Indústria;
- Participação em Projetos desenvolvidos pelo DCRI;
- Apoio às Candidaturas;
- Implementação e atividades dos projetos;
- Elaboração de pedidos de adiantamento e certificação inerentes ao projetos desenvolvidos;
- Apoio às atividades da EEN;
- Conhecimento da rede, dos seus serviços e ferramentas;
- Contacto, apoio e acompanhamento de empresas clientes da rede;
- Divulgação de eventos internacionais e apoio aos participantes;
- Apoio à organização de eventos nacionais.

3. Descrição das tarefas e responsabilidades assumidas durante o Estágio

3.1 Atividades da rede *Enterprise Europe Network*

Como referido anteriormente, parte das funções desempenhadas no meu estágio inserem-se no âmbito da rede EEN. Esta rede, integrada no Programa-Quadro para a Competitividade e Inovação da União Europeia (UE), é composta por cerca de 600 organizações de apoio às empresas, em especial as PME, existente em mais de 50 países, de forma a proporcionar uma maior proximidade no apoio e um melhor acesso das pequenas e médias empresas (PME) aos serviços da rede com base no conceito *no-wrong-door*¹⁰. Em Portugal, o consórcio é constituído por nove entidades que

¹⁰ Com base no princípio *no-wrong-door* existe um serviço personalizado prestado às PME consoante as suas necessidades, assente no conceito de balcão único da rede EEN que se caracteriza por uma integração de competências com base nas inúmeras soluções de instrumentos e programas comunitários existentes destinados às PME (EEN Portal Nacional, 2014b).

abrangem o Portugal Continental e as Regiões Autónomas: o CEC/CCIC, a ADI – Agência de Inovação, a ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira, a AIDA – Associação Industrial de Aveiro, a AIMINHO – Associação Industrial do Minho, a CCDR-Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve, a CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada, o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial e o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., que lidera o consórcio. A rede EEN oferece um leque abrangente de serviços, tais como, a disponibilização de informação e aconselhamento, apoio à internacionalização das empresas, apoio à inovação e promoção de parcerias tecnológicas, apoio em questões técnicas (direitos de propriedade intelectual e normas da UE), aconselhamento na participação em projectos e programas financiados existentes na UE, apoio à investigação e desenvolvimento tecnológico, incentivo à cooperação na Europa, *feedback* à Comissão Europeia (fazendo a ponte de ligação entre as empresas e a Comissão com intuito de que as políticas e iniciativas europeias sejam de acordo com a realidade das empresas), entre outros (CEC/CCIC, 2014e; EEN Portal Europeu, 2014; EEN Portal Nacional, 2014a; EEN Portal Nacional, 2014b).

3.1.1 Cooperação Empresarial

No que respeita às atividades de cooperação empresarial da rede EEN, no decorrer do estágio, foi-me conferida a tarefa de às sextas-feiras retirar as Oportunidades de Negócio¹¹ (ON's) do portal internacional da rede. Semanalmente acedia à intranet do portal internacional da rede e perante as inúmeras ON's disponibilizadas procedia à recolha de oito. A recolha tinha em consideração os tipos de cooperação pretendidos e parceria solicitada que melhor fossem direcionados aos setores empresariais nacionais e da região e às PME. A pesquisa processava do seguinte modo: acedia à pesquisa

¹¹ A difusão das ON's permite às PME portuguesas a possibilidade de encontrarem potenciais parcerias comerciais, desde acordos de produção a transferências de tecnologia, com o fim de concretizarem negócios além-fronteiras incentivando a cooperação e a actividade empresarial internacional.

avançada de perfis, restringia o âmbito da pesquisa a *Business Requests*¹² e *Technology Requests*¹³ que fossem direcionados a empresas de Portugal, e definia um período temporal da sexta-feira anterior até à sexta-feira em questão, ou seja, deste modo a pesquisa focava-se somente na semana que intermedeia a última recolha de ON's e a nova recolha. A informação era recolhida em PDF e em ficheiro *Excel*, sendo que na informação do PDF não podia constar nenhuma referência às organizações responsáveis pela inserção dos perfis das empresas estrangeiras nem ao respetivo consórcio. A cada ON era atribuída uma referência nacional sendo divulgada através de um pequeno sumário que sintetizava o tipo de parceria procurada. Após o término deste processo, submetia-se as ON's ao consórcio português. As ON's são difundidas através de jornais da região, como é o caso do Diário as Beiras em que são divulgadas às quintas-feiras as ON's retiradas na coluna "PME Europa", e são difundidas através da Newsletter do CEC/CCIC da plataforma oficial. Esporadicamente, às segundas-feiras, inseri as ON's no portal nacional da rede (ver figura 3). Para além de uma plataforma de divulgação, através do portal nacional, uma empresa localizada na Região Centro que esteja interessada numa determinada oportunidade de negócio pode entrar em contacto com o CEC/CCIC. No caso de se receber um pedido de uma empresa que

Figura 3 – Exemplo de divulgação de ON's no portal nacional da rede EEN (visualização parcial do portal)¹⁴

The screenshot shows the EEN portal interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Empresas Europe Network', 'Destaque', 'Notícias', 'Eventos', 'Informação Temática', 'Bases de Dados', 'Contactos', 'Newsletters', 'English', and 'My Enterprise Europe Network'. Below the menu, there is a search bar and a 'Procura Avançada' button. The main content area displays a list of business opportunities with the following table:

Título	Referência	Sector	Sub-Sector	Descrição da ON	Tipo de Cooperação	País de Origem	Empresa
Accesórios e materiais para produção de móveis Info	PL-2014-182	Mobiliário	Accesórios e materiais para produção de móveis	Empresa polaca especializada na produção de portas deslizantes e de móveis por encomenda procurar	Comercial	Polónia	Para mais informação, peça aqui!
Sistemas inovadores e ecológicos para mercadoria em paletes Info	IT-2014-181	Borracha e plásticos	Sistemas inovadores e ecológicos para mercadoria em paletes	Empresa italiana especializada na distribuição de sistemas inovadores e ecológicos para armazenar, t	Comercial	Italia	Para mais informação, peça aqui!
Células e módulos de PV Info	IN-2014-180	Outras actividades e serviços	Células e módulos de PV	Empresa indiana especializada em automação de processos, mas especificamente através do Contro	Comercial	India	Para mais informação, peça aqui!
Fruta biológica Info	FR-2014-179	Alimentação, bebidas e tabaco	Fruta biológica	Empresa francesa especializada na produção de compotas tradicionais procura acordos de cooperação co	Comercial	França	Para mais informação, peça aqui!
Tecnologia para medir a humidade no tratamento de resíduos biológicos Info	FR-2014-178	Outras actividades e serviços	Tecnologia para medir a humidade no tratamento de resíduos biológicos	Empresa francesa que opera nos sectores de energia e do meio ambiente, nomeadamente no tratamento de	Comercial	França	Para mais informação, peça aqui!

Fonte: Portal nacional da rede EEN

¹² São pedidos de parcerias através da prestação de serviços de intermediação comercial, acordos com base em joint-ventures, em subcontratação.

¹³ São pedidos de parceria em que o principal objetivo é a procura de uma parceiro tecnológico ou de uma solução inovadora específica.

¹⁴ Uma vez que este exemplo se remete às ON's inseridas no dia 09 de junho de 2014, poderá proceder à visualização das ON's na íntegra no portal nacional da rede EEN através do endereço eletrónico <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/servicos/Paginas/opportunidades.aspx#Topo>

não seja da Região Centro remete-se junto do ponto de contacto respetivo.

No âmbito da cooperação empresarial da rede EEN, ao longo do estágio, procedi à divulgação¹⁵ de *brokerage events*¹⁶, de *missions for growth*¹⁷ e de eventos internacionais¹⁸ do setor do espaço e do ambiente. A divulgação implica a elaboração de um plano de promoção, onde se discrimina a promoção efetuada identificando as plataformas, as datas de divulgação já efetuada e/ou previstas para promover. Durante o meu estágio, no âmbito da “Estratégia Europa 2020 - Promover Parcerias Empresariais na Europa” o CEC/CCIC participou na qualidade de co-organizador numa missão empresarial que decorreu em Mérida, a 4 de abril. Na sequência das reuniões bilaterais que iriam decorrer durante a missão foi-me solicitado elaborar uma matriz em *Excel* com as empresas portuguesas inscritas na missão e respectivos dados, descrição das empresas portuguesas participantes, conferências a participar, reuniões bilaterais agendadas, e descrição do perfil de cooperação e se a cooperação pretendida era do tipo procura ou oferta.

3.1.2 Outras tarefas desenvolvidas no âmbito da rede EEN

- *Matriz de intervenção*

Uma das primeiras tarefas que me foi atribuída associada à rede foi relacionada com a candidatura ao programa *COSME Enterprise Europe Network 2015/2020*. O programa *Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises* (COSME) é o novo programa para a competitividade das empresas e das PME que promove o crescimento e reforça a competitividade e sustentabilidade das

¹⁵ Ver Apêndice I

¹⁶ *Brokerage events* são encontros bilaterais realizados entre empresas interessadas em estabelecer acordos de cooperação empresarial ou em ofertas ou procuras tecnológicas. São encontros organizados no âmbito de feiras sectoriais.

¹⁷ *Missions for growth* são missões empresariais (de perfil comercial ou tecnológico) cuja finalidade é reunir um pequeno número de empresas de um determinado setor para participar em reuniões bilaterais com potenciais parceiros de negócio em eventos de referência.

¹⁸ Ver Apêndice II

empresas na UE. A candidatura define a rede EEN durante o período de 2015 a 2020, permitindo contribuir para a concretização dos objetivos do programa COSME através de serviços de apoio da rede visando orientar as empresas da UE para o crescimento, acesso a novos mercados e melhoria da sua competitividade. Foi-me solicitado a elaboração, em *Excel*, da matriz de intervenção da candidatura, o que implicou analisar o guia de apoio à candidatura, sintetizar a informação essencial e esquematizá-la nessa matriz. Nesse sentido, reuni informação relativa às atividades necessárias a realizar e dos passos a ser seguidos pelos parceiros com base na candidatura, e respeitante a cada uma das atividades discriminei quais os indicadores de realização de cada uma delas, no que consistia cada atividade, de que forma poderia ser realizada a atividade, e quais as operações da rede que poderiam servir de suporte à realização de cada uma das atividades.

- *Feedback Mission for Growth Lisboa*

Uma das formas de avaliação dos parceiros da rede EEN é através das parcerias que as empresas que participam em missões empresariais conseguem estabelecer. No âmbito de uma missão empresarial decorrida em Lisboa em novembro de 2013, “A estratégia para o crescimento europa 2020: promoção de parceiros de negócios em Portugal”, foi-me solicitado entrar em contacto com os participantes para registar o *feedback* das empresas relativamente às reuniões que tiveram durante a missão empresarial e se, na sequência dessas reuniões, conseguiram estabelecer alguma parceria. Ou seja, saber se, na sequência da participação na missão empresarial, as empresas portuguesas deram continuação ao contacto estabelecido com as empresas estrangeiras com quem reuniram, e se realizaram efectivamente alguma parceria ou se estavam em fase de negociação e perspectivavam a realização de alguma parceria.

- *Pesquisa de Calls for Proposals*

Calls for proposals é o processo em que potenciais interessados, em participar em programas que subsidiam os beneficiários participantes, apresentam a sua candidatura com base num documento oficial que convida a apresentação de propostas. Foi-me solicitado a pesquisa de *calls* em aberto, e desse modo efetuei essa pesquisa no portal da Comissão Europeia, no fórum da rede EEN, e na intranet do portal internacional da rede EEN onde pesquisei *calls for proposals* em que os consórcios estivessem à procura de parceiros. Esta pesquisa atendeu a três crivos essenciais. O primeiro, perceber se os projetos da *call* estariam no âmbito de ação do CEC/CCIC, ou seja, saber se o candidato poderia ser uma câmara de comércio, ou se, por exemplo, o âmbito do projeto seria a nível regional. O segundo, dar especial importância a projetos referentes à inovação, internacionalização e a PME. E, por último, atender ao tipo de financiamento.

3.2 A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e a rede EEN

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) é uma organização que contribui para a melhoria das condições de trabalho na Europa através de campanhas de sensibilização sobre Segurança e Saúde no Trabalho (SST), da elaboração e publicação de relatórios e estudos científicos e estatísticos que identificam riscos laborais nas mais diversas áreas, e da promoção da importância da prevenção desses mesmos riscos. A EU-OSHA trabalha juntamente com governos, representantes de entidades patronais e trabalhadores, sendo representada por um Ponto Focal Nacional (PFN) em cada país. Em articulação com a rede EEN a EU-OSHA criou uma figura denominada de Embaixadora da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho que funciona como elo de coordenação nacional entre a agência, o PFN, os membros nacionais da EEN e as PME clientes (EEN Portal Nacional, 2014c).

Parte das tarefas desenvolvidas ao longo do meu estágio decorreram no âmbito da parceria desenvolvida pelo PFN, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), e pelo nó da rede EEN no CEC/CCIC, nomeadamente a Dr.^a Luísa

Bernardes na qualidade de Embaixadora da EU-OSHA junto da rede Portuguesa EEN. Esta parceria entre o PFN e o CEC/CCIC visa a promoção de uma cultura de prevenção de riscos para melhorar as condições de trabalho nas PME, contribuindo, assim, para tornar os locais de trabalho mais seguros, mais saudáveis e mais produtivos em Portugal. No decorrer desta parceria são realizados eventos em conjunto onde se pretende divulgar informação sobre a importância que reveste a segurança e a saúde dos trabalhadores e sensibilizar todos os intervenientes no mundo do trabalho, para a prevenção dos riscos profissionais.

No desempenho das minhas tarefas nesta matéria foi-me solicitado, desde logo, fazer uma pesquisa sobre dados estatísticos nacionais relativamente a acidentes de trabalho, sendo os dados mais recentes mais pertinentes, e dando especial importância a dados referentes à Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS) II Centro, para posteriormente se poder proceder a uma análise nesta zona geográfica de quais regiões com maior índice de acidentes de trabalho e consoante o tipo de região quais os setores com maior prevalência de acidentes. Para além de dados estatísticos, a minha pesquisa também incidiu em informação existente sobre SST, tendo procedido à recolha de documentos da ACT, tais como publicações referentes a fatores de risco, guias de prevenção e de boas práticas, entre outros. E reuni o máximo de informação possível disponibilizada pela EU-OSHA relativamente a relatórios publicados sobre as mais diversas matérias, *e-facts*¹⁹, fichas técnicas²⁰, campanhas, e todo o material que considerasse relevante sobre as várias temáticas com o objetivo de servir de suporte à elaboração de apresentações em eventos e seminários. Toda a informação recolhida foi armazenada no servidor do CEC/CCIC e sintetizada no *Microsoft One Note*²¹ de forma a poder ser facilmente acedida e identificável.

¹⁹ As *e-facts* são artigos publicados pela EU-OSHA relativos a temas específicos relacionados com a SST dirigidos a trabalhadores, empregadores e profissionais de SST.

²⁰ As fichas técnicas são abordagens a questões específicas sobre SST publicadas pela EU-OSHA.

²¹ Ferramenta utilizada no departamento para registar informação referente aos vários projetos em curso, permitindo que a informação esteja disponível aos respetivos colaboradores e sempre atualizada.

Um vez reunido este conjunto de informação, foi-me solicitado a elaboração de um folheto²² dirigido às PME para ser distribuído nos eventos, que abordasse a importância da SST para as PME e da avaliação dos riscos profissionais, em que também informasse alguns dos contactos nacionais e internacionais das entidades mais relevantes a quem as empresas podem recorrer neste domínio.

No decurso da Campanha Europeia de SST 2014-15, cujo tema é “Gestão do stress e dos riscos psicossociais no trabalho” criei o formulário de um questionário no *Google Drive* sobre a avaliação dos riscos psicossociais dirigido às empresas prestadoras de serviços de SST, para fazer um levantamento sobre a importância dos riscos psicossociais para as empresas. O PFN elaborou uma base de dados com as empresas prestadoras de serviços de SST e foi-me solicitado a pesquisa dos contactos das respectivas empresas. Para que o envio por *mailing* do questionário às empresas prestadoras de serviços fosse realizado através do contacto do PFN desloquei-me por duas vezes às instalações da ACT. Posteriormente procedi à análise das respostas ao questionário, cujas principais conclusões foram apresentadas pela Embaixadora da Agência Europeia para a SST no Lançamento Oficial Nacional da Campanha Europeia 2014-2015, que teve lugar no dia 8 de maio, em Lisboa.

Estive presente, no dia 7 de abril, na sessão “VI Jornadas Técnicas de Segurança no Trabalho da Escola Profissional de Aveiro”, realizada em Aveiro, onde a Embaixadora da EU-OSHA foi convidada a participar como oradora, e onde foram distribuídos os folhetos acima referidos elaborados no início do estágio.

Com base na pesquisa realizada inicialmente sobre SST, seleccionei informação referente só a empregos verdes, nomeadamente publicações e relatórios da EU-OSHA referentes ao tema e a certos setores específicos de atuação das empresas. Mediante essa informação elaborei um texto²³ com o objetivo de ser submetido às empresas que atuam na área dos empregos verdes, no qual as empresas conseguem aceder às respetivas publicações. Previamente segmentei a base de dados das empresas eco-inovadoras, visto que apesar dos destinatários serem empresas dos

²² Ver Apêndice III

²³ Ver Apêndice IV

empregos verdes nem todas elas atuam no mesmo setor. No sentido de enquadrar o texto a ser enviado com a empresa destinatária elaborei sete versões para que a informação seja especificamente dirigida ao setor da empresa, esteja ela sujeita de forma genérica aos riscos dos empregos verdes, ou no caso de acrescer os riscos ocupacionais no setor dos edifícios verdes, no setor da energia solar ou no setor da energia eólica.

Ainda no desempenho das minhas tarefas no âmbito da Embaixadora da EU-OSHA, elaborei a candidatura para os prémios de Segurança e Saúde no Trabalho na rede *Enterprise Europe Network (EEN OSH) 2014*²⁴, concorrendo com a parceria entre o PFN e a Embaixadora como projeto de boas práticas. Uma vez que a parceria se iniciou em 2013 fiz um levantamento e descrição de todas as sessões e atividades decorridas em 2013 e 2014, e tive uma reunião com o PFN para agilizar qual a informação mais pertinente a colocar em certos pontos fulcrais da candidatura.

3.3 Projetos

No decorrer do meu estágio colaborei nalguns projetos do DCRI que passo de seguida a enunciar.

3.3.1 Projeto *Know Now 2.0*

O projeto *Know Now 2.0* é desenvolvido pelo CEC/CCIC em parceria com a União das Associações Empresariais da Região Norte (UERN), apoiado pelo Sistema de Incentivos às Ações Coletivas (SIAC), inserido no Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE) do QREN. Este projeto surge com uma reedição do projeto *Know Now*, que visava promover as regiões Centro e Norte como regiões de referência de Inovação e Conhecimento e aumentar a sua competitividade. O projeto *Know Now 2.0* assenta em duas vertentes:

²⁴ Os prémios EEN OSH visam reconhecer projetos que ambicionem a promoção de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

- “*Know Now 2.0 – Transformar conhecimento e valor*”, que visa o posicionamento competitivo das regiões no mercado global através da definição de estratégias, cooperação ao nível do saber e dos atores empresariais, e dinamizar a capacidade produtiva das regiões com base no conhecimento.

- “*Know Now 2.0 – Regiões de conhecimento e inovação*”, que visa utilizar o potencial de conhecimento em inovação traduzindo o Centro e o Norte como regiões de referência através de recolha de informação referente a mercados preferenciais orientada para PME, e do desenvolvimento de instrumentos e ferramentas que apoiem processos de internacionalização.

3.3.2 Projeto *Cavatrans*

O Projeto *Cavatrans* é um projeto de cooperação empresarial transfronteiriço entre 3 regiões, de Portugal o Centro e o Alentejo e de Espanha a Estremadura. Decorre de uma parceria estabelecida entre o CEC/CCIC, a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo S.A. (ADRAL), a *Dirección General de Competitividad Empresarial – Junta de Extremadura*, o *Servivio Extremeño Público de Empleo – Junta de Extremadura* e a *Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura S.A.*. Este projeto pretende dinamizar a cooperação entre empresas destas regiões através de sinergias e promover oportunidades de negócio mediante o desenvolvimento da cadeia de valor dos setores estratégicos e competitivos das três regiões.

3.3.3 Projeto *Silver Sudoe*

O projeto SILVER SUDOE – Produtos e Serviços Inovadores para o mercado Sénior, é um projeto apoiado pelo Programa de Cooperação Territorial INTERREG IV B *Sudoe*, e decorre de uma parceria entre parceiros franceses (o Conselho da *Région Limousin* e a *Chambre de Commerce et d’Industrie du Limousin*) espanhóis (a *Fundación Fundecyt Parque Científico y Tecnológico de Extremadura* e a *Fundación Prodintec*) e portugueses (o CEC/CCIC). É um projeto de cooperação territorial do

Sudoeste Europeu liderado pela *Région Limousin*. O projeto *Silver Sudoe* tem como principais objetivos sensibilizar as PME para as oportunidades do mercado sénior e para a importância de satisfazer as suas necessidades específicas deste mercado. Visa disponibilizar às PME a possibilidade de, através do acompanhamento de especialistas de marketing, adaptarem a sua oferta de produtos e serviços e desenvolverem produtos e serviços inovadores direcionados ao mercado em questão.

3.3.4 Projeto ELEEN 2.0

O projeto ELEEN 2.0 – Eco-design e serviços de legislação para a *Enterprise Europe Network* é desenvolvido no âmbito de uma parceria entre o CEC/CCIC, *Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Bretagne* parceiro de França, *Praxi/Help Forward Network* parceiro da Grécia, *Latvian Technological Centre* parceiro da Letónia e, por último, *Swerea IVF* parceiro da Suécia, líder do projeto. O projeto visa informar as PME sobre a legislação ambiental em vigor e aumentar a competitividade das PME que produzam produtos de alto consumo energético promovendo o eco-design e a redução do impacto ambiental do ciclo de vida desse tipo de produtos.

3.3.5 Descrição das tarefas desempenhadas em cada projeto

O primeiro contacto que tive com o projeto *Know Now 2.0* incidiu na vertente “Regiões de conhecimento e inovação”. Foi-me solicitado o tratamento e análise estatística dos dados da ficha de Avaliação de Satisfação distribuída aos participantes de duas sessões temáticas realizadas ano anterior, a 19 de novembro, nas instalações do CEC/CCIC, denominadas de “Desenho Regional: o centro do desenvolvimento?” e “Inovação em Ação”.

No âmbito da vertente “*Know Now 2.0 – Transformar conhecimento em valor*” elaborei o documento enviado aos contactos da base de dados do CEC/CCIC que serviu de promoção à iniciativa “*Go Global: Internacionalização com Sucesso*”, com o intuito das empresas interessadas se inscreverem. Esta iniciativa pretende proporcionar a PME do Centro e Norte do País a oportunidade de desenvolverem o

seu processo de internacionalização através do acompanhamento e orientação das empresas com vista a uma internacionalização sustentada. Promovi, através de *mailing* para as bases de dados do CEC/CCIC, a respetiva sessão. As bases de dados do CEC/CCIC englobam os contactos das suas associadas bem como de outras associações da região, de PME líder da região Centro, entre outros. Portanto, consoante o tipo de divulgação a ser feita são selecionados os contactos em função da base de dados que melhor se adequa ao tipo de divulgação em questão. No dia 20 de março realizou-se nas instalações do CEC/CCIC a sessão de apresentação da ação piloto “*Go Global: Internacionalização com Sucesso*”, após a qual também procedi ao tratamento e análise estatística dos dados das fichas de Avaliação de Satisfação das empresas participantes. Esta análise é efetuada através da elaboração de gráficos ilustrativos do grau de satisfação de cada evento, seguidos da respetiva descrição percentual atribuída às diferentes respostas, de forma a concluir-se no final com uma avaliação global qualitativa.

Através do portal *Know Now* procedia à divulgação de notícias e de eventos na agenda do portal. Na divulgação de eventos, quando o CEC/CCIC é parceiro, é necessário fazer uma introdução especificando o papel do CEC/CCIC como co-organizador com outras entidades, enunciando sucintamente o que caracteriza o evento e todos os dados considerados relevantes, como por exemplo, as condições de participação, a quem é destinado, se acarreta custos mencionar o valor de participação, etc. Semanalmente pesquisava notícias nacionais, referentes ao Norte e ao Centro de Portugal, que evidenciassem e valorizassem o potencial dessas regiões, da investigação e do tecido empresarial nacional, abrangendo transversalmente os diversos setores. As notícias eram promovidas na plataforma Portal *Know Now*, sendo semanalmente actualizada com a partilha de novas notícias.

Foi-me delegado a participação em representação do CEC/CCIC em duas reuniões em Portalegre com os parceiros da Estremadura e do Alentejo no âmbito do Projeto *Cavatrans*. A primeira decorreu no dia 8 de abril, nas instalações da ADRAL, onde foi abordado o Fórum de Cooperação Empresarial a ser realizado a 18 de junho em Badajoz, organizado pelos parceiros espanhóis, especificando, entre outros

aspectos, o papel de cada parceiro na difusão do evento. A segunda, decorrida no dia 06 de maio, teve lugar nas instalações da Escola de Hotelaria de Portalegre, e abordou questões relativas a um estudo realizado pelos parceiros espanhóis sobre instrumentos financeiros não bancários.

Divulguei por *mailing* o convite²⁵ às empresas para a participação no Fórum de Cooperação Empresarial e respetiva divulgação através do portal *Know Now*. Fiz a tradução de espanhol para português de documentos com informação a divulgar relativa ao fórum como, por exemplo, texto de imagens publicitárias do fórum, *dossier* de informação sobre o fórum, tradução da página inicial do site, entre outros.

Elaborei através do formulário no *Google Drive* a Ficha de Expressão de Interesse dirigida a PME interessadas em integrar o projeto *Silver Sudoe*. No âmbito do “2º Congresso Regional sobre o Envelhecimento Ativo e Saudável” fiz a sua divulgação do Congresso para os contactos das bases de dados do CEC/CCIC através de *mailing*. Participei, no dia 7 março, no respetivo Congresso, que teve lugar no Auditório da Reitoria da Universidade de Coimbra. O CEC/CCIC, na qualidade de membro aderente do Consórcio *Ageing@Coimbra*, esteve presente no “2º Congresso Regional sobre o Envelhecimento Ativo e Saudável”, através do Presidente Dr. José Couto e da Dr.ª Luísa Bernardes, para divulgar e fazer a apresentação do projeto *Silver Sudoe* – Produtos e Serviços Inovadores para o mercado Sénior.

Elaborei, através do formulário no *Google Drive*, um questionário de avaliação direcionados às empresas participantes nos seminários decorridos no “2º Congresso Regional sobre o Envelhecimento Ativo e Saudável”, e procedi à análise das respostas aos questionários, para posteriormente se expor os resultados aos parceiros numa reunião de projeto que decorreu em Gijón.

Participei no 2º Seminário Transnacional do projeto *Silver Sudoe* sobre a temática “Saúde e Habitação” organizada pelos parceiros da *Fundación Pro dintec*, que decorreu nas Astúrias, em Gijón, no dia 20 de maio. Posteriormente ao seminário decorreu uma reunião de projeto com todos os parceiros, tendo-me sido delegado a

²⁵ Ver Apêndice V

participação em representação do CEC/CCIC nessa mesma reunião parceiros, onde foi debatido, entre outros assuntos, a data de realização do Seminário Transnacional a decorrer em Coimbra, e discussão dos trabalhos de cada parceiro relativos aos *work packages* do projeto.

O projeto *Silver Sudoe* assenta em três temáticas prioritárias no mercado sénior: Saúde e Habitat, Saúde e Bem-estar, e Saúde e Alimentação. Cada parceiro desenvolve o projeto na sua temática, sendo que a temática correspondente ao CEC/CCIC foi a da “Saúde e Alimentação”. Por esse motivo, foi-me solicitado fazer a segmentação das bases de dados relativamente a empresas que atuem nos setores chave do projeto, com um especial interesse nas empresas do setor Agroalimentar.

Foi-me solicitado elaborar a base de dados com os oradores a convidar para participarem no terceiro Seminário Transnacional do projeto *Silver Sudoe* que irá ser organizado pelo CEC/CCIC e decorrerá em Coimbra a 16 de Setembro.

Na etapa final do meu estágio foi solicitado iniciar os pedidos de pagamento (ou pedidos de reembolso de despesas já pagas) referentes ao projeto ELEEN 2.0, decorridas no período de maio de 2013²⁶ até maio de 2014²⁷. A sequência de carimbagem começou na primeira despesa do projeto. O carimbo identifica o código do projeto, onde se insere o valor imputado ao projeto e o número do documento.

Cada projeto tem as suas especificidades nos pedidos de pagamento de pagamento. No caso do projeto ELEEN, com base na folha de centro de custos de 2013 e de 2014, nos *dossiers* dos diários (caixa, bancos ou diversos) e dos extratos bancários, e nos números de documento interno da despesa, procedi ao controlo orçamental desde o início do projeto. A verificação da consistência entre custos realizados e previstos no projeto ELEEN 2.0 implicou as seguintes tarefas:

→ Despesas do diário 01²⁸ – Caixa: carimba-se a fatura com o respetivo valor imputado e com o número de carimbo e fotocopia-se a fatura carimbada, a

²⁶ Data em o projeto ELEEN 2.0 teve início.

²⁷ Por ser o último mês constante do extracto de centro de custo correspondente ao exercício de 2014.

²⁸ Despesas com deslocações e estadas (combustível, alimentação, etc.).

folha com as despesas da deslocação e a folha de caixa do respetivo mês, que é a evidência, sublinhado a despesa;

- Despesas do diário 03²⁹ – Bancos: também se carimba a fatura com o respetivo valor imputado e com o número de carimbo e fotocopia-se a fatura carimbada e, neste caso, a evidência é a fotocópia do extracto do banco.
- Despesas do diário 25³⁰ – Diversos: fotocopia-se a fatura carimbada, o pagamento (que constará nos *dossiers* 03 – Bancos) e o respetivo extrato.

O pedido de pagamento é complementado com um controlo financeiro em *Excel* onde se regista o ano, número do carimbo, mês, diário, número do documento interno, descrição e respetivo valor. Quando respeita a despesa do diário 01-Caixa Geral acresce a informação da data da fatura e uma nota referente ao contexto da despesa da deslocação.

3.4 Outras tarefas

Estive presente numa sessão de esclarecimentos que decorreu no Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública, no dia 19 de março, onde estava prevista a presença da Embaixadora de Cuba mas que foi representada pela sua assessora. O presidente do CEC/CCIC, Dr. José Couto, foi um dos oradores da sessão que visou expor aos empresários da região as oportunidades para as empresas estrangeiras de estabelecerem relações comerciais com Cuba, nomeadamente no que respeita ao investimento estrangeiro na Zona Franca de Mariel, tendo sido abordado e explicado o regime fiscal aí vigente.

No dia 29 de junho de 2014, teve lugar o Colóquio “Transferência do rendimento do trabalho para o capital”, em Lisboa. A conferência teve por base a apresentação do Relatório “A Anatomia da Crise: Identificar os Problemas para Construir as Alternativas” do Observatório sobre Crises e Alternativas do Centro de

²⁹ Despesas relativas a prestações de serviço.

³⁰ Despesas referentes a remunerações de pessoal e seguro de acidentes de trabalho.

Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, tendo sido composta por dois painéis. O primeiro abordou questões mais gerais da transferência de rendimentos do trabalho para o capital e o segundo abordou principalmente o Regime de Contratação Coletiva. Dado a relevância dos temas apresentados, foi-me solicitado estar presente na conferência com o intuito de recolher o máximo de informação sobre as apresentações dos oradores e os temas discutidos pela plateia.

PARTE IV – ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES

A transversalidade das tarefas assumidas durante o estágio interligam-se com a transversalidade das várias disciplinas lecionadas ao longo do percurso académico. As tarefas desenvolvidas requereram competências de gestão, de gestão de informação, de informática, de conhecimentos e contacto com diversos domínios. Nomeadamente, o estágio proporcionou-me o desenvolvimento de competências de comunicação, como por exemplo, aprender como abordar os empresários aquando do *feedback* no âmbito da missão empresarial decorrida em Lisboa. Houve um aprofundamento de competências linguísticas como o inglês e o espanhol, tendo sido o contacto com a língua inglesa foi praticamente diário. Todas as tarefas de análise e de recolha de informação permitiram-me desenvolver competências de síntese e de interpretação. Trabalhar em grupo também foi uma das competências desenvolvidas durante o estágio, uma vez que no DCRI é indispensável haver espírito de equipa, uma boa comunicação e uma boa sintonia entre todos os colaboradores. Existe dinâmica na equipa de trabalho e exigência para que os serviços prestados no âmbito da rede EEN estejam realmente de acordo com as necessidades de cada PME. Uma das prioridades do departamento é o acompanhamento dos clientes e obter o seu *feedback* relativamente às parcerias obtidas, uma vez que os indicadores de performance estão intimamente ligados com os indicadores das empresas. Numa perspectiva mais relacionada com o apoio da Comissão Europeia (CE), o estágio permitiu-me saber mais sobre a CE e as diversas políticas de apoio existentes e possibilidades de concorrer a projetos por ela financiadas. As atividades desenvolvidas no âmbito da parceira com o Ponto Focal Nacional também envolveram trabalho de equipa e de comunicação com intervenientes de diferentes organizações, para além de que, permitiu compreender a importância deste tipo de parcerias para ultrapassar obstáculos e valorizar as atividades desempenhadas. Também foi possível por em prática noções de Contabilidade na elaboração dos pedidos de pagamento.

Foi-me proporcionado um enriquecimento diretamente relacionado com a realidade nacional do tecido empresarial, com uma maior ênfase na região Centro. O

estágio consciencializou-me para o impacto considerável e para a potencialidade das PME nacionais. A pesquisa de notícias possibilitou que esteja mais sensibilizada para informação relativa às empresas, inovação, tecnologia, e a importância para a dinamização e desenvolvimento da zona Norte e Centro do país.

Existe uma cultura de valorização dos recursos humanos, quer a nível dos colaboradores quer a nível do acolhimento dos estagiários. Considero como uma mais valia a possibilidade de, logo no início do estágio, ter frequentado um *workshop*, denominado "Como elaborar o estudo e prospeção de mercados a nível nacional e internacional", inserido no âmbito do projeto Passaporte para o Empreendedorismo.

Relativamente ao meu contributo para com o CEC/CCIC, parte das tarefas desempenhadas permitiram ao departamento poupar tempo, sendo um desses exemplos a elaboração da matriz de intervenção que serviu de base para a elaboração da candidatura ao COSME 2015/2020. Devido às atualizações semanais das notícias no Portal *Know Now* durante o período em que decorreu o meu estágio houve mais afluência ao portal entre os meses de fevereiro e julho do que ao longo do ano inteiro de 2013. A experiência o Ponto Focal Nacional também foi positiva e gratificante, uma vez que as metas propostas ao longo do estágio foram concretizadas.

As reuniões transnacionais permitiram contactar com parceiros de diferentes países e observar diretamente alguns fatores relativos à comunicação na negociação internacional referidos na revisão da literatura. Numa das reuniões decorridas em Espanha a barreira linguística levou a que na segunda reunião os parceiros espanhóis se fizessem acompanhar de um tradutor para facilitar a comunicação entre os presentes. Relativamente aos projetos transnacionais penso que, nalguns projetos, o CEC/CCIC se encontra em situação desfavorável quando o líder do projeto tem um orçamento muito superior, restringindo o âmbito de atuação do que é pretendido pelo DCRI.

No meu entender, alguns aspetos necessitam de melhoria de forma a contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo para os colaboradores. Durante o decorrer do meu estágio verificou-se uma condicionante relacionada com as

condições de acesso à Internet e ao funcionamento do servidor. Com alguma regularidade deixava de funcionar impossibilitando os colaboradores de desempenhar funções que necessitassem de Internet, e nalguns casos, interrompendo por completo o trabalho quando não era possível aceder ao servidor. Para além disso, a nível do material administrativo, os equipamentos de suporte ao trabalho são quase obsoletos, nomeadamente os computadores. A ferramenta utilizada para o registo de utilização do economato também verifica falhas, dificultando o controlo do respetivo que esteja a ser utilizado ou ainda permaneça em *stock*. Outra contrariedade constatada foi existir uma certa dificuldade em angariar pessoas para os eventos, através do mailing, uma vez que nalgumas situações este sistema leva a que os convites enviados sejam considerados como *spam*.

Como balanço final considero que estágio possibilitou um enriquecimento pessoal e profissional, e uma complementaridade com as competências e conhecimentos adquiridos no meu percurso académico, para além de considerar que os objetivos do estágio propostos foram alcançados.

LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accuf, F. L. (1993). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, New York: American Management Association
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries*, New York: John Willey
- Brett, J. M., & Gelfand, M. J. (2005). A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory. *Frontiers of Social Psychology: Negotiations*, 173–202.
- CEC/CCIC (2014a). Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. Brochura do CEC/CCIC, Coimbra
- CEC/CCIC (2014b). Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. “Manual da Qualidade do CEC/CCIC”: <http://gestao.netcentro.pt/upl/%7B9bce3741-7071-419f-ab31-1cdf65ed6e6d%7D.pdf> [6 de março de 2014].
- CEC/CCIC (2014c). Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. Relatório de Contas de 2012. Coimbra
- CEC/CCIC (2014d). Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. “O que é o CEC/CCIC?” <http://www.netcentro.pt/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=11485&idl=1> [29 de abril de 2014].
- CEC/CCIC (2014e). Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro. “Enterprise Europe Network”: <http://www.netcentro.pt/conteudos/artigos/detalhe.aspx?idc=11486&idsc=17029&idl=1> [31 de maio de 2014].
- EEN Portal Europeu (2014): “About the Enterprise Europe Network”: <http://een.ec.europa.eu/about/about> [31 de maio de 2014].
- EEN Portal Nacional (2014a). “Quem Somos” <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/Paginas/quemsomos.aspx> [31 de maio de 2014].

- EEN Portal Nacional (2014b). “A Enterprise Europe Network” <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/servicos/Paginas/een.aspx> [08 de junho de 2014].
- EEN Portal Nacional (2014c). “Segurança, Higiene e Saúde no trabalho” <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/servicos/Paginas/shst.aspx> [15 de julho de 2014]
- Ghauri, P. N. (2003). A framework for international business negotiations. In P. N. Ghauri J.-C. Usunier (Eds.), *International business negotiations* (2nd ed., pp. 3–22). Oxford: Elsevier Ltd.
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, Simon & Schuster Adult Publishing Group
- Gulbro, R., & Herbig, P. (1996). Negotiating successfully in cross-cultural situations. *Industrial Marketing Management*, 25(3), 235–241. doi:10.1016/0019-8501(95)00081-X
- Hodgson, J. (1996). *Thinking on your feet in negotiations*, London: Pitman
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14. doi:10.1016/0969-5931(94)90011-6
- Instituto Português da Qualidade (2014): “A norma NP EN ISO 9001:2000”: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=3352> [30 de abril de 2014].
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578–590. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.08.002
- Koseska, E., Batkoska, L., & Arnaudov, K. (2012). Negotiation Skills – A Factor for Insurance Development in Conditions of a Changeable Surrounding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 193–199. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.020
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., & Saunders, D. M. (1993). *Negotiation*, Boston: McGraw-Hill
- Lewicki, R. J., Sauters, D. M., & Barry, B. (2003a). *Negotiation*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 4th Edition
- Lewicki, R. J., Sauters, D. M., & Barry, B. (2003b). *Negotiation: readings, exercises, and cases*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 4th Edition

- Lewicki, R. J., Sauders, D. M., & Barry, B. (2010a). *Negotiation*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 6th Edition
- Lewicki, R. J., Sauders, D. M., & Barry, B. (2010b). *Negotiation: readings, exercises, and cases*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 6th Edition
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2010). The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Transnational Management*, 15(1), 69–100. doi:10.1080/15475770903584607
- Martinelli, D. P., & Almeida, A. P. (1997). *Como transformar confronto em negociação*, São Paulo: Atlas
- Martinelli, D. P., Ventura, C. A. A., Machado, J. R. (2004). *Negociação Internacional*, São Paulo: Editora Atlas
- Miller, O. (2014). The Negotiation Style: A Comparative Study between the Stated and in-Practice Negotiation Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 200–209. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.478
- Phatak, A. V., & Habib, M. H., (1996). The Dynamics of International Business Negotiations, *Business Horizons* 39, pp. 30-38
- Peleckis, K. (2014). International Business Negotiations: Innovation, Negotiation Team, Preparation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 64–73. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.848
- Salacuse, J. W. (1988). Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Negotiations, *Negotiation Journal* 4 pp. 5-13
- Salacuse, J. W. (1998). Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style : Some Survey Results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221-240
- Thompson, L., & Nadler, J. (2002). Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109–124. doi:10.1111/1540-4560.00251
- Weiss, S. E. & Stripp, W. (1985). Negotiating with Foreign Business Persons. Working Paper 85-6, New York University Graduate School of Business Administration

APÊNDICES

Apêndice I – Exemplo de divulgação de uma *Mission for Growth*



Mission for Growth a Israel, 25 de Junho *Promoting Israel – EU Cooperation*

O CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro, no âmbito das atividades da Enterprise Europe Network, e por ocasião da missão para o crescimento liderada pelo Diretor-Geral do Departamento de Empresas e Indústria da Comissão Europeia, Daniel Calleja Crespo, convida os interessados a participar no evento “B2B” em Tel Aviv, Israel, que irá ter lugar no dia 25 de junho de 2014.

Este encontro de negócios tem como objetivo promover parcerias de investigação e desenvolvimento (I&D), cooperação tecnológica e comercial entre empresas europeias e israelitas.

O objetivo do evento *matchmaking* visa promover a cooperação nos seguintes setores em desenvolvimento e líderes em Israel:

- Turismo
- Setores de alta tecnologia
- Infra-estrutura e segurança
- Produção avançada



Inscrição:

Poderá registar-se na presente missão até ao próximo dia **18 de junho**, através do seguinte endereço eletrónico: <http://bit.ly/1n8M82e>.

Agenda:

Até 18 de junho – Registo

1 de junho a 18 de junho - Seleção de reuniões “B2B”

25 de junho – Evento

Para mais informações consulte: <http://www.b2match.eu/m4g-israel2>

Enterprise Europe Network

Pessoas de Contacto: Luísa Bernardes | Joana Afonso

Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Rua Coronel Júlio Veiga Simão | P-3025-307 Coimbra (Portugal) | Coord. GPS: W 8.43989° N 40.22960°

Telemóvel: +351 92 781 14 61 | Telefone: +351 239 497 161 | Fax: +351 239 494 066

E-mail geral: eenetwork@cec.org.pt

Websites: www.cec.org.pt | www.netcentro.pt | twitter.com/cec_ccic | facebook.com/ceccic

www.enterpriseeuropenetwork.pt (O apoio às empresas junto de si)



Projeto cofinanciado pela Comissão Europeia



Environment Sector Group

Brokerage Events (Encontros Bilaterais)

International Business Meetings REW İstanbul 2014, 13 Junho 2014, Istanbul, Turkey

No dia 13 de junho, irá decorrer o evento International Business Matchmaking em "Reciclagem, Tecnologias Ambientais e Gestão de Resíduos" (REW), em Istambul, que terá lugar na Feira TUYAP e no Centro de Congressos. O evento B2B está a ser organizado pela Enterprise Europe Istanbul - Universidade Sabanci, e irá decorrer em paralelo com a 10ª Feira Internacional de Reciclagem, Tecnologias Ambientais e Gestão de Resíduos. O objetivo do evento é criar uma plataforma de encontros destinada a entidades que atuam nos sectores das energias renováveis e da tecnologia ambiental para a criação de parcerias, cooperações comerciais, penetração em novos mercados e transferência de tecnologia. A Enterprise Europe Network tem o prazer de convidar empresas, instituições, universidades e outros atores ativos no setor das tecnologias ambientais e restantes setores *green* a participar no evento. A participação é gratuita. As inscrições decorrem até dia 06 de junho de 2014. Inscreva-se em: <http://bit.ly/1eAFTNM>.



Brokerage Event Innovat&Match2014, 4 e 5 Junho 2014, Bologna, Italy

A Enterprise Europe Network, em cooperação com a ASTER-SIMPLER, está a organizar a 6ª edição do Innovat & Match Brokerage Event, dois dias de reuniões bilaterais entre empresas, centros de investigação e universidades. O evento irá decorrer nos dias 4 e 5 de junho, no âmbito do R2B - Research to Business 2014, a 9ª edição da Exposição Internacional de Pesquisa Industrial promovida pela Região Emilia-Romagna, BolognaFiere ASTER e SMAU. Inscreva-se em: <http://bit.ly/Na5Xrq>.



Brokerage Event at WindEnergy Hamburg - WindMatch 2014, 24 e 25 Setembro 2014, Hamburg, Germany

Nos dias 24 e 25 de Setembro irá decorrer o encontro bilateral internacional WindMatch 2014, organizado pela Enterprise Europe Network no âmbito da feira WindEnergy Hamburg. O evento é destinado a PME inovadoras, institutos de investigação e universidades para promover parcerias tecnológicas, de investigação ou de negócios através de reuniões one-to-one pré-organizadas. Para mais informações e registo, por favor consulte: <http://windenergy2014.converve.com/>.



Enterprise Europe Network

Luisa Bernardes | luisa.bernardes@cec.org.pt

Environment Sector Group Member

Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Telemóvel: +351 92 781 14 61 | Telefone: +351 239 497 161 | Fax: +351 239 494 066

E-mail geral: eenetwork@cec.org.pt

www.enterpriseeuropenetwork.pt (O apoio às empresas junto de si)

Apêndice III – Folheto SST (frente e verso)



IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
Estrada do Pago do Lumiar
Campo do Lumiar, Edifício A
1949-030 Lisboa
Tel.: 213 836 000
Fax: 213 836 283

Rua do Valassio, 19 C
7000-878 Évora
Tel.: +351 266 739 700
Fax: +351 266 739 701
E-mail: enenetwork@iapmei.pt

AidI – Agência de Inovação
Rua de Sagres, 11
4150-649 Porto
Tel.: 226 167 820
Fax: 226 165 406
E-mail: enenetwork@aidi.pt

ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
Rua dos Azeitões, 24-26
9000-044 Funchal
Tel.: +351 291 206 800
Fax: +351 291 206 868
E-mail: enenetwork@acif-com.pt

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
Rua da Boavista – Z. I. de Taboara
Apartado 3104
3800-115 Aveiro
Tel.: 234 302 493
Fax: 234 312 366
E-mail: enenetwork@aida.pt

AIMinho – Associação Empresarial
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves,
Nº 45 – Apartado 194711-954 Braga
Tel.: +351 253 202 500
Fax: +351 253 276 601
E-mail: enenetwork@aiminho.pt

CCDR – Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
Rua do Leões, n.º 32
8004-307 Faro
Tel.: 289 895 270
Fax: 289 895 279
E-mail: enenetwork@ccdr-aiq.pt

CCIPD – Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada
Rua Ernesto do Couto, 13
9504-531 Ponta Delgada
Tel.: +351 296 305 000
Fax: +351 296 305 030
E-mail: enenetwork@ccipd.pt

CEC/CIIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro
Rua Coronel Júlio Veiga Simão
3025-307 Coimbra
Tel.: 239 497 161
Fax: 239 494 066
E-mail: enenetwork@cec.org.pt

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
1148-035 Lisboa
Tel.: +351 218 818 100
Fax: +351 218 878 508
E-mail: enenetwork@inpi.pt

Contactos úteis SST

Autoridade para as Condições do Trabalho
<http://www.act.gov.pt>
Informativo telefónico: 707 228 448 - 2ª a 6ª
das 9h30 às 12h30 e das 14h00 às 17h30

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)
<https://osha.europa.eu/pt>

Eurostat
www.eurostat.ec.europa.eu

EUR-Lex
www.eur-lex.europa.eu

Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound)
www.eurofound.europa.eu

Organização Internacional do Trabalho
<http://www.ilo.org>

Associação Internacional de Segurança Social
<http://www.issa.int/pt>



Segurança e Saúde no Trabalho



O apoio às empresas junto de si



<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/>

A importância da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho para as Pequenas e Médias Empresas

A melhoria das condições de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) é importante não só por razões humanas, para reduzir os acidentes e as doenças profissionais, mas também porque assegura, no longo prazo, o êxito e a sustentabilidade das empresas e a prosperidade das economias.

A melhoria da produtividade e da competitividade das empresas portuguesas passa, necessariamente, por uma intervenção no sentido da melhoria das condições de trabalho.

As pequenas empresas são as que mais têm a perder com maus níveis de SST, mas são também as que mais têm a ganhar com implementações eficazes de SST.

Uma boa política de SST implementada reflecte-se na competitividade e produtividade nacionais através de:

- Aumento da disponibilidade de mão-de-obra e da participação da força de trabalho, redução do número de pessoas que se reformam precocemente ou que estão indisponíveis para trabalhar devido a lesões ou doenças profissionais;
- Com a redução dos custos sociais das lesões e das doenças é menor a percentagem do PIB gasto em cuidados de saúde com as pessoas incapazes de trabalhar;

Cerca de 60% das empresas que param a laboração por mais de nove dias acabam por fechar.

- Aumento do número de horas em que as pessoas estão disponíveis

para trabalhar, em parte graças à redução do número de pessoas que têm de deixar o trabalho para cuidar de familiares;

- Aumento da capacidade dos trabalhadores mais velhos para permanecerem nos seus empregos.

As empresas podem melhorar a sua produtividade devido a:

- Incentivo de métodos e tecnologias de trabalho mais eficientes e mais seguros, que permitem igualmente que o trabalho seja executado mais rapidamente e com recurso a menos mão-de-obra;
- Taxas de acidentes, incidentes e problemas de saúde reduzidas;
- Aumento dos níveis de recrutamento, motivação e manutenção de pessoal qualificado.

A avaliação de riscos permite que os empregadores tomem as medidas necessárias para proteger a segurança e a saúde dos trabalhadores.

A importância da Avaliação dos Riscos

Todos os anos, centenas de milhares de trabalhadores lesionam-se no local de trabalho, ou entram de baixa por motivos de: stress, sobrecarga de trabalho, lesões músculo-esqueléticas ou outras doenças relacionadas com o trabalho.

A avaliação de riscos constitui a base de uma gestão eficaz da SST e a chave para a redução dos acidentes e das doenças profissionais.

Importante – fazer distinção entre perigo e risco:

Um perigo pode ser qualquer coisa (material ou equipamento de trabalho, métodos ou práticas de trabalho) com potencial para causar danos.
Um risco é a probabilidade, alta ou baixa, de alguém sofrer lesões ou danos devido a esse perigo.

A avaliação de riscos é o processo de recolha e análise dos riscos para a segurança e a saúde dos trabalhadores decorrentes de perigos no local de trabalho.

É uma análise sistemática de todos os aspectos do trabalho, que identifica:

- Aquilo que é susceptível de causar lesões ou danos;
- A possibilidade de os perigos serem eliminados e, se tal não for o caso;
- As medidas de prevenção ou protecção que existem, ou deveriam existir, para controlar os riscos.

A escolha da metodologia e dos instrumentos de avaliação dependerá das condições do local de trabalho, tais como: o número de trabalhadores, o tipo de actividades profissionais e equipamentos, as características particulares do local de trabalho e a existência de quaisquer factores de risco específicos.

Uma avaliação de riscos bem executada possibilita a melhoria da segurança e saúde no trabalho, mas também do desempenho da empresa, em geral.

Apêndice IV – Proposta de texto para as empresas na área dos empregos verdes e que atuam em simultâneo nos setores da energia eólica, energia solar e empregos verdes

No âmbito da parceria entre a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) e a Rede Enterprise Europe Network (EEN), através da ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho enquanto Ponto Focal Nacional da EU-OSHA e da Embaixadora de Segurança e Saúde no Trabalho junto da Rede Portuguesa EEN, vimos por este meio enviar, infra, publicações da EU-OSHA, em matéria dos riscos profissionais nos empregos verdes, das novas tecnologias e processos na economia verde, e do seu potencial impacto na saúde e segurança dos trabalhadores.

A União Europeia está preparada para um rápido crescimento do número de empregos verdes devido à necessidade de proteger o ambiente, através da redução das emissões de carbono, redução de resíduos, e do aumento da eficiência energética e da percentagem de energias renováveis.

O crescimento inteligente, o crescimento sustentável e o crescimento inclusivo são as três principais prioridades da Estratégia Europa 2020 da Comissão Europeia, sendo que, por forma a cumprir com os objetivos da Europa 2020, os empregos verdes devem proporcionar condições de trabalho seguras, saudáveis e dignas.

O objetivo da EU-OSHA é o de sensibilizar para a necessidade de garantir boas condições de segurança e saúde no trabalho nos empregos verdes.

Empregos Verdes

Duas definições de empregos verdes que podem ser tidas como referência:

“Definimos empregos verdes como o trabalho em agricultura, produção, Investigação e Desenvolvimento (I&D) e atividades de serviços administrativos que contribuem substancialmente para preservar ou restaurar a qualidade ambiental. Especificamente, mas não exclusivamente, o que inclui postos de trabalho que ajudam a proteger ecossistemas e a biodiversidade; reduzir o consumo de energia, materiais e de água através de estratégias de elevada eficiência; diminuir as emissões de carbono; e minimizar ou evitar a produção de todas as formas de desperdício e poluição” (Programa das Nações Unidas para o Ambiente)

“Empregos verdes abrangem todos os postos de trabalho que dependem do ambiente ou são criados, substituídos ou redefinidos (em termos capacidades definidas, métodos de trabalho, perfis mais verdes, etc.), no processo de transição rumo a uma economia mais verde” (Comissão Europeia)

Segurança e saúde no trabalho nos empregos verdes

Em 2013 a EU-OSHA publicou o relatório “Empregos verdes e segurança e saúde no trabalho: Clarividência sobre os riscos novos e emergentes associados às novas tecnologias em 2020”, um estudo prospetivo detalhado sobre a forma como se prevê a evolução dos empregos verdes até 2020, e quais os futuros desafios em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho que essa evolução poderá eventualmente implicar. Neste estudo, foram identificados cenários

futuros com base em determinados desenvolvimentos nas tecnologias verdes, e em diferentes condições económicas e sociais. A EU-OSHA também disponibilizou o resumo do relatório e dos repetivos cenários.

Anteriormente, em 2011, a EU-OSHA já havia publicado os relatórios referentes às duas primeiras fases de trabalho do projeto, a Fase I: Os principais fatores de mudança e a Fase II: Principais tecnologias.

A primeira fase identifica os principais fatores que podem contribuir para a criação de riscos novos e emergentes associados às novas tecnologias em empregos verdes num período de dez anos. A segunda fase identifica uma lista das principais tecnologias que podem ser encontradas nos empregos verdes e que terão um impacto sobre a segurança e saúde no trabalho em 2020. Essa lista inclui tecnologias verdes presentes nos sectores da construção, transporte, produção, tratamento de resíduos e setores eólico e energético, nanotecnologias, bioenergia e biotecnologia, transmissão e armazenamento de energia elétrica; e aplicações domésticas de tecnologias de energia emergentes.

A terceira e última fase do relatório, Fase III: Cenários, compreendeu uma série de *workshops* que examinaram potenciais riscos emergentes de segurança e saúde no trabalho destas tecnologias, com o intuito de desenvolver futuros cenários para ajudar na tomada de decisão e antecipação desses riscos. Um exemplo dos *workshops* realizados durante esta fase foi o Workshop que decorreu em Bilbao, para os Pontos Focais da EU-OSHA, nos dias 12 e 13 de novembro de 2013.

Segurança e saúde no trabalho associada a determinados domínios específicos de tecnologias verdes

Energia Eólica

Em dezembro de 2013, a EU-OSHA publicou um relatório sobre a Segurança e saúde no setor de energia eólica que expõe os riscos específicos enfrentados pelos trabalhadores durante as várias fases do ciclo de vida de turbinas eólicas, *onshore* e *offshore*, e delinea os futuros desafios para a indústria. O setor de energia eólica é um dos setores que tem vindo a crescer rapidamente como resultado dos objetivos da Estratégia da UE para 2020, no que respeita às políticas energéticas e climáticas. É uma indústria relativamente jovem e, desse modo, apresenta questões específicas que podem ter impacto na segurança e saúde no trabalho, tais como, a escassez de competências e de procedimentos e padrões consistentes. A EU-OSHA publicou, em Maio de 2014, duas *e-facts* que têm como objetivo sensibilizar para boas práticas de segurança e saúde no trabalho no setor da energia eólica, sendo que uma *e-fact* consiste no resumo das conclusões do relatório, e a outra *e-fact* traduz-se numa lista de verificação que visa ajudar a identificar riscos potenciais para trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com este setor.

Energia Solar

A EU-OSHA publicou duas *e-facts* que abordam questões de segurança e saúde no trabalho no domínio dos sistemas de energia solar em pequena escala e domésticos em todo o seu ciclo de vida, desde a fabricação, transporte, instalação e manutenção, desmantelamento e reciclagem. A primeira *e-fact* informa relativamente aos fatores de risco relacionados com o trabalho associado às instalações domésticas de energia solar. A segunda, por outro lado, sugere uma lista de verificação dos riscos, que tem como objetivo ajudar a identificar potenciais riscos para a segurança dos trabalhadores, dando exemplos de medidas preventivas para responder a esses riscos. A lista de verificação pode ser usada para apoiar o processo de avaliação dos riscos no local de trabalho.

Edifícios Verdes

A EU-OSHA publicou duas *e-facts* relativas às questões de segurança e saúde no trabalho associadas ao planeamento e construção de edifícios verdes, à sua manutenção, renovação, demolição, e recolha de lixo no local. A primeira *e-fact* fornece informações sobre os fatores de risco relacionados com o trabalho no domínio dos edifícios verdes, e a segunda consiste numa lista de verificação dos riscos que ajuda a identificar os potenciais riscos para a segurança e a saúde dos trabalhadores associados aos edifícios verdes, exemplificando medidas preventivas para responder a esses riscos. A lista de verificação pode ser usada para apoiar o processo de avaliação dos riscos no local de trabalho. Alguns dos perigos de segurança e saúde no trabalho nos edifícios verdes são novos, comparativamente com os locais de construção tradicionais, e estão associados a novos materiais verdes, tecnologias ou *design*. Para além disso, outros perigos existentes no setor da construção surgem em novas situações (ou combinações), associados aos edifícios verdes, exigindo uma atenção especial.

Gratos pela atenção disponibilizada.

Com os melhores cumprimentos,

Emília Telo

Coordenadora do Ponto Focal Nacional da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)

Tel. 239 400 000 / 213 308 816

e-mail: emilia.telo@act.gov.pt; pfm.eu-

osha@act.gov.pt

<http://osha.europa.eu/>; <http://www.act.gov.pt/>

Luísa Bernardes

Embaixadora da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) na rede Enterprise Europe Network

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Tel. 239 497 161 / 927 811 461

e-mail: luisa.bernardes@cec.org.pt

www.enterpriseeuropenetwork.pt; www.netcentro.pt



G

Apêndice V – Convite à participação no Fórum de Cooperação Empresarial



FÓRUM DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL CAVATRANS

Quer que no seu restaurante exista oferta de produtos biológicos? É artesão e procura formas conjuntas de comercialização? Procura um criativo para desenhar as embalagens do seu negócio? Necesita de adquirir biomassa para reduzir os seus custos energéticos?

O CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro e a Dirección General de Empresa y Actividad Emprendedora do Governo da Extremadura convidam-no a participar no Fórum de Cooperação Empresarial CAVATRANS, a realizar-se no dia 18 de Junho no Palácio de Congressos e Exposições de Badajoz.

Descubra e faça negócio com empresas Estremenhas e Portuguesas dos sectores estratégicos:

- Alimentação Biológica
- Turismo
- Industrias Criativas
- Biomassa

Optimize o seu tempo e participe nos Encontros de Negócio, onde poderá celebrar reuniões com potenciais clientes, fornecedores, colaboradores, associações, instituições, e parceiros estratégicos.

Inscreva-se aqui: www.forodecooperacion.cavatrans.com

Para mais informações, por favor contacte-nos através do telefone 239 497 161 ou através do email eenetwork@cec.org.pt.



Enterprise Europe Network

Pessoas de Contacto: **Luísa Bernardes** | **Joana Afonso** | **Rita Pedro**

Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Rua Coronel Júlio Veiga Simão | P-3025-307 Coimbra (Portugal) | Coord. GPS: W 8.43989º N 40.22960º

Telemóvel: +351 92 781 14 61 | Telefone: +351 239 497 161 | Fax: +351 239 494 066

E-mail geral: eenetwork@cec.org.pt

Websites: www.cec.org.pt | www.netcentro.pt | twitter.com/cec_ccic | facebook.com/ceccic

www.enterpriseeuropenetwork.pt (O apoio às empresas junto de si)



Projeto cofinanciado pela Comissão Europeia