

Cássia Carniel

**A CULTURA NACIONAL E A ANÁLISE DE PODER NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE
EXECUTIVOS BRASILEIROS E ESTADUNIDENSES**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Heron Sérgio Moreira Begnis

Santa Cruz do Sul

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela proteção durante toda a jornada acadêmica, e à minha família pelo apoio, confiança e carinho, fazendo-me ter certeza que nunca estou sozinha. Agradeço à todos os professores que me acompanharam durante a graduação compartilhando seus conhecimentos e ao meu Professor Orientador Heron Sérgio Moreira Begnis pelo direcionamento durante a elaboração deste trabalho. Agradeço aos meus amigos e colegas que estiveram e estão próximos de mim compartilhando momentos como esta vitória.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estivermos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

(DALAI LAMA)

RESUMO

O presente estudo aborda acerca da importância do conhecimento cultural nas relações internacionais, com foco na formação e na negociação entre executivos estadunidenses e brasileiros. No contexto atual, conhecer os aspectos culturais, a história, a identidade são um fatores essenciais, para que além de saber comportar-se e respeitar a cultura adversa, o negociador tenha isto como estratégia que reflete no sucesso de uma negociação. Deste modo, o objetivo geral foi investigar a influência cultural nas negociações internacionais entre executivos brasileiros e estadunidenses, abordando também, perante a teoria do *Soft Power*, de que maneira os estadunidenses possuem um poder neste contexto. Com a análise teórica sustentada por evidências coletadas na bibliografia pertinente e complementada através de entrevistas com executivos brasileiros, constatou-se que a cultura, através da formação do indivíduo, determina a posição e maneira de pensar e agir do mesmo na vida profissional. Alguns elementos culturais são mais influentes que outros, como a personalidade, a língua e o conhecimento a nível educacional, e, em um aspecto global, na relação destas duas culturas díspares, o poder estadunidense se mostra, mesmo que oculto, sempre presente nas negociações comerciais e privadas.

Palavras chave: Cultura. Negociação Internacional. Estados Unidos. Brasil. *Soft Power*.

ABSTRACT

This present paper addresses the importance of cultural knowledge in the international relations, focusing on the preparation and negotiation among US and Brazilian executives. In the current context, knowing about the cultural aspects, history and identity are essential factors so that besides knowing how to behave and respect the other culture and the negotiator may have it as a strategy for the success of the negotiation. In this way, the overall goal was to investigate the cultural influence in international negotiations among Brazilian and American executives, addressing also, through the Soft Power Theory, which the US executives hold power in this context in the international relations. With a theoretical analysis supported by evidence literature collected and supplemented by interviews with Brazilian executives, can be concluded that the culture, through the formation of the individual, determines their position and way of thinking and acting in the professional life. Some cultural elements are more influential than others, as the personality, the language and the educational and professional knowledge and, in a global aspect, in the relation of these two diverse cultures, the US power is always present on commercial and private negotiations.

Key Words: Culture. International Negotiations. United States. Brazil. Soft Power.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Elementos da Negociação Internacional | 31 |
| Quadro 2- O modelo das Quatro Dimensões | 36 |
| Quadro 3- Elementos Culturais e a influência nas Negociações Internacionais | 39 |
| Quadro 4- Modelo das Quatro Dimensões nos EUA | 51 |
| Quadro 5- Modelo das Quatro Dimensões no Brasil | 60 |
| Quadro 6- Elementos culturais: EUA x Brasil | 67 |
| Quadro 7- Modelo das Quatro Dimensões de Hofstede (2003) sob a Visão dos Entrevistados | 78 |
| Figura 1- Os Três Níveis de Programação Mental Humana | 20 |
| Figura 2- O Contexto das Negociações Internacionais | 30 |
| Gráfico 1- Divisão das Religiões nos EUA | 42 |
| Gráfico 2- Resultado dos Elementos mais Influentes sob a Visão dos Entrevistados | 76 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 Problema de pesquisa | 10 |
| 1.2 Objetivos | 10 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 11 |
| 1.3 Justificativa | 11 |
| 1.4 Metodologia | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA CULTURA E DAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS | 13 |
| 2.1 Cultura Nacional | 14 |
| 2.2 A Cultura sob a Perspectiva das Teorias de Relações Internacionais | 22 |
| 2.3 Negociações Internacionais | 27 |
| 2.4 A Cultura nas Negociações Internacionais | 32 |
| 3 ANÁLISE DAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASILEIROS E ESTADUNIDENSES | 40 |
| 3.1 A Cultura Nacional e a Caracterização do Negociador Estadunidense | 40 |
| 3.2 A Cultura Nacional e a Caracterização do Negociador Brasileiro | 54 |
| 3.3 Relações entre Brasil e Estados Unidos e o <i>Soft Power</i> Estadunidense | 62 |
| 3.4 Negociações entre Estadunidenses e Brasileiros | 65 |
| 3.4.1 Resultado das entrevistas e análise das negociações entre brasileiros e estadunidenses | 75 |
| 4 CONCLUSÃO | 82 |
| REFERÊNCIAS | 85 |
| ANEXO A- Entrevista a empresários de empresas da região de Santa Cruz do Sul | 90 |

1 INTRODUÇÃO

No contexto da globalização no qual a aproximação, o comércio e as negociações entre atores no ambiente internacional estão cada vez maiores, nota-se a importância de conhecer e analisar as diferentes culturas ao redor do mundo. A interpretação da cultura pode ser considerada um instrumento essencial para os procedimentos de uma negociação e o sucesso da mesma, pois influencia diretamente o modo de pensar e agir, criando, muitas vezes, regras e padrões de comportamento em um indivíduo, uma empresa ou uma organização.

Considerando que as negociações internacionais são complexas, envolvendo uma série de fatores como informações, poder, comunicação, ambiente físico, empresas e representantes, a disparidade cultural se destaca entre estes como um elemento crucial nas negociações, uma vez que leva os atores no sistema internacional a ter representações e comportamentos díspares. Deste modo, independente dos atores que estejam envolvidos, empresas, líderes, governantes ou representantes, todos, para se destacarem em uma negociação devem estar preparados a enfrentar estas inúmeras diferenças culturais, a fim de não comprometer a organização que representam ou a própria reputação como profissional.

Nos Estados Unidos da América (EUA), o Estado tem o poder de buscar tudo que lhe interesse e beneficie no âmbito econômico, político, social e militar, mantendo a proteção, a independência e a integridade. A autoimagem dos estadunidenses, do ponto de vista social e de expectativas culturais, se reflete fortemente no âmbito internacional, uma vez que os EUA repassam o respeito à sua história e às suas tradições culturais. Analisando os fatos históricos, é possível perceber que os EUA sempre estiveram presentes nos conflitos e nos acontecimentos mundiais mais importantes em busca de seus interesses internos. E, através do processo histórico, como sobreviventes da Guerra Fria, os EUA, com seu poderio econômico e militar único, constatou o aumento da fortificação de sua cultura, que fora disseminada ao redor do mundo.

Os EUA construíram uma cultura de atração sendo um fator importante dentro dos seus principais recursos de poder, pois a cultura americana rompe fronteiras e leva a outros países as propagandas, os valores e os padrões estadunidenses através do discurso, da televisão, do cinema, da economia, dos comportamentos,

das tecnologias e da informação. Além da cultura, os EUA exercem forte influência na economia e política global, assim como através de seu poder militar, em questões do terrorismo, e também na formação de ONG's (Organizações Não Governamentais) e instituições com fortes representações no sistema internacional. Deste modo, a análise do processo histórico permite também o entendimento do destaque estadunidense através de seu poderio econômico, político e militar, construído pela cultura própria e individual.

Ao contrário, o Brasil, preso a um processo histórico colonial explorador, norteou-se a uma dependência econômica e a um procedimento social e político atrasado, o que reflete atualmente as suas inúmeras disparidades culturais dentro do próprio território. Deste modo, longe de estar perto do conceito de uma cultura única, o país deixa claro a existência das raízes do subdesenvolvimento que hierarquizou esta herança colonial e reflete até os dias atuais na identidade brasileira no sistema internacional. A sociedade e a cultura brasileira nascem com a mistura de tradições européias, o que reflete novas combinações, valores e técnicas. Se de um lado isto é considerado uma riqueza de conjuntos culturais, por outro lado, encontram-se pontos negativos sobre a falta de uma autonomia cultural, pois o processo histórico leva a reconhecer as diferentes formas de cada indivíduo se posicionar na sociedade.

Além da postura de imitar os estrangeiros, muitas vezes no Brasil os interesses pessoais são tidos como mais importantes que os interesses da sociedade. Deste modo, analisa-se até que ponto a diversidade de etnias influencia nas características dos negociadores brasileiros. Pois, apesar dos pontos em comum, a diversidade cultural brasileira reflete a existência de inúmeros perfis de negociadores, uma vez que os mesmos podem agir de acordo com a origem étnica específica e os costumes locais, como no caso no Brasil, com regiões e costumes diferenciados.

Dentro deste contexto das disparidades culturais, tem-se também a cultura nacional como uma representação de poder, uma vez que os processos históricos representam marcos na evolução e nos padrões comportamentais ao redor do mundo. As ideias e a construção da identidade transformam as relações internacionais entre grupos, Estados e atores complexas, nas quais a relação de poder e cultura se estabelecem. A cultura nacional dissolve e modifica os

pensamentos e ações dos homens, e, deste modo, sempre irá influenciar na vontade de demonstrar poder e dominar uns aos outros.

O conceito de *Soft Power* foi criado pelo americano Joseph Nye (2004) e demonstra a relação de poder e cultura. O presente estudo irá abordar-se desta teoria para o entendimento da influência da cultura na abordagem de poder nas negociações de estadunidenses e brasileiros, analisando também o destaque e poderio americano nas Relações Internacionais, foco principal do autor Joseph Nye.

Visto que no Brasil a questão da multiculturalidade influencia diretamente nas negociações, nos Estados Unidos a existência de uma cultura mais homogênea, reflete diretamente no seu comportamento e identidade perante as negociações internacionais. Deste modo, o estudo abordará a necessidade de ampliar os conhecimentos acerca dos princípios culturais de cada país com o objetivo de analisar a influência cultural nas negociações internacionais, caracterizar a cultura estadunidense e brasileira e diferenciá-las no âmbito internacional buscando entender como cada país se destaca no âmbito econômico e social considerando o *Soft Power* estadunidense.

1.1 Problema de pesquisa

Como a cultura se converte em poder e influencia as negociações entre executivos brasileiros e estadunidenses?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar como a cultura, enquanto elemento de poder, influencia nas negociações internacionais de executivos brasileiros e estadunidenses.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar a influência da cultura nas negociações internacionais.
- b) Caracterizar a cultura nacional do Brasil e dos Estados Unidos e a formação dos negociadores brasileiros e estadunidenses.
- c) Destacar os valores pessoais e aspectos a serem considerados em negociações com brasileiros e estadunidenses.
- d) Analisar a relação e as negociações entre Brasil e Estados Unidos, assim como a existência do *Soft Power* estadunidense neste contexto.

1.3 Justificativa

A globalização e a abertura de novos mercados no sistema internacional têm facilitado o crescimento de empresas, que já desenvolvidas nacionalmente, buscam novos desafios. Frente às dificuldades que empresários e negociantes possuem quando se trata de um encontro com um estrangeiro, principalmente nos casos de Brasil e EUA, onde existem notáveis diferenças, o conhecimento da cultura se torna um fator diferencial para o negociador e a empresa.

Brasil e EUA são duas grandes economias mundiais, com amplas representações no sistema internacional, porém diferem quanto à construção social e cultural. Nos EUA se enquadram certas regras e comportamentos diferentes dos costumes brasileiros e influenciados pelo processo histórico de construção da sociedade e da cultura de cada um dos países. O negociador brasileiro deve estar preparado para lidar com a integridade, precisão e a cultura única que envolve os EUA e os estadunidenses devem estar preparados para enfrentar e entender que a multiculturalidade é um aspecto presente nas negociações envolvendo brasileiros.

Deste modo, com enfoque nas relações internacionais, a análise da influência cultural nas negociações dos países escolhidos, permitirá um conhecimento diferenciado acerca do processo histórico e da construção cultural de cada um dos países, para conseqüentemente analisar de que modo se comportam os negociadores no âmbito internacional. O trabalho pretende apresentar os diversos paradigmas conceituais que envolvem os dois países na cultura interna e como esta reflete nas negociações internacionais entre estadunidenses e brasileiros,

proporcionando o entendimento de elementos chave de uma negociação. Visto que a cultura pode ter papel estratégico nas negociações, o objetivo é que o trabalho seja uma contribuição útil à análise de um negociador, a fim de não comprometer a empresa que representa ou sua própria reputação nas negociações internacionais.

1.4 Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa com propósito descritivo. Conforme Cooper e Schindler (2011) a pesquisa qualitativa emprega um conjunto de técnicas interpretativas que procura descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado. O que garante a base da análise da cultura e seus fenômenos, manifestações, ocorrências, fatos, eventos, vivências, ideias, sentimentos, assuntos que dão molde à vida das pessoas sobre e como estes fatores influenciam diretamente as negociações internacionais do Brasil e dos Estados Unidos da América. O estudo descritivo de análise e de registro, correspondente aos objetivos específicos que foram complementados através de uma pesquisa de campo.

O objeto e a abrangência desta pesquisa de campo envolveu executivos da região de Santa Cruz do Sul que mantenham relações comerciais com executivos estadunidenses. Os respondentes foram escolhidos por critério de conveniência e credibilidade de cada empresa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com negociadores da área comercial que responderam a um questionário com questões abertas e fechadas, considerando a classificação dos elementos culturais de uma escala de 0 a 4 (Anexo A), que fora elaborado com objetivo de coletar a percepção dos entrevistados sobre as diferenças culturais marcantes, a diferença cultural como instrumento de poder e os valores pessoais envolvidos. As entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise de dados desta entrevista segue acerca dos elementos contidos no Quadro 3 que define as dimensões culturais que influenciam nas negociações internacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA CULTURA E DAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A expansão da globalização pode ser observada através do enorme crescimento dos negócios internacionais, e, neste contexto o negociador de nível mundial tem o desafio de entender que as negociações podem assumir formas muito diferentes uma das outras (ACUFF, 2004). Antes da globalização, no mundo dos negócios, as pessoas se preocupavam de maneira mais intensa com as estratégias e as táticas a serem adotadas durante uma negociação. Já com a globalização, a preparação para uma negociação exige um maior conhecimento para que se tenha sucesso no processo como um todo. Em uma negociação internacional, entram em cena variáveis que tem pesos enormes: A língua, o comportamento, os valores, a educação, e enfim, a cultura em geral. O crescimento da economia global e a multiplicação das negociações internacionais exigem um negociador treinado, que leva em conta todo o conjunto de conhecimentos e informações necessários (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006). Assim, torna-se de fundamental importância todo esse conhecimento acerca das características nacionais e das diferenças culturais de cada país, uma vez que a cultura, além de uma estrutura de poder, pode estabelecer os processos na tomada de decisões dos negociadores (PANOSSO e NIQUE, 2000).

Deste modo, atendendo à necessidade do conhecimento cultural e do preparo do negociador internacional, este capítulo, buscando compreender a interação de cultura e negociação, primeiramente relata e avalia os diferentes conceitos da cultura, uma vez que esta não pressupõe de uma definição única. Em segundo lugar, analisa-se então como a cultura reflete no comportamento de indivíduos, empresas e organizações, e, conseqüentemente nas negociações internacionais. O capítulo também analisa brevemente as diferentes teorias das Relações Internacionais que abordam a questão cultural e, para o entendimento acerca da manifestação de poder nas negociações internacionais, foca-se no conceito *Soft Power* de Joseph Nye.

2.1 Cultura Nacional

Desde a antiguidade, estuda-se a diferença de comportamento entre os homens, considerando as características biológicas que influenciam na língua, nos hábitos, nas crenças, nos valores, no ambiente físico e nos costumes de determinado povo. Assim, a cultura torna-se elemento crucial na história dos países e das sociedades, pois cada país ou até mesmo região possui sua própria cultura, influenciada por fatores únicos que são construídos socialmente. Deste modo, uma vez que envolve vários aspectos da vida humana, a cultura é um termo amplo e foge de um consenso sobre uma definição única. Dentro de seu estudo, a cultura é analisada como fenômeno social e antropológico. Segundo Laraia (2001), o primeiro conceito de cultura, do ponto de vista antropológico, foi abordado por Edward Tylor em 1871. Tylor (1871) *apud* Laraia (2001) demonstrava a cultura como um estudo sistemático que possui causas e regularidades, capazes de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultura e a evolução. Ele ainda enfatizava o homem como um ser predominantemente cultural e a cultura como um meio de adaptação deste homem aos diferentes ambientes, formulando assim um processo acumulativo.

Para Thompson (1995), o conceito de cultura foi usado inicialmente por idiomas europeus e representava o cultivo ou cuidado com alguma coisa. No início do século XIX, a palavra cultura era sinônimo de civilização. Na França e Inglaterra, o uso das palavras cultura e civilização se sobrepuseram sendo usadas para descrever o processo geral de desenvolvimento humano. Nas palavras de Thompson (1995,p.56): “A cultura pode ser definida como um variado conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos, expressões e práticas que são características de uma sociedade específica ou de um período histórico”. Na mesma linha, Hofstede (2003) aborda que a cultura, adquirida por pessoas que vivem no mesmo ambiente social é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de pessoas em face de outro. Porém uma vez que a cultura provém do ambiente social, ela deve ser distinguida da personalidade de cada um. Contrário a esta linha de pensamento, Lerner (1960,p.114) defende que “se fatores invariáveis tornam os ciclos de vida muito semelhantes na sua forma básica, eles devem ser completados pela história da cultura e do indivíduo, deixando amplo espaço para a interação da cultura e da personalidade”.

Para Martins (2007,p.30):

A cultura abrange elementos distintivos pelos quais cada indivíduo refere sua identidade pessoal ao conjunto de fatores que o definem: língua, espaço, época, religião, parentesco, sexo, liames particulares, enfim, o feixe de interesses historicamente dado que é processado e incorporado subjetivamente por cada pessoa.

Considerando o fator religião, Bordieu (1998) analisa seu vínculo com a política e suas funções sociais. A religião, como fenômeno social mais antigo do mundo, é transmitida através dos símbolos e crenças nos quais se definem a política e os processos sociais. Segundo ele:

A relação de homologia que se estabelece entre a posição da Igreja na estrutura do campo religioso e a posição das frações dominantes das classes dominantes no campo do poder e na estrutura das relações de classes, fazendo com que a Igreja contribua para a conservação da ordem política ao contribuir para a conservação da ordem religiosa, não eliminam as tensões e conflitos entre poder político e poder religioso (BORDIEU, 1998, p. 72).

Para Thomas (2005) a globalização contribuiu para a construção, a consolidação e o rompimento de muitas religiões, uma vez que ela reafirma crenças e valores na política doméstica e nas relações internacionais, forma identidades e define o caráter e o comportamento dos indivíduos e grupos. O autor também observa a religião como poder flexível nas relações internacionais, no qual as ideias e valores podem ser atrativos ou repulsivos. Ressaltando este poder e a importância da religião, Thomas menciona (2005,p.26):

The global resurgence of religion is the growing saliency and persuasiveness of religion, the increasing importance of religious belief, practices and discourses in personal and public life and the growing role of religious or religiously-related individuals, non-state groups, political parties and communities, and organizations in domestic politics, and this is occurring in ways that have significant implications for international politics.

Visto a religião como processo histórico e social, que também influencia as interpretações individuais, Martins (2007) argumenta que o ambiente cultural de cada sujeito corresponde à sua reprodução histórica ao respectivo meio. Por isso, as culturas distintas podem acarretar conflitos, choques e incompreensões, tanto para grupos geograficamente distantes, quanto para grupos internos de uma mesma sociedade formal. Sob esta última dimensão, a cultura nacional é entendida por

Hofstede (2003), como uma programação coletiva de mentes que distingue membros de um grupo de outros, existindo camadas culturais definidas e pessoas que carregam suas programações mentais relativas aos diferentes níveis de cultura. Segundo Hofstede (2003), os níveis são divididos em: Nível nacional, nível regional/étnico/religioso, nível correspondente ao sexo (masculino e feminino), nível de geração (entre avós, pais e filhos), nível de origem social relacionado à escolaridade e profissão e nível ligado à organização ou empresa que trabalha.

Abbagnano (1998) descreve sobre a ideia de diversos conceitos e definições sobre cultura. Segundo ele o termo tem dois significados básicos. O primeiro reflete a formação do homem e a sua melhora e definição de pessoa humana individualizada em formação. O segundo significado indica o produto dessa formação, que são os conjuntos de viver e pensar cultivados e civilizados, conhecidos pelo conceito de civilização, abordado hoje por sociólogos e antropólogos para indicar o conjunto de vida criado e transmitido de uma geração para a outra entre os membros de uma determinada sociedade. Os indivíduos se manifestam coletivamente em um grupo social nas instituições que o definem.

Para Gomes (1996), a cultura é uma mistura de elementos que se desenvolvem lado a lado e interagem entre si, formando uma “massa homogênea” de indivíduos. Ele considera a cultura sob três aspectos. O primeiro tem a cultura vista como uma atividade biológica relativa ao homem e a sua adaptação às condições ambientais. O segundo visa a cultura como uma ação direta de transformação do ambiente, através de técnicas e instrumentos criados pelos grupos humanos. O terceiro e último aborda a cultura como uma expressão simbólica, como comunicação e sinalização de valores.

Conforme Hall (2003) as culturas são compostas de símbolos, sentidos, valores e representações. Uma cultura nacional, por exemplo, é um discurso, pois cada nação tem seu sistema de representação cultural construído através de seus significados colocados de modo ambíguo entre passado e futuro. Assim, as culturas nacionais, ao produzir sentidos sobre a nação, constroem identidades. Esses sentidos estão contidos nas histórias que são contadas sobre a nação, memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas. E, visto que a abordagem de Hall (2003) se refere às identidades culturais que refletem no mundo social através de estruturas e processos, ele relata: “No mundo

moderno, as culturas nacionais em que nascemos se constituem em uma das principais fontes de identidade cultural (p.47)”.

Por outro lado, considerando que a Antropologia estuda a humanidade como um todo, a análise e o desenvolvimento do conceito de cultura também são abordados por antropólogos. Segundo Hoebel e Frost (1981, p.4):

Cultura é o sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, os quais são característicos dos membros de uma sociedade e não o resultado de herança biológica. A cultura não é geneticamente determinada, é não instintiva. É o resultado da invenção social e é transmitida e aprendida somente através da comunicação e da aprendizagem.

Thompson (1995) ressalta sua colaboração na definição de cultura ligada à Antropologia. Segundo ele “a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade (p.173).” Os costumes formam o complexo de toda uma sociedade e o estudo da cultura deve analisar o desenvolvimento da espécie humana e sua organização à vida civilizada, buscando desmontar a herança social em seus elementos componentes e relacioná-los com o meio ambiente e as necessidades (THOMPSON, 1995).

Hoebel e Frost (1981), seguindo a linha da cultura no âmbito antropológico, abordam a humanidade como parte da natureza e seus fenômenos. Para eles, o ser humano, preso à cultura, age em prol do desenvolvimento social, como as criaturas evolutivas e os hominídeos. Para compreender o comportamento humano diante desta evolução, deve-se examinar a genética, a fisiologia, as características climáticas, os sistemas de valores, as estruturas econômicas, os parentescos, a religião e as políticas da sociedade. O processo biológico natural incessante da transformação e evolução do homem leva a caracterização da experiência a partir de conceitos, pensamentos e símbolos. O resultado da evolução biológica permitiu a humanidade conduzir a cultura em grande escala, que crescendo continuamente, encontrou diferentes formas.

Os antropólogos reagem de duas maneiras à cultura: A primeira aborda as diferenças existentes como fenômenos a serem mapeados no relativismo cultural. A segunda denota que os povos do mundo passaram e ainda passam por problemas

semelhantes, porém cada um reage de uma maneira diferente gerando soluções diferentes. E, o relativismo sustenta que cada cultura é uma configuração única com seu estilo e espírito próprio e deve ser vista na sua totalidade (KAPLAN e MANNERS, 1981).

Para Lazzarotto (1976) a antropologia cultural pode ser entendida como uma herança social da comunidade humana, representada pela adaptação e subsistência, pelas normas e instituições reguladoras, pelos valores, crenças e experiências. A cultura tem sua natureza característica e segundo Lazzarotto (1976, p. 9) “é percebida e transmitida simbolicamente, de geração a geração, como uma tradição”. E, visto que a antropologia adota a vida social do homem a partir dos fatos históricos é evidente a ligação de cultura e Sociologia, uma vez que a cultura engloba o sistema integrado de padrões de comportamento que formam uma sociedade. Segundo Lazzarotto (1976, p. 16):

O processo social é eminentemente dinâmico. O mundo em que vivemos hoje é resultado do que aconteceu anteriormente. A história muda na medida em que a tecnologia evolui, que os meios de produção e de comunicação ganham novas formas.

Williams (2000) aborda a visão sociológica da cultura como uma convergência de interesses e métodos. Para ele, a sociologia da cultura, ao entrar na segunda metade do século XX, compunha-se de duas posições: A idealista e a materialista. Cada uma dessas duas posições representou uma forma de interesses, exemplificada pelo próprio termo da cultura. A idealista foca no espírito formador da vida global, através das atividades sociais, evidentes nas atividades culturais. Já a materialista fica reservada às outras atividades “primárias” deixando a cultura como atividade secundária. Assim, para o autor, existe uma convergência entre os sentidos antropológicos e sociológicos da cultura como modo de vida global e o sentido mais especializado da cultura como “atividades artísticas e intelectuais”.

Hoebel e Frost (1981) adotam a Antropologia Social através do estudo das organizações e relacionamentos sociais. Para eles, a cultura de uma sociedade apresenta um “manual figurativo” que delinea as tarefas e as orientações para funções a serem realizadas. Segundo os autores, a cultura é estudada na Sociologia sob a ótica da organização social do indivíduo, a partir da sua função, do ciclo de vida, da união, do casamento, da família, do parentesco, das associações, dos clubes, das organizações econômicas, das classes sociais, das leis e da política.

Segundo os autores (1981, p.147) “Por organização social entendemos os modos padronizados, segundo os quais os grupos e os indivíduos são organizados e relacionados uns com os outros na entidade funcional que é a sociedade”. As instituições dentro da sociedade representam interesses individuais ou coletivos e estas seguem a crenças e tradições. Os relacionamentos sociais envolvem o *status* do indivíduo na sociedade, sua função e aptidões assim como este se comporta considerando a cultura instalada.

Ainda segundo Hoebel e Frost (1981) o *status* de um indivíduo é uma posição social com referência aos outros membros da sociedade. Cada indivíduo tem características como sexo, idade, traços corporais, experiências sociais e filiações. No nível seguinte, tem-se o *status* mais comumente conhecido, como a sabedoria, a coragem, a generosidade, entre outros. O *status* também envolve a posição do indivíduo na sociedade. Um *status* elevado é aquele que dá prestígio, nos quais as atitudes são referência, submissão e subordinação àqueles que possuem *status* inferior. O prestígio significa poder, como a capacidade de influenciar ou orientar o comportamento dos outros. A função é o complexo de comportamento associado ao *status*. Por exemplo, a dicotomia do sexo é um fato biológico sobre o qual são construídos os *status*, determinados culturalmente, assim a mulher tem um *status* ligados ao seu sexo, e ser mãe é uma de suas funções. As funções também relacionam a posição no trabalho e suas ações na sociedade. Entende-se que *status*, funções e aptidões são elementos interligados, envolvendo a riqueza, a religião, o parentesco, a aprendizagem e tudo que leva ao indivíduo se posicionar e agir na sociedade (HOEBEL e FROST, 1981).

Diante do comportamento do indivíduo perante a cultura existente, Hofstede (2003) menciona que cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e ações potenciais, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. A cultura é um fenômeno coletivo, adquirido e deve ser distinguida na natureza humana e da personalidade de cada um, conforme a Figura 1.

Figura 1- Os Três Níveis de Programação Mental Humana



Fonte: HOFSTEDE (2003, p. 20).

Sob a análise da Figura 1 percebe-se que o comportamento do ser humano é parcialmente predeterminado pelos seus programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas. A programação indica reações prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um, assim como varia também aos ambientes sociais que são adquiridas. As programações mentais são usualmente designadas pelo termo cultura. A natureza humana constitui o que todos os seres humanos têm em comum e representa o nível universal do programa mental de cada um. A atitude de cada ser humano e o que ele faz com os sentimentos que possui, a forma como os exprime e como relaciona suas observações, é influenciada pela cultura. A personalidade de um indivíduo constitui o seu conjunto de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano. Está fundada em traços que são herdados com uma genética única, e em parte, adquirida. Esta aquisição faz-se através da influência da programação cultural, assim como através das experiências pessoais onde a cultura se manifesta de diferentes formas, através dos símbolos, dos heróis, dos rituais e dos valores. Os símbolos envolvem palavras, gestos, figuras e objetos que transportam um significado que é entendido pelos que partilham a mesma cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, que possuem

características valorizadas em uma cultura. Os rituais são as atividades coletivas de uma determinada cultura, como cerimoniais sociais e religiosas, por exemplo. Os valores são a tendência de se preferir um certo estado face a outro, sendo um sentimento orientado. Normalmente os valores são uma das primeiras coisas que as crianças aprendem para agir na sociedade (HOFSTEDE, 2003).

Seguindo a linha de pensamento de Hofstede (2003) e abordando também o comportamento do ser humano perante a cultura instalada, Thompson ressalta a importância da simbologia das atitudes humanas na sociedade:

As formas simbólicas são fenômenos sociais: uma forma simbólica que é recebida apenas pelo próprio indivíduo que a produz é mais uma exceção do que uma regra. A troca de formas simbólicas entre produtores e receptores implica, em geral, uma série de características que podemos analisar sob o título de transmissão cultural (THOMPSON, 1995, p. 221).

Thompson (1995) distingue três aspectos de transmissão cultural: o meio técnico de transmissão, o aparato institucional de transmissão e o distanciamento espaço-temporal. O meio técnico de transmissão é o substrato material de uma forma simbólica, onde os componentes materiais são produzidos e transmitidos. Esses componentes variam, desde as condições de conversação face a face até os sistemas eletrônicos de áudio. Um atributo do meio técnico é o que permite certo grau de fixação com respeito à forma simbólica que é transmitida. O grau de fixação varia de um material a outro. No caso da conversação, o grau de fixação pode ser baixo ou não existente, dependendo na memória, da rotina e das propriedades do meio técnico. Um segundo atributo do meio técnico é que ele permite certo grau de reprodução da forma simbólica. A reprodutibilidade das formas simbólicas é uma das características chave que subjaz à exploração comercial dos meios técnicos por instituições da comunicação de massa e o mercado que estas procuram e promovem. Um terceiro atributo refere-se à natureza e a participação dos indivíduos. Diferentes meios exigem dos indivíduos que utilizem diferentes habilidades, faculdades e recursos.

O aparato institucional de transmissão é o conjunto de articulações institucionais dentro dos quais o meio técnico é elaborado e os indivíduos envolvidos na codificação das formas simbólicas que estão inseridos. Os canais de difusão seletiva são o conjunto de arranjos institucionais através dos quais as formas simbólicas circulam, de diferentes maneiras e quantidades, no mundo social. O

aparato institucional de transmissão constitui não apenas os canais de difusão seletiva, mas é também um meio no qual as formas simbólicas são usadas e afetadas pelo poder. O mecanismo de implementação restrita aborda que as formas simbólicas implicam o armazenamento de informações e podem ser empregadas como recurso na busca de interesses e objetivos particulares. Os agentes criam mecanismos institucionais que limitam o fluxo das formas simbólicas para a busca de seus interesses (THOMPSON, 1995).

Por fim, Thompson (1995) explica o distanciamento espaço-temporal, o qual implica que a transmissão cultural é o distanciamento das formas simbólicas em vários graus e inseridas em novos contextos que podem ser localizados em diferentes tempos e locais. Em um contexto de co-presença a acessibilidade das formas é limitada aos participantes ou indivíduos localizados na proximidade imediata. Quando as formas simbólicas são transmitidas para além de um contexto de co-presença, tem-se então a extensão de acessibilidade das formas simbólicas no tempo e no espaço. As novas tecnologias de comunicação podem ser entendidas como parte do desenvolvimento que ampliou a acessibilidade no espaço e no tempo na transmissão das formas simbólicas. O desenvolvimento dos sistemas de correio, da indústria de filmes e cinema, das redes de difusão de rádio e televisão são exemplos das modalidades de transmissão cultural (THOMPSON, 1995).

Os conceitos antropológicos e sociológicos da cultura, assim como o estudo geral da mesma, contribuem para o entendimento acerca da sua presença na vida social em todos os lugares do mundo. E, como visto, a cultura, carente de definição única, envolve inúmeros fatores em seu campo de análise, sendo estudada também através das teorias das Relações Internacionais.

2.2 A Cultura sob a Perspectiva das Teorias de Relações Internacionais

As teorias das Relações Internacionais são um meio de compreensão dos fenômenos das relações humanas no âmbito internacional, e, dentro deste contexto também existem diferentes abordagens perante a cultura. As indagações sobre o peso da cultura nas Relações Internacionais é histórica e o estudo das divergências culturais se mostra cada vez mais importante, pois considerando os processos históricos, percebe-se que não existe cultura sem poder e nem mesmo poder sem cultura.

Algumas teorias focam diretamente do papel da cultura nas relações entre agentes. Dentre elas estão a Teoria do Choque de Civilizações (HUNTINGTON, 1997); O Construtivismo (WENDT, 1992) com foco da identidade estatal a partir da cultura, religião, valores; E, por fim, o conceito *Soft Power* (NYE, 2004), que neste trabalho será adotado para a análise da cultura como meio de poder dos Estados e das negociações.

A teoria do Choque de Civilizações defende que em uma ordem mundial as principais fontes de conflito são de origem cultural. Huntington (1997) aborda que os interesses nacionais são definidos a partir da identidade nacional, porém, só se sabe os reais interesses quando se conhece a real representação cultural. Segundo ele:

O mais alto agrupamento cultural de pessoas e o mais amplo nível de identidade cultural que as pessoas têm daquilo que distingue os seres humanos das demais espécies. Ela é definida por elementos objetivos comuns, tais como língua, história, religião, costumes, instituições e pela auto identificação subjetiva das pessoas (HUNTINGTON, 1997, p.47-48).

Dentro do corpo teórico das Relações Internacionais, a premissa básica do Construtivismo apela ao lado social e defende que o mundo está em constante transformação. Wendt (1992) aborda a cultura no aspecto social e na formação da identidade estatal. Os interesses dos Estados são definidos pela identidade que se dão a partir da cultura. Segundo ele o Estado possui identidade corporativa antes mesmo de se interar com os outros Estados. Essa identidade corporativa é uma plataforma para constituir a identidade social, entendida como o significado que o eu se atribuiu a enxergar a si mesmo pela perspectiva do outro. Além disso, a identidade corporativa condiciona os interesses dos atores, não sendo possível manter o argumento de que os indivíduos são livres para fazer as escolhas que desejarem no plano internacional. Wendt (1992) propõe três princípios que condicionam a interação entre os atores: a cultura hobbesiana, cujo princípio é o de inimizade, a cultura lockeana com o princípio da rivalidade e a cultura kantiana que têm por princípio a amizade. A existência dessas culturas depende das práticas de representação do outro, se ele é amigo ou inimigo, estabelecidas pela interação entre as unidades que compõem o sistema de Estados. O construtivismo também sugere que a interação entre o eu e o outro é fundamental para a construção da identidade estatal.

A teoria do Choque de Civilizações e a teoria do Construtivismo são duas grandes abordagens da visão cultura nacional nas relações internacionais, e, posteriormente a breve apresentação destas duas teorias que sustentam e defendem a ideia do presente trabalho, tem-se o *Soft Power*, que analisa mais profundamente a relação de cultura como poder nas representações de um Estado, de uma organização ou de um ator no sistema internacional e que também é a teoria principal a ser abordada, permitindo a compreensão da cultura como poder nas negociações.

Como já visto, o *Soft Power* aborda a relação de poder e cultura e assim, alguns autores analisam como se reflete este poder nas relações internacionais. Mingst (2009) analisa o conceito de poder dos Estados. Para ele, os Estados são protagonistas críticos porque tem poder em face de outro e em relação aos protagonistas internos do Estado, obtendo-se da capacidade de influenciar e controlar resultados e tornando o poder multidimensional. O resultado da relação de poder é determinado pelo potencial de poder de cada parte envolvida.

Segundo Martins (2007, p. 66): “O confinamento das diferenças culturais no âmbito de definições simplificadoras alimenta o choque das culturas que se exprime subsequentemente em conflitos de poder”. Para Martins (2007) existem três formas pelas quais a sociedade aborda o poder sobre a cultura inserida. A primeira está associada a potencialidade subjetiva do agente. A segunda ao comando próprio da comunidade organizada ou Estado. A terceira como circulam as situações de poder entre as comunidades. O autor considera que a reflexão pessoal do indivíduo na sua autodefinição e autoafirmação é um *empowerment* necessário. O entendimento do sujeito individual se articula frente aos interesses públicos e coletivos, e, a formação cultural das identidades se processa de três níveis: identidade nacional, identidade social e identidade pessoal. De acordo com Martins (2007, p.54): “A identidade pessoal, pelo qual se firma objetivamente o indivíduo, é a síntese subjetiva dos componentes particulares de sua história pessoal com os elementos históricos de um grupo ou da sociedade a que ele pertence”. Na busca pelo poder, o Estado se manifesta na interação entre os três níveis, exercendo papel forte sobre a apropriação cultural dos valores e das identificações (MARTINS, 2007).

Moreira refere-se ao contexto do *Soft Power* (1981, p.51): “é o poder cultural, e não outro, que devidamente ajudado deve presidir aos esforços e acompanhar a evolução”. Na mesma linha de pensamento, para Magnoli (2006), as negociações

internacionais se dão em um contexto das relações internacionais em sua totalidade, cuja lógica dominante é a lógica do poder. Segundo Bojikian (2009), ao colocar em evidência o atributo de poder, a análise estrutural contribui para o entendimento do poder e suas fontes. Além do entendimento do poder como capacidade de mobilizar recursos e de exercer pressão, o poder deve ser entendido também como a capacidade relativa de cada parte oferecer o que o outro quer.

A partir das concepções de alguns autores sobre o poder, destaca-se também o conceito *Soft Power*, conhecido como poder brando, em português. O *Soft Power* foi criado por Joseph Nye em 2004 e é visto nas Relações Internacionais através demonstração de poder e de coerção dos países através da cultura e da mídia. No sistema internacional, o Estado tem a capacidade de obter o que deseja demonstrando seu poder através da coerção e uso da força e do estímulo com pagamentos de subornos. Segundo Nye (2004, p. 2), "*Power is the ability to influence the behavior of others to get outcomes one wants*". Assim, este poder condiz aos aspectos culturais e atrativos de um país, diferente do conceito de *Hard Power*. Nye busca diferenciar os dois conceitos:

Soft Power is not merely the same as influence. After all, influence can also rest on the Hard Power of threats or payments. And Soft Power is more than just persuasion or the ability to move people by argument, though that is an important part of it. It is also the ability to attract, and attraction often lead to acquiescence. Simply put, in behavioral terms Soft Power is attractive power. In terms of resources, Soft Power resources are the assets that produce such attraction (NYE, 2004, p.6).

Segundo Nye (2004), existem três principais recursos de poder: A cultura, os valores políticos e a política externa. De acordo com ele, quando os valores e a cultura de um país se tornam universais, sua política desenvolve interesses que outros compartilhem, assim, a chance de alcançar objetivos cresce, pois os recursos atraem e demonstram poder. De acordo com Nye (2004), na política internacional, os recursos que produzem o *Soft Power* surgem a partir dos valores de uma organização ou país, esses valores estão expressos na cultura e definem suas práticas e políticas internas, e as suas relações externas. Muitas vezes, sua influência política é maior que seu poderio militar e econômico, pois os seus interesses de atração estão em ajuda econômica e pacificação. Dentre estes recursos, a cultura é transferida por estes recursos através do comércio, dos contatos e dos intercâmbios.

Dando ênfase ao conceito de cultura, Nye aborda (2004, p.11):

Culture is the set of values and practices that create meaning for a society. It has many manifestations. It is common to distinguish between high culture such as literature, art and education, which appeals to elites, and popular culture, which focuses on mass entertainment.

Nye (2004) relata ainda que a cultura estadunidense tem um poder enorme e influencia diretamente as ideias e as atitudes dados indivíduos, principalmente da geração mais nova, milhões de jovens gostariam de estudar nos EUA, por exemplo. O cinema americano, a televisão, as revistas, a tecnologia, a música e tudo que é transmitido pela mídia em um conjunto geral, são atrativos que se manifestam no mundo inteiro. O *Soft Power* cultural americano se demonstra no entretenimento popular que compartilha mensagens e imagens sobre individualismo, no consumismo exacerbado e em outros valores que influenciam diretamente nos efeitos políticos e sociais. Para Nye (2004, p.47): “*The line between information and entertainment has never been as sharp as come intellectuals imagine, and it is becoming increasingly blurred in a world of mass media. Some lyrics of popular music can have political effects*”.

Nye (2004) defende que é mais importante um poder disperso, do que um poder concentrado, porque apesar de muitas vezes um poder não ser reconhecido em um país, para outros países ele se mostra interessante, atraindo a visão internacional. Segundo ele, em uma sociedade liberal o governo não pode e nem deve controlar a cultura. Porém, a ausência de políticas de controle pode fazer disso um recurso de atração. Escolas, universidades, fundações, igrejas e outras instituições não governamentais podem desenvolver seu poder próprio a partir de seus objetivos e cultura própria, mesmo em desacordo com a política interna e externa do país. De acordo com Nye (2004, p. 17): “... *this is particularly true since private sources of soft power are likely to become increasingly important in the global information age*”. A cultura popular pode ter efeitos contraditórios em diferentes grupos em um mesmo país. Os instrumentos culturais não são estáticos e este fato reflete na incerteza do crescimento ou decadência da cultura americana, que não pode ser prevista, uma vez que o futuro é incerto. Os filmes americanos, por exemplo, continuam com grande espaço no cinema mundial, mas a televisão

americana tem perdido sucesso no cenário internacional nos anos recentes (NYE, 2004).

Referindo-se aos recursos de valores políticos e a política externa, Nye (2004) aborda a mudança do poder militar. Para ele, a habilidade de usar a informação tecnológica, a vigilância, as armas, permite os EUA controlar e comandar uma posição de maior potência militar no mundo. Deste modo, visto que enquanto o poderio econômico e militar de um país tende a intimidar aos outros países, a cultura tem o poder de seduzi-los e está diretamente ligada ao papel diplomático de cativar e atrair o outro para uma esfera de cooperação mútua, para alcance de seus objetivos e para sua reputação no âmbito internacional.

Além do enfoque das teorias de Relações Internacionais, toda a postura e identidade dos atores no sistema internacional refletem, além dos fatores culturais, o modo em que os mesmos negociam em um ambiente. Neste ambiente internacional encontram-se inúmeras variáveis que serão abordadas a seguir com a finalidade de analisar o contexto das negociações internacionais.

2.3 Negociações Internacionais

A partir da análise da cultura, seus diferentes conceitos e de sua importância nas negociações, considera-se a negociação. Em um primeiro momento, faz-se necessário o conhecimento de diferentes conceitos de negociação, e posteriormente, o entendimento e especificações das negociações internacionais, que são relevantes para o desenvolvimento dos países e empresas no âmbito internacional. A negociação está presente em toda parte, podendo ser verificada em tudo que rodeia o meio ambiente social. Conforme Saner (2004, p.25) “A negociação está presente em tudo o que nos cerca todo o tempo e em todos os níveis. Constitui uma parte importante de nossa vida diária, particular ou profissional”.

Assim, a negociação é abordada, por Andrade, Alyrio e Boas (2006), como um processo abrangente que comporta uma gama de modalidades, como vendas, compras, gerenciamentos, incorporações, entre outros. Uma negociação implica diretamente em questões econômicas, políticas e sociais, promovendo intercâmbios de propostas e garantias.

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2007, p.4):

Negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Para Laurent (1991, p.10) “A negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte.” Para Acuff (2004, p. 28), “a negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes”. Segundo Junqueira (2007, p. 1), “negociação é um processo através do qual duas ou mais facções que tenham interesses em comum e conflitantes expõem e discutem propostas explícitas acerca dos termos específicos para um possível acordo”.

Para Lempereur (2009) existem três métodos em que a negociação é baseada. O primeiro método aborda que a negociação é presente na vida humana tanto privada quanto profissional. O segundo método menciona que saber negociar bem é uma competência essencial, através da harmonização social pessoal e coletiva. O terceiro método aborda que o nascimento da negociação talentosa é raro, mas o desenvolvimento não. As negociações, formais ou implícitas, estão presentes em todos os níveis. Todo indivíduo negocia com seu próximo, pois a negociação faz parte da vida. Todavia, é no âmbito profissional que a negociação se encontra de modo mais explícito.

Negociação é uma prática impulsiva da mais alta ordem por excelência. Cada um negocia espontaneamente a sua maneira, segundo o que acha que seja melhor e mais certa maneira de negociar. Negociar é uma das atividades humanas nas quais a instituição exerce grande poder de influência (LEMPEREUR, 2009, p.11).

Visto que as negociações exigem conhecimento, métodos e também refletem a influência das instituições e da cultura nacional, observa-se que são necessários cuidados com todos os elementos que a compõem. A informação é um destes elementos essenciais ao procedimento a ao sucesso de uma negociação. A informação é abordada por Morin (2008) como a matéria-prima da negociação. É

com base na informação que se identifica elementos essenciais ao processo de negociação: alternativas, interesses, legitimidade do negociador, forma de comunicação e valores. Estas informações quando definidas por completo, devem submeter-se a uma direção ao negociador. Já a forma da comunicação é o elemento mais importante da negociação, pois considera os valores e percepções da contraparte negociadora.

Visto breves conceitos de negociações, Magnoli (2006) aborda a complexidade das negociações internacionais, que envolvem a posição diplomática de um país em diferentes foros de negociações, conforme o tema específico, envolvendo chancelaria, ministérios, assim como representantes do setor privado, sindicatos, academias e imprensa. Segundo o autor, as negociações internacionais podem ser bilaterais, regionais ou multilaterais e o processo da negociação é constituído de barganhas e acordos que envolvem a política internacional e elementos externos, como pressões, concessões e até ameaças (MAGNOLI, 2006).

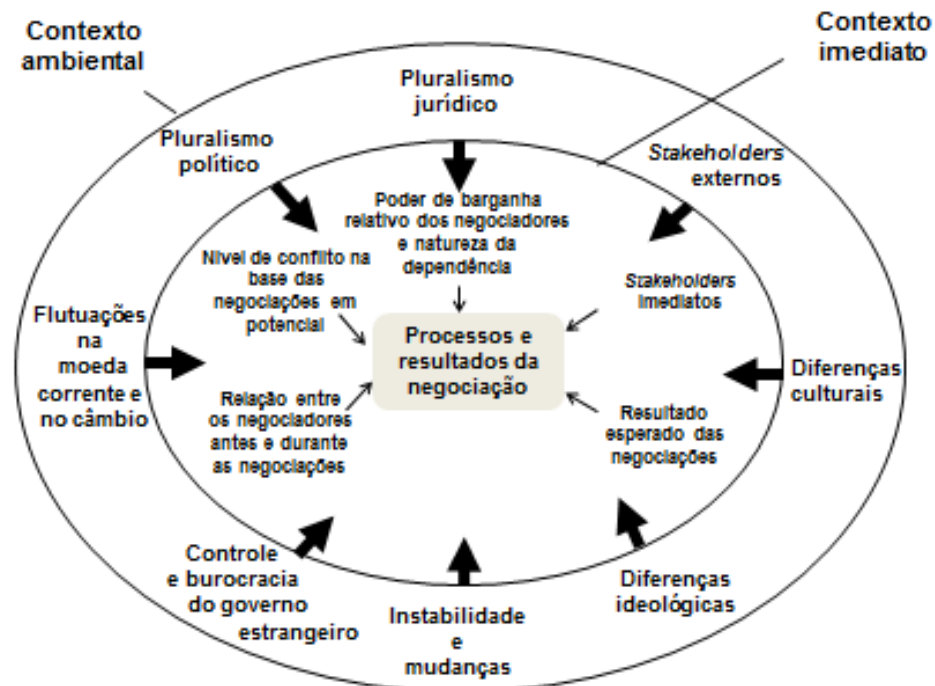
Seguindo no âmbito internacional, Laurent (1991) argumenta que nas negociações internacionais, existe também um processo interno, considerando que a cultura é um fator nacional único de cada país ou organização. Neste processo interno existem componentes, segundo o autor, como a vestimenta, a aparência, a postura, os gestos e a expressão verbal. Esses componentes podem variar de país para país, assim como, região para região, representando a cultura que está aprendida, mas principalmente vistos como valores pessoais.

A consciência de cada ser humano deve prever seus atos a partir dos meios que dispõe para tomar uma decisão. A posição perante os interesses dependem dos princípios e valores da pessoa, da organização e da sociedade. Outro peso na decisão é o uso conjunto de informações, como os antecedentes, as consequências e os objetivos que dispõe o negociador. Dentro do âmbito cultural, são estabelecidas diferentes instituições nas quais as pessoas se vinculam, como a família, a religião, o trabalho e as associações. Neste sentido, existem duas dimensões: os valores individuais e os valores compartilhados. Os valores individuais correspondem a vestimenta, à família, a postura, ao modo de falar, entre outros aspectos, enquanto os valores compartilhados são a religião, a política, os valores sociais, etc. Estes dois valores influem decisivamente no encaminhamento de negociações, pois são elementos importantes para a manutenção da integridade do indivíduo e da empresa, podendo, em certos casos, transformarem-se em verdadeiras camisas de

força contra o próprio negociador ou reputação da empresa (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2007).

Lewicki, Saunders e Barry (2014) abordam a negociação como uma arte que diz respeito a melhor estratégia e a melhor escolha. A negociação internacional é complexa e envolve a compreensão de cada elemento para seu processo e resultado, estes elementos incluem o contexto ambiental e o contexto imediato, conforme a Figura 2.

Figura 2- O contexto das Negociações Internacionais



Fonte: Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 271).

O contexto ambiental inclui todas as forças atuantes no ambiente da negociação e envolve o pluralismo político e jurídico através das leis, normas e padrões; a economia internacional que condiz as flutuações de moeda e câmbio; os governos e a burocracia; a instabilidade e a ideologia de cada país; a cultura e os *stakeholders* externos, que são as diversas pessoas ou organizações que tenham interesse no resultado de uma negociação; em seguida o contexto imediato, juntamente com os *stakeholders* imediatos, envolve os negociadores e

representantes da negociação as quais as competências e qualidade tem influencia direta na negociação internacional (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2014).

Já Bojikian (2009), embora não aborde o aspecto cultural de uma maneira mais aprofundada nas negociações internacionais, limita e destaca fatores presentes em uma negociação internacional, que são abordados no Quadro 1.

Quadro 1- Elementos da Negociação Internacional

| FATORES PRESENTES NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| Diferentes ambientes | Normalmente uma ou duas partes deslocam-se ao território da outra, superando os potenciais de barreiras estrangeiras. |
| Aspecto cultural | Diferentes valores, crenças e percepções do mundo. |
| Ideologias | Governantes e atores tem ideias e visões diferentes sobre direito individual, direito coletivo, investimentos, lucros e objetivos. |
| Burocracias e organizações estrangeiras | As políticas, normas, procedimentos e processos diferem ao redor do mundo em vários aspectos. |
| Orientações políticas | Cada país ou empresa adota uma política, por exemplo, uma orientação baseada em exportação ou uma política que vise desenvolver o setor interno. |
| Regimes Jurídicos | Diferenças em termos legais e códigos de contratos de leis e execuções. |
| Sistemas econômicos | Alguns setores econômicos são monopólios do Estado. Por exemplo, há casos em que setores da economia, como telecomunicações, energia e bancos estão sob o controle do governo. |
| Sistemas monetários | As negociações internacionais ocorrem em um ambiente de múltiplas moedas e de regimes cambiais diferentes. O negociador deve estar atento a política monetária governamental de cada país. |
| Instabilidade e mudanças | Mudanças de governo, crises econômicas e políticas, manifestações civis, casos de violência e guerras impactam diretamente na visão estrangeira ao negociar com o país. |
| Regras de investimento | Os investimentos podem estar protegidos por acordos intergovernamentais. |
| Partes interessadas | Os competidores sempre irão defender seus interesses. |

Fonte: Bojikian (2009)

O Quadro 1 confirma toda a gama de elementos presentes nas negociações internacionais, e, apesar de Bojikian (2009) limitar-se ao quadro na sua análise, o mesmo admite que além da influência cultural, existem outros fatores fundamentais no preparo para uma negociação internacional. Conforme Acuff (2004) as negociações empresariais em um cenário internacional devem englobar o ambiente cultural, político e econômico da região em questão. Além dos costumes e leis gerais de um país, deve-se ter cuidado com os aspectos organizacionais e individuais. Assim, apesar da avaliação de todos estes fatores condicionantes que refletem no sucesso das negociações, destaca-se que os fatores condicionantes mais importantes são os culturais. E, deste modo, considerando o vasto ambiente das negociações internacionais, o negociador tem como um enorme desafio o entendimento da influência dos elementos culturais nas negociações, que serão abordados a seguir.

2.4 A Cultura nas Negociações Internacionais

Com a globalização, as interações multiculturais se tornaram parte necessária da vida social e empresarial. Assim, a cultura torna-se um grande desafio à negociação, pois envolve interações humanas promovendo confronto de valores, visões e princípios. A partir do conjunto dos conceitos de cultura e negociação, um negociador chega à mesa de uma negociação carregando as estruturas de apoio, entre elas, algumas provenientes da cultura própria e da história pessoal para interagir durante as negociações. A construção do conhecimento adquirido deste negociador permitirá uma interação com maior flexibilidade em relação às outras culturas, respeitando e compreendendo a natureza cultural de cada representante.

Segundo Andrade, Alyrio e Boas (2006, p.127):

O processo pelo qual a vida social e cultural nos diversos países do mundo é cada vez mais afetada por influências internacionais em razão de injunções políticas e econômicas também tem sido acelerado pelas mudanças radicais que vem ocorrendo em muitas partes do mundo, como é o caso da construção da União Européia (EU) e da reorganização da Europa Oriental. Estas e outras alianças trazem desafios às negociações empresariais e oportunidades àqueles que ingressam nessa nova ordem mundial.

A cultura e o comportamento são facetas que interferem diretamente no resultado de uma negociação em razão do perfil e do significado díspares dos sujeitos. Portanto, nas negociações, considerando uma série de indivíduos sentados à mesa, encontra-se uma multiplicidade de aspectos e significações. Porém, os mais imprescindíveis fatores subordinantes são os culturais, pois, muitas vezes, mesmo sendo de uma mesma cultura, as instituições têm representações díspares, uma vez que cada instituição constrói seu caráter único e individual. Os elementos culturais que concorrem para resultados que afetam as negociações são: uso do tempo, individualismo *versus* orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006).

O uso do tempo obedece a fundamentos imprescindíveis porque sempre existe um prazo para fechar uma negociação, assim como um prazo limite para a decisão. O tempo gasto em uma discussão costuma ser inversamente proporcional à sua importância (Lei de Parkinson). Em geral as pessoas administram mal o tempo deixando tudo para última hora, e assim, as principais concessões tendem a ser feitas quando se aproxima o prazo limite que pode ser negociado. Existe também um tempo de aceitação e a visão de que negociações rápidas podem ser perigosas e negociações longas ocorrem quando existe incerteza. O tempo ótimo de negociação é aquele que maximiza a relação custo/benefício e a negociação só acaba depois de cumpridas duas etapas: a ação final (formalização do acordo) e a avaliação (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006).

No debate individualismo *versus* sociedade globalizada resulta-se o entendimento de que o mundo encontra-se numa efervescência política e econômica na qual se formam blocos, concretizam-se alianças e inimigos se aproximam. Nesta situação, conhecer como as pessoas negociam é fundamental para a interação, a compreensão e a cooperação entre indivíduos, grupos, organizações e nações, assim como o conhecimento dos fatos comportamentais e culturais dos mesmos. Embora os autores aprofundem suas ideias perante estes dois elementos culturais (individualismo e sociedade globalizada) que afetam as negociações, a estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação são fatores que não são abordados. Os fatores culturais também afetam o processo de negociação no ritmo, na estratégia, na ênfase das relações interpessoais, nos aspectos emocionais, no processo decisório e nos fatores contratuais (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006).

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2007), a influência dos relacionamentos interpessoais é direta nos resultados nas negociações. Os negociadores são os arquitetos do processo e de sua interação, conhecendo a negociação, o objetivo e as partes envolvidas. A cultura se inclui nesse processo, e de acordo com os autores “As pessoas ficam na defensiva e menos flexíveis quando suas particularidades entram na negociação, quer se trate uma questão de raça, inteligência, idade, etc. (p.79)”.

Assim, na mesma linha de pensamento, visto que os negociadores são responsáveis pela interação e conhecimento da negociação, Macioski e Godinho abordam:

A preparação para uma negociação se dá também pela análise de fatores culturais: Uma vez conhecedor desse conjunto de habilidades e comportamentos de sua e de outras culturas, o negociador internacional poderia antecipar e compreender as atitudes e reações que a outra parte desenvolverá no ambiente de negociação e responder com confiança às táticas do interlocutor, em busca do acordo desejado (MACIOSKI e GODINHO, 2005, p. 5).

Andrade, Alyrio e Macedo (2007) seguem contribuindo com a mesma linha de pensamentos: “O negociador atual deve também ter consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como de seu oponente. Se, de fato, sabe negociar, pode administrar esses vieses à medida que ocorram nos aspectos básicos da negociação (p.7)”.

Para Lempereur (2009) existem diferentes razões do impacto cultural nas negociações. A primeira é que as negociações internacionais sempre estarão ligadas a estereótipos do comportamento dos negociantes sob a cultura de seu país ou região de origem. A segunda razão é que as diferenças culturais nas negociações são superestimadas e condiz com um pré-conceito, por exemplo, se preparar para ser competitivo, pois acredita na natureza competitiva do outro negociador. A terceira aborda a tendência da globalização, que é acompanhada pela harmonização cultural e até pela homogeneização. E finalmente, a percepção que a cultura é relativa e as fronteiras culturais transcendem, muitas vezes, as fronteiras nacionais. Lempereur (2009) também destaca a existência da cultura regional, da cultura profissional e da cultura organizacional. Perante a cultura regional, têm-se as diferentes facetas do comportamento dos indivíduos da mesma nacionalidade, porém que trazem consigo costumes e crenças de um local. A cultura profissional

provém da educação e da experiência de cada indivíduo, que são adquiridas em particulares pontos de vista e um conjunto de critérios, pois cada um aborda a negociação a partir de seus conhecimentos. Um advogado, por exemplo, prestará atenção a cláusulas de garantia em qualquer negociação, estando ciente do seu conhecimento. A cultura organizacional aborda a cultura formada dentro das instituições que desenvolvem sua própria linha de negociação. Dentre as identidades culturais múltiplas existe também a singularidade fundamental, no qual cada indivíduo, por escolha ou caráter, manifesta seu comportamento em relação às características da sua nação, religião e profissão (LEMPEREUR, 2009).

Hofstede (2003) defende que a qualidade dos contatos interculturais nas negociações internacionais pode contribuir para evitar conflitos, uma vez que se reúnem pessoas que detêm a habilidade para negociar. No plano cultural, é importante, portanto, mandar pessoas com poder e *status* adequado. Hofstede (2003) aborda também que as empresas expandem-se cada vez mais através de fusões e aquisições de empresas estrangeiras. As interações culturais desempenham um papel importante, uma vez que entram em jogo não só as culturas nacionais, mas também a cultura organizacional.

Hofstede (2003) aborda o termo de cultura organizacional como um fenômeno único diferente da cultura nacional. Uma empresa ou organização constitui um sistema social diferente de uma nação e esta cultura influencia diretamente a diretriz de negociação de cada empresa. O autor cita alguns usos práticos que devem ser adotados pela gestão de uma organização: a) a identificação de subculturas na própria organização; b) o teste se a cultura é adequada às estratégias traçadas para o futuro, no caso de fusões e aquisições; c) a identificação de áreas de potencial de conflito cultural entre parceiros e d) a medição da evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo.

Lewicki, Saunders e Barry (2014) mencionam a abordagem de Robert Janosik, que busca a definição de cultura através de elementos existentes nas negociações internacionais: o comportamento adquirido, os valores compartilhados, a dialética e o contexto. A cultura como comportamento adquirido aborda que os efeitos da cultura sempre vai ser demonstrado na emoção e no comportamento, voltado para a preservação da imagem. A cultura como valores compartilhados inclui as comparações transculturais com base nas normas e valores e a compreensão de como as diferenças culturais afetam uma negociação, perante esta abordagem, os

autores citam Hofstede (2003) com seu modelo das quatro dimensões culturais: o individualismo/coletivismo, a distância do poder, a masculinidade/feminilidade e a resistência à incerteza. A cultura da dialética ajuda a entender as negociações internacionais como um conjunto de dimensões e tensões em um entendimento profundo da cultura, no qual se permite a idealização de metáforas que auxiliam melhor o processo de negociação. A cultura em contexto é a quarta abordagem e reconhece que o comportamento humano não é determinado por um único fator. A personalidade, o contexto social e os fatores ambientais também são determinantes do comportamento.

O modelo de Hofstede (2003) aborda uma pesquisa sobre as dimensões culturais nos negócios internacionais. Ele examinou dados coletados de 100 mil funcionários da empresa IBM (International Business Machine) em mais de 50 culturas diferentes ao redor do mundo. Esta análise permitiu o desenvolvimento do modelo das quatro dimensões, que fora citado por Lewicki, Saunders e Barry (2014) e analisa os fatores de individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, distância do poder e resistência à incerteza perante as respostas obtidas pelos funcionários da empresa IBM sobre seus respectivos países e classificando-os em escala baixa e alta, que podem ser entendidos no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2- O modelo das Quatro Dimensões

| Escala | Individualismo/ Coletivismo | Masculinidade/Feminilidade | Distância do Poder | Resistênci a à Incerteza |
|---------------|--|---|----------------------------------|---|
| Baixa | Coletividade/ Harmonia | Criação de relações/ Papéis sociais se sobrepõem | Integração e interdependência | Relações informais |
| Alta | Autodeterminação/ Crescimento pessoal | Competividade/ Diferenciação | Hierarquia do <i>Status</i> | Relações formais |

Fonte: Hofstede (2003)

O individualismo e o coletivismo são pólos opostos de uma dimensão global das culturas nacionais. De acordo com Hofstede (2003, p. 69):

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

A escala do individualismo ou coletivismo em um país foi medida por Hofstede (2003) a partir de diferentes questões atribuídas aos seguintes fatores: Do lado individualista: O tempo pessoal envolve a questão de ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar; A liberdade para organizar o trabalho e o desafio diário de ter um trabalho estimulante. Do lado coletivista: A formação e a oportunidade de aprender e aperfeiçoar-se; As condições de trabalho, como por exemplo, as condições físicas; A utilização de competências no qual se permite ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho. A masculinidade e a feminilidade como dimensões na cultura são associadas a alguns aspectos pesquisados. O pólo da masculinidade envolve a remuneração, o reconhecimento, a promoção e os desafios. No lado oposto, o polo feminino corresponde às questões de hierarquia, cooperação, da zona onde se vive (viver em um meio agradável) e da segurança de emprego. De acordo com os resultados destes aspectos, serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis sociais são nitidamente diferenciados, e feministas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (HOFSTEDÉ, 2003).

A distância do poder, também chamada de distância hierárquica, informa sobre a relação de dependência num determinado país. Ela pode ser definida como a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder. Logo, a distância hierárquica é então medida a partir dos sistemas de valores daqueles que tem o menor poder, e a repartição do poder é explicada pelo comportamento que quem tem o maior poder. Em um país onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados às suas chefias é limitada. Trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, na qual os subordinados abordam e contradizem suas chefias com facilidade. Nos países onde a escala é elevada, existe uma dependência considerável dos subordinados à suas chefias. Os subordinados raramente abordam ou contradizem suas chefias abertamente (HOFSTEDÉ, 2003).

Hofstede (2003) cita que a resistência de incerteza foi um termo tomado da sociologia organizacional norte-americana, em particular dos trabalhos do economista americano James G. March. Ainda relata que a gestão da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, pois como seres humanos, tem-se que enfrentar o futuro sem saber o que irá acontecer. Considerando que a incerteza é um sentimento, que influencia no modo de pensar e agir do indivíduo, aborda sua relação com a cultura, defendendo que a cultura de um país não é uma combinação das características do “cidadão médio” ou da “personalidade modal”, mas sim um conjunto de reações prováveis que um cidadão possui em sua programação mental comum. Uma pessoa pode reagir de uma forma (ser mais nervoso, por exemplo) e outra de outra forma. Assim, não é necessário encontrar estes comportamentos na mesma pessoa, mas sim na mesma sociedade. O erro consiste em confundir o nível individual com o nível social: confusão entre personalidade e cultura. Logo, o grau de incerteza de um país se mede através da inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertezas, considerando a cultura e a personalidade individual (HOFSTEDE, 2003).

Logo, diante do crescimento de empresas que buscam novos desafios no mercado internacional, assim como das disparidades culturais que estão presentes em uma negociação internacional, a dificuldade de empresários e negociantes aumenta e o conhecimento se torna então um fator diferencial. A partir do estudo da cultura nacional como influência e poder nas negociações internacionais, conclui-se a abordagem destacando a ligação destes fatores, através da colocação dos elementos culturais existentes que refletem nas negociações internacionais. O Quadro 3 permite a visualização da maneira que os aspectos culturais influenciam no âmbito internacional, conjunto aos autores que as definem e explicam.

Quadro 3- Elementos Culturais e influência nas Negociações Internacionais

| Elementos Culturais | Forma de influência nas negociações internacionais | Autores |
|----------------------------------|---|--|
| Religião | Com forte representatividade e influência na vida individual e social pública, através das crenças e simbologias atrai poder e dissemina ideias e valores nas relações internacionais. | Thomas (2005), Bordieu (1998), Hofstede (2003), Andrade, Alyrio e Macedo (2007). |
| Gênero (feminino/masculino) | Relativo e diferente nos países considerando sua posição, os direitos femininos e a evolução do espaço e da condição da mulher na vida social. | Hofstede (2003). |
| Conhecimento a nível educacional | Implica em um <i>status</i> diferenciado ao indivíduo, podendo muitas vezes, retratar sua posição na sociedade. Assim como, na visão mais ampla, a capacidade do Estado, empresa ou país em desenvolvimento de estudos e pesquisas. | Hoebel e Frost (1981), Andrade, Alyrio e Macedo (2007), Lempereur (2009). |
| Valores/ Crenças/ Símbolos | São transmitidos historicamente e reproduzidos pela sociedade através do comportamento, das atitudes, dos fatos, da comunicação. | Hall (2003), Thompson (1995), Lazzarotto (1976), |
| Língua | Diferentes línguas ao redor do mundo exigem conhecimento do empresário negociador a conhecer o idioma do país que irá relacionar-se. | Martins (2007), Huntington (1997). |
| Família | Os valores familiares e a herança genética podem influenciar o comportamento e a personalidade do indivíduo. | Hofstede(2003), Hoebel e Frost (1981), Andrade, Alyrio e Macedo (2007). |
| Personalidade/ Identidade | A personalidade formada individualmente através de inúmeros fatores existentes influencia de modo exclusivo as negociações, uma vez que cada empresário tem uma personalidade única. | Hofstede(2003), Hall(2003), Hoebel e Frost (1981), Lewicki, Saunders e Barry (2014). |

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia geral do trabalho.

3 ANÁLISE DAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASILEIROS E ESTADUNIDENSES

O capítulo de análise busca, através de fontes bibliográficas e de uma pesquisa de campo, primeiramente caracterizar a cultura de cada um dos países, a formação e caracterização dos negociadores estadunidenses e brasileiros assim como de que maneira os mesmos se comportam nas negociações internacionais. Posteriormente, relata-se a existência do *Soft Power* nas relações históricas do Brasil e dos EUA. Por último, através de entrevistas realizadas com executivos brasileiros da região de Santa Cruz do Sul, analisa-se o vínculo da cultura nacional nas negociações internacionais entre estadunidenses e brasileiros associada à análise de poder cultural nas Relações Internacionais.

3.1 A Cultura Nacional e a Caracterização do Negociador Estadunidense

O modelo de colonização implantado na América Ibérica e praticado na América do Norte sob as colônias de exploração e de povoamento permitem entender a formação cultural dos Estados Unidos da América (WEBER, 1982). A colonização e o povoamento das terras norte americanas se baseou no sistema de pequena propriedade, na qual a cada indivíduo se atribuía um pedaço de terra limitado que deveria ser pago com seu próprio trabalho no futuro. Assim uma classe de pequenos agricultores e um grupo de grandes comerciantes urbanos é que dominavam o país (FURTADO, 1984a).

A Inglaterra do século XVII apresentava excedente de mão de obra e, devido às mudanças na agricultura britânica naquele tempo, foi incentivado um regime de servidão nas colônias inglesas americanas, no qual a pessoa interessada assinava um contrato na Inglaterra, comprometendo-se de trabalhar em um prazo de cinco à sete anos, recebendo pagamento de passagem, manutenção ou indenização em dinheiro. As companhias organizadoras dessa colonização tiveram inúmeros prejuízos, uma vez que eram necessários encontrar artigos que pudessem ser produzidos em pequenas propriedades, condição essa que não perduraria o recrutamento da mão de obra europeia. Mas não foi possível encontrar nenhum produto adaptável a região assim como o custo de transporte e manutenção já estavam elevados. Assim, as colônias no norte e sul dos EUA desenvolveram-se

assim na segunda metade do século XVII e a primeira do século XVIII. As colônias do norte, colonizadas por protestantes europeus que fugiam de perseguições religiosas, eram baseadas em pequenas propriedades e consumo interno e as colônias do sul eram exploradas pela Inglaterra com mão de obra escrava visando a exportação (FURTADO, 1984b).

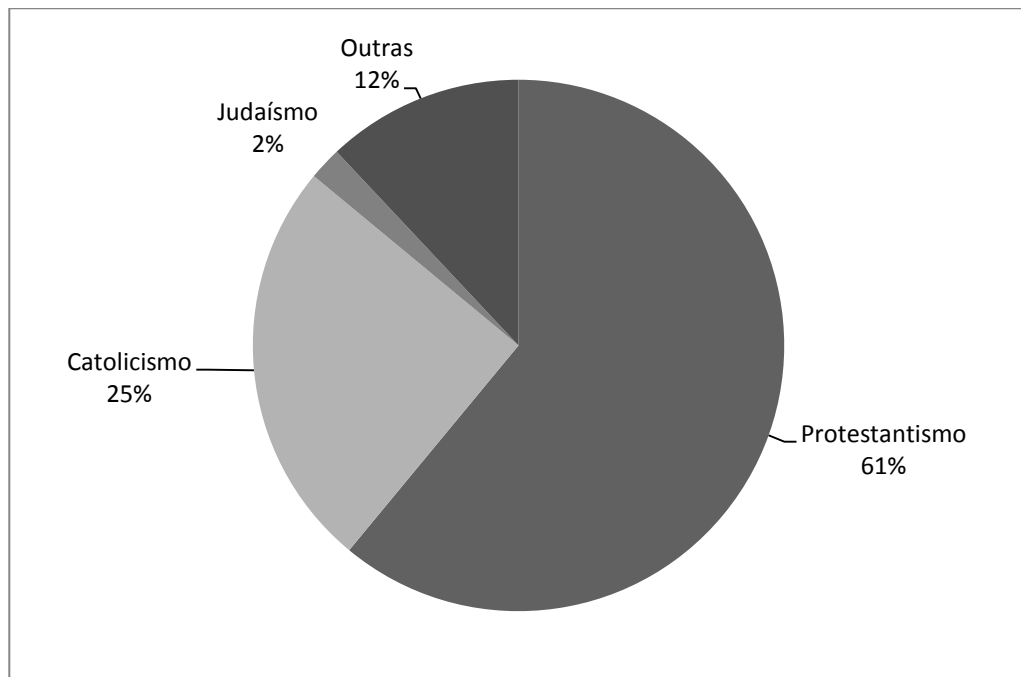
Os britânicos formaram uma colônia americana trazendo consigo princípios de moralidade, liberdade e império de lei, identificando Deus e liberdade como ambição do continente que queriam apossar-se (LERNER, 1960). Deste modo, os movimentos provocados por fatores religiosos e políticos também estavam ligados à expansão colonizadora. Nas colônias inglesas existia um movimento intelectual muito forte. A educação nas escolas era favorecida pelo protestantismo, que valorizava a alfabetização para a livre interpretação da Bíblia e o ensino superior recebia atenção especial, pois sendo um povo que acreditava serem o povo escolhidos por Deus, eles deveriam então ser educados e disciplinados como tal (KARNAL, 2005). Baseando-se nesse ideal, de constituição de uma sociedade de eleitos por Deus, livre das intolerâncias religiosas, difundiu-se no imaginário norte-americano o mito de que aquele era um povo herdeiro dos pais peregrinos e que tinham como missão a constituição um Estado Nacional como nenhum outro, uma sociedade excepcional (JUNQUEIRA, 2007). A cada conquista da consciência nacional, do poder, da riqueza, alcançada através da religião nas regiões colonizadas era seguida por uma penetração mais profunda em uma região descolonizada (LERNER, 1960).

Ao migrar para o continente americano, os peregrinos acreditavam que eram um povo eleito por Deus e que deviam, portanto, buscar a terra prometida. O Novo Mundo para esses peregrinos era a possibilidade de constituir uma nova sociedade, livre das perseguições das quais eram vítimas na Europa. Para eles, Boston era uma nova Jerusalém, na qual a moralidade e a religiosidade eram valores impostos por Deus (GALDIOLI, 2008).

A Igreja Católica, que proibia o lucro e o empréstimo de dinheiro a juros, contrastava com a ética protestante, principalmente com a corrente calvinista que favoreceu o desenvolvimento do capitalismo nos EUA (WEBER, 1982). O calvinismo evoluiu para o americanismo com influencia de peculiaridades nacionais e instituições americanas, pois todas as características que vão distinguir o puritanismo daquelas igrejas mais orientadas ao Estado se afinam como as

principais características do modelo político econômico americano, passando a construir um traço cultural próprio. Os traços religiosos afirmam o sentido da predestinação, da responsabilidade de salvação com seu individualismo religioso, juntamente com a comunidade cristianizada que perpassa a todos os aspectos da vida social estabelecendo a tendência capitalista (PAIVA, 2010). Assim, o papel da religião além de ser poderoso no âmbito do Estado e na constituição do capitalismo, também teve influência no surgimento e sistema de ensino e educação. Atualmente o protestantismo é a religião predominante nos EUA, seguido do catolicismo, como mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1- Divisão das Religiões nos EUA



Fonte: Elaboração própria com base em Acuff (2004)

Além do fator religioso, os estadunidenses depositam muita confiança na educação, no entanto, eles distinguem o aprendizado escolar do aprendizado familiar. O ensino estadunidense representa em si uma subcultura, constituindo seus costumes, pensamentos e fidelidades. O colégio, fundado por grupos religiosos, foi início de um instrumento para reproduzir ministros, advogados e cavalheiros. Daniel C. Gilman e William R. Harper foram dois homens que contribuíram para transformar os colégios em universidades. As universidades tornaram-se então uma comunidade

intelectual formada por estudos profissionais e faculdades de graduação e pesquisa (LERNER, 1960). As universidades promoviam interesses religiosos e cívicos da comunidade, através da formação de líderes, que eram disciplinados moral e intelectualmente. As instituições de ensino foram modeladas de acordo com a abordagem liberal que prevaleceram na Inglaterra, com ênfase no conhecimento de áreas tradicionais como matemática, filosofia e retórica. Sua criação era dada a partir da seleção de um presidente que estabelecia a universidade como um órgão administrativo (VERHINE, 2008). Assim, até 1764, foram estabelecidas nas 13 colônias inglesas sete instituições de ensino superior, nas quais destacam-se Harvard (1636), em Massachusetts; Yale (1701), em Connecticut; Princeton (1746), em Nova Jersey e Colúmbia (1754), em Nova York (KARNAL, 2005).

Segundo Souza *et al* (1997) a sociedade estadunidense é formada por instituições que se acham no centro do debate sobre autoridade cultural, no qual multiculturalismo, diversidade e ação afirmativa são palavras chave. Liberais, conservadores, radicais e moderados percebem os riscos envolvidos na formação da identidade nacional, da cultura e da política. Ainda, segundo o autor:

Dessa forma, é revelado aos americanos, talvez abertamente demais, que as escolas são instituições essencialmente políticas com atuações alguma vezes sutis, mas indubitavelmente reais nas configurações do poder político, econômico, social e cultural (SOUZA *et al*, 1997, p. 78)

Quanto a essa questão da identidade nacional e posição do país no âmbito mundial, Marsella (2011) ressalta que os EUA sempre invadiram e conquistaram o mundo através de guerras, do poder militar, de sabotagem, propaganda de mídia, colonização cultural e consumismo, assim como tentam retratar-se como defensores da liberdade e democracia, procurando ser a única superpotência mundial. Isso se confirma por Karnal (2005), que retrata que a independência americana é então marcada pelas guerras entre o século XVII e XVIII junto a Inglaterra, França e Espanha, período no qual se construiu inúmeros tratados. As treze colônias inglesas nasceram e se desenvolveram sem uma tutela direta do Estado e a ausência de um projeto de colonização e de um controle rígido pela coroa inglesa foi um dos fatores que tornou possível a independência dos Estados Unidos, juntamente com o sentimento antibritânico que se instalava cada vez mais fortemente. A independência americana se consolidou assim nas batalhas contra Inglaterra tendo

apoio da França, Holanda e Espanha. Muitas figuras foram importantes nesse processo, como George Washington e Benjamin Franklin, John Locke, filósofo iluminista, foi um dos grandes influentes na independência. A colonização da América do Norte era resultado do desenvolvimento do capitalismo na Inglaterra, e isto explica a existência do capitalismo pós independência até os dias atuais (MARSELLA, 2011).

O processo de independência dos Estados Unidos e a formação do Estado-Nação são então repletos de representações históricas que formaram a identidade nacional estadunidense e que permeiam o imaginário da população ainda nos dias atuais. Os ideais de independência e o direito à vida e à liberdade foram colocados em prática por meio de um ato revolucionário com a instituição de uma democracia federativa e uma constituição política. Essa conquista marcou a história dos Estados Unidos e a formação de sua identidade nacional. Existe então no imaginário norte-americano a ideia de que aquele é um povo exemplo de liberdade e democracia. O Destino Manifesto, que significa que o povo estadunidense é o escolhido por Deus para salvar o mundo, é uma das ideias mais enraizadas no imaginário norte americano e pode ser identificado como um dos principais elementos da tradição cultural americana. Além de satisfazer a consciência de seus próprios cidadãos, os estadunidenses buscam difundir seus valores no âmbito mundial, fazendo que suas atitudes sejam moralmente corretas no mundo todo. Assim, logo após a independência os estadunidenses tinham o objetivo de ocupar, povoar, explorar territórios e manter uma soberania única e poderosa (GALDIOLI, 2008).

Mais forte do que a tendência para considerar os Estados Unidos como terra de um Povo Eleito é o impulso para encará-los como experiência histórica sem paralelo. É válida a ideia do excepcionalismo americano se a tomarmos no sentido de que os Estados Unidos possuem um estilo próprio de civilização, de que não seguem o de outras e de que não se acham ligados por qualquer destino inevitável à sina destas últimas (LERNER, 1960, p.53).

Ainda conforme Galdioli (2008), o processo de formação do Estado e de construção da identidade nacional pode ser considerado como berço da cultura política norte-americana, pois nele são encontrados os valores que orientam as diretrizes de política externa do país, principalmente no que se refere às suas relações com a América Latina.

Nos Estados Unidos, a sociedade caracterizou-se por uma formação mais igualitária, por indivíduos que migravam para o Novo Mundo em busca de uma nova pátria, buscando refúgio das lutas religiosas e políticas que marcaram o fim do feudalismo na Europa (GALDIOLI, 2008, p.40).

A migração destes indivíduos ao Novo Mundo, em busca da construção de um novo lugar e de uma nova sociedade, trouxe consigo a influência religiosa. Allen (1972) volta a ressaltar a crença na relação entre salvação e sucesso econômico. Existe uma presença de superioridade moral, herança dos puritanos que colonizaram o país e também uma defesa que o *american way of life* poderia estar sempre ameaçado. O americanismo surge como uma espécie de ideologia nacional, com traços de longa data, que foram reforçados no período posterior à Segunda Guerra Mundial, especialmente na década de 1950. Estes traços são o individualismo, a crença na iniciativa privada, a defesa das liberdades políticas, um patriotismo acrítico, a valorização da religião, e a confiança nas autoridades e nas instituições (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006).

Para Ayerbe (2002), esta cultura do hedonismo está presente nos setores da globalização e do crescimento do setor de serviços através de uma geração marcada pela liberalização dos costumes nos anos 1960, pela ampliação dos direitos civis e pela disseminação da lógica do mercado. O comportamento desses setores, que são parte do poder econômico e principal expressão internacional do *american way of life* promovido pela indústria cultural dos EUA passa a integrar a agenda de desafios da segurança nacional e global: um "*establishment* liberal" transformado pelo "*establishment* conservador" em ameaça à sobrevivência dos valores fundacionais da civilização ocidental. Sob o contexto da globalização Nye (2004) destaca o papel da cultura como recurso de poder justificando a construção desta hegemonia estadunidense reconhecida ao redor do mundo. Segundo o autor, muitos mecanismos que norteiam a globalização são característicos da cultura e economia americana, assim como a revolução da informação se originou na cultura americana, grande parte da informação global de conexões é atualmente criada nos EUA.

Conforme Rodeghero (2002), o americanismo surge como uma espécie de "ideologia nacional" com traços de longa data, que foram reforçados no período posterior à Segunda Guerra Mundial, especialmente na década de 1950. Estes

traços são o individualismo, a crença na iniciativa privada, a defesa das liberdades políticas, um patriotismo acrítico, a valorização da religião, e a confiança nas autoridades e nas instituições. Tudo isso esteve somado juntamente com uma visão positiva dos bons resultados nos negócios, compondo assim o *american way of life*. A autora também destaca que a polarização ideológica que se produziu entre capitalismo e socialismo durante a Guerra Fria, tornou o comunismo soviético como principal inimigo.

Durante o século XX o *american way of life* difundiu-se pelo mundo, sendo adotado, incorporado e adaptado pelas mais diferentes culturas: do Japão ao México, do Leste Europeu ao Brasil. Na disseminação deste modo de vida os meios de comunicação tiveram papel fundamental. A indústria do cinema hollywoodiano delineou as estruturas dos filmes a uma perspectiva capitalista e a um aparato promocional e de atração de massas. Deste modo, os filmes hollywoodianos, possibilitaram para o público interno e para públicos de fronteiras afora o modo americano de se viver, através dos símbolos e valores. As informações deste *american way of life* eram dadas através dos roteiros dos filmes, das falas dos personagens, das atitudes e das montagens (GONÇALVES, 2003).

Nye (2002) ressalta que a tragédia de 11 de setembro foi como um grito de alerta aos norte-americanos, quando o sentido da mudança era previsível. A revolução tecnológica da informação e das comunicações está disseminando poder mundo afora. Não existe como escapar a influência de Hollywood, da CNN e da internet. Os filmes e a televisão estadunidense exprimem a liberdade, o individualismo e a mudança. Esse alcance global da cultura americana contribui para o aumento do seu Soft Power. Apesar dos valores estadunidenses atraírem algumas pessoas, podem ao mesmo tempo repelir outras. O individualismo e a liberdade são atrativos a muitas pessoas, mas podem repudiar a outras. Por exemplo: O feminismo americano e a escolha individual são extremamente subversivos em sociedades patriarcais. O *marketing* realizado pelas empresas americanas pode criar atração ou resistência. São frequentes os protestos contra McDonalds e a Coca Cola ao redor do mundo (NYE, 2002). O controle norte americano em escala mundial das indústrias de cinema, televisão e vídeo excede até seu próprio domínio na indústria aeronáutica. Essa cultura popular universal reflete a transmissão da cultura, do poder e dos valores estadunidenses, nos quais companhias motivadas pelo lucro exploram os interesses em proveito próprio (HUNTINGTON, 1997).

A sociedade estadunidense gosta de pensar em si próprio como a encarnação da meritocracia: um país onde as pessoas são julgadas em suas habilidades individuais em vez de suas conexões familiares. As colônias originais foram resolvidas por refugiados de uma Europa em que as restrições à mobilidade social foram firmadas no Estado, e da revolução americana foi em parte uma revolta contra o feudalismo. Desde o início, os americanos acreditavam que a igualdade de oportunidades deu-lhes uma vantagem sobre o Velho Mundo, libertando-os e ao mesmo tempo permitindo que todos possam se beneficiar das capacidades de toda a população (THE ECONOMIST, 2015).

Perante o contexto de valores e símbolos, Nye (2002), relata que “O *Soft Power* emana em grande parte os nossos valores. Valores se expressam na nossa cultura, na política que adotamos internamente e no modo como nos comportamos externamente (p.37)”. Para ele, os valores da democracia, da liberdade pessoal, da mobilidade social, da abertura da cultura popular americana, da instrução superior e da política externa, contribuem para o poder americano em muitas áreas. Como exemplo: A democracia como comportamento interno, atitude de ouvir e se posicionar perante os outros nas instituições internacionais e na política externa promovendo a paz e os Direitos Humanos.

Os EUA, como exemplo mais saliente de um povo composto de imigrantes, fornece exemplos tanto de assimilação como se conservação de identidades grupais ao longo de gerações. A discriminação de acordo com a origem étnica atrasa o processo de assimilação e constitui-se um problema. (HOFSTEDE, 2003). O peso do patriotismo nas posturas a respeito do anticomunismo permite que este seja encarado como uma "religião civil" que envolve um corpo de crenças religiosas e valores morais da vida norte-americana. Tendo uma relação entre catolicismo, americanismo e anticomunismo, foi onde os católicos norte-americanos tiveram a oportunidade de ser reconhecidos como verdadeiros cidadãos do seu país ao se integrarem na grande luta que mobilizava a todos e que os EUA são, então, o país escolhido por Deus para salvar o mundo (RODEGHERO, 2002).

As tradições de direitos individuais e mobilidade social existentes na Inglaterra estimularam o espírito de iniciativa individual. A teologia protestante reforçou essa tendência com seu individualismo espiritual (WEBER, 1982). Nos 53 países estudados por Hofstede (2003), os Estados Unidos destacam-se com o mais alto grau de individualismo quanto a presença das dimensões culturais. A maioria dos

estadunidenses acredita que o individualismo é positivo e gera prosperidade ao país. Nas culturas individualistas os pais sentem-se orgulhosos quando seus filhos, ainda muito jovens, conseguem trabalhar para terem dinheiro com seus gastos pessoais. E, nos EUA, por exemplo, na ausência de apoio por parte do Estado, é bastante frequente os estudantes financiarem seus próprios estudos através de trabalhos temporários e empréstimos pessoais (HOFSTEDE, 2003).

A cultura americana faz exigência sobre homens e mulheres, em termos do que se espera de cada um. Nos EUA, o movimento feminista tem foco na igualdade de oportunidade de trabalho, de remuneração e oportunidades. E, como a cultura americana está voltada para o desempenho no trabalho e competição, o feminismo americano tem também essas características. A ênfase da cultura americana na vida como competição e conflito levou à caracterização da “guerra dos sexos”, ou seja, homens e mulheres lutando uns contra os outros na busca de um “vencedor” no conflito. Os filmes americanos estão constantemente explorando esse ângulo de competição entre homem e mulher (LANZER, 2013). Contudo, os EUA são reconhecidos por ser um país masculino, no qual desde criança aprende-se a admirar o forte, o melhor e a se ter um herói ou ídolo, normalmente masculino (HOFSTEDE, 2003).

Weber (1982) e Martins (2007) abordam a importância da língua em um contexto de negociação, da mesma forma como, Huntington (1997) relata a importância da Língua Inglesa, língua oficial dos Estados Unidos e meio oficial de comunicação intercultural. “Assim sendo, o uso do inglês para a comunicação intercultural ajuda a manter as distintas identidades culturais dos povos (p. 72)”. Defende ainda, que sendo a língua um traço cultural ela influencia na forma de poder, além da comunicação. “A distribuição das culturas pelo mundo reflete a distribuição de poder (p.110)”.

Ainda sob a questão na comunicação social, Huntington (1997) conceitua família como um sentido moral no qual os seres humanos em praticamente todas as sociedades compartilham valores básicos. A família oferece conceitos básicos do que é certo e o que é errado. E assim, colocados na sociedade, cada pessoa interpreta as comunicações em seus próprios valores e experiências (HUNGTINGTON, 1997). Na mesma linha de pensamento, Hofstede (2003) aborda que a relação do indivíduo e um grupo, como outros elementos básicos da cultura, aprende-se inicialmente na família. Nas culturas individualistas, como é reconhecida

a cultura dos EUA, os adultos aprendem a aceitar de forma construtiva as opiniões diretas, pois dizer o que se pensa constitui uma virtude. Na família, ensinam-se as crianças sempre a dizer a verdade, ainda que doa, e o conflito é visto como um componente normal na vida familiar, enfrentado com muita sinceridade e honestidade entre filhos e pais. Aqueles que infringem as normas sociais, em regra, enfrentam um sentimento de culpa, uma vez que a consciência individual funciona como um guia pessoal interior. A tolerância face aos outros, a harmonia, a dignidade de confiança. A satisfação própria com sua vida, a solidariedade com os outros e a moderação são valores reconhecidos por estadunidenses, dentro da sua cultura individualista (HOFSTEDER, 2003).

Lerner (1960) afirma que há pelo menos cinco tipos de família bem definidos na cultura. Em primeiro lugar tem-se a família rural, onde os filhos trabalham em casa ou no campo e não se dispersam quando casam. A segunda é considerada a “velha família”, com a transmissão de riqueza de geração para geração. A terceira família é a família da segunda e terceira geração de imigrantes que conservam resquícios de suas tradições. A quarta é a família negra, formada no sul e transmitidas por heranças, se caracterizando por alta mobilidade geográfica. A quinta e última é a família da classe média, da grande ou pequena cidade, que é a mais característica dos EUA. A família americana interessa-se sobre a criação e ao ajustamento da criança na sociedade. Nos primeiros anos de formação da família toda a atenção se concentra nas crianças e no lar, principalmente pelo lado da mulher, nos casos em que o trabalho e esforço impedem o marido de se dedicar à família (LERNER, 1960).

A relação de indivíduo e família que se estabelece nos primeiros anos de vida da criança, reforça-se na escola. O comportamento em uma sala de aula reflete muito visivelmente os ensinamentos familiares. Nos EUA, os alunos são tratados de forma individual e imparcial, independente de suas origens. Prepara-se o indivíduo para assumir um lugar em uma sociedade formada por outros indivíduos, o que implica a ele aprender, enfrentar situações novas, desconhecidas e imprevistas. A finalidade de ensinar é como aprender, e não necessariamente como saber fazer, desenvolvendo as capacidades de um homem moderno e ressaltando que o processo de aprendizagem é contínua (HOFSTEDER, 2003).

Quanto ao papel do Estado, nos EUA, a este cabe promover políticas econômicas de dinamização do mercado interno, estimulando o consumo,

protegendo a indústria e atraindo investimentos exteriores. Na área social, o Estado busca alimentar o “sonho americano”, instituindo patamares mínimos de bem estar nos setores de baixa renda. No plano de funcionamento das instituições, o respeito à liberdade civil, garantido pela Constituição, é apresentado como argumento mais forte de superioridade do ocidente, exemplo de modernidade e fundamento da essência liberal do capitalismo. A acumulação de capital social é considerada uma base cultural do desenvolvimento, reforçando os laços da herança do país (AYERBE, 2002). A busca dos estadunidenses pela saúde, fartura, lazer, bem-estar, segurança e felicidade é muito bem conhecida. Existe uma busca pela abundância de mercadoria e recursos instalada em seus padrões de vida (LERNER, 1960).

Considerando então, todos estes fatos culturais no processo histórico e de formação da sociedade e do indivíduo, tem-se a personalidade formada. Lewicki, Saunders e Barry (2014) abordam o enquadramento da identidade, no qual os estadunidenses definem quem são conforme seu grupo social, gênero, religião, etnia e outras características. Assim é possível após o estudo cultural e histórico dos EUA caracterizar os negociadores estadunidenses.

De modo geral, é arriscado ter uma imagem homogênea sobre o comportamento dos negociadores estadunidenses no âmbito internacional devido à heterogeneidade da sua formação, considerando que o comportamento de um negociador de Manhattan poder ser muito diferente de um negociador de Miami (ACUFF, 2004). Portanto, os estadunidenses são reconhecidos como bons negociadores no sistema internacional. O negociador estadunidense é caracterizado pela segurança em si mesmo, pela disciplina e pela busca de confiança entre as partes envolvidas. O foco principal da negociação se caracteriza pelo ganho final e, em suas argumentações os negociadores procuram ser objetivos e racionais, evitando expressar suas emoções. Os estadunidenses são reconhecidos também pela sua noção e valor de tempo, preocupação esta originada nas raízes tecnológicas da sociedade norte americana, na qual a manifestação da existência da máquina, a tecnologia da informação e outras questões se combinam para fazer do tempo um fator primordial. Logo, eles esperam sempre que uma negociação comece sempre na hora marcada. Existe também uma grande dificuldade por parte dos executivos estadunidenses se adaptarem a linguagens rebuscadas e a complexidade das formas de comunicação (ANDRADE, ALYRIO e BOAS, 2006).

Perante alguns aspectos culturais, como a existência do individualismo relacionado muitas vezes com a distância do poder, a diferença de gêneros e a resistência à incerteza, Hofstede (2003) aborda através do Quadro 4 suas conclusões de análise dos EUA sob seu modelo das quatro dimensões.

Quadro 4- Modelo das Quatro Dimensões nos EUA

| Dimensões | Individualismo | Masculinidade | Distância de poder | Resistência à incerteza |
|------------------|----------------|---------------|--------------------|-------------------------|
| Escala | Alto | Alta | Baixa | Baixa |

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2003).

A análise de Hofstede (2003) sobre as quatro dimensões culturais expressa uma baixa distância de poder do povo americano devido à colonização do país, da liberdade, do individualismo e do sonho americano de independência. Afirma que os líderes estadunidenses tem um nível baixo de necessidade de dependência de seus superiores, tomando decisões individuais (HOFSTEDÉ, 2003). Nos EUA, normalmente uma pessoa é incumbida a tomar a decisão geral e os negociadores estadunidenses normalmente se deparam com deliberações em série sobre as mesmas questões e materiais já discutidos com outras pessoas (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2014). As negociações com equipes com mais de sete pessoas são muito raras, a não ser que sejam necessárias para o futuro da empresa. E, ainda que sejam formadas equipes deste porte, a atenção concentra-se apenas sobre um ou dois dos integrantes, que tem o poder de tomar decisões (ACUFF, 2004). O líder americano não recebe de seus liderados a expectativa de cuidar deles, mas sim, de decidir, de apontar o caminho e deixar que seus liderados sigam suas vidas de forma autônoma. E como na maioria das culturas individualistas, existe nos EUA uma separação clara entre trabalho e lazer. Os americanos usam a expressão: *life and work balance*, que significa equilíbrio entre vida e trabalho (LANZER, 2013).

Quanto à questão de gênero, os EUA se encontram em uma posição de país com alta masculinidade. Nas culturas masculinas, e exemplo caro estadunidense, as crianças são sempre ensinadas a admirar o mais forte, muitas vezes personagens

masculinos, assim como são também socializadas em um sentido de ambição e competição, e muitas vezes o trabalho exige mais capacidades do sexo masculino. As empresas multinacionais norte-americanas muitas vezes hesitam em oferecer atribuições internacionais às mulheres. Embora as mulheres componham, atualmente, mais da metade da força de trabalho nos EUA, elas representam uma quantidade relativamente pequena dos funcionários escolhidos para trabalhos no âmbito internacional. Muitas vezes, o motivo citado é a crença que as mulheres são inaptas para serem bem sucedidas no exterior. Uma das dúvidas mais frequentes é saber se é apropriado enviar mulheres para conduzir negociações internacionais não sabendo se haverão mulheres nos outros cargos (CATEORA, GILLY e GRAHAM, 2013).

No sentido amplo, para os estadunidenses uma negociação empresarial é uma atividade de resolução de problemas e a solução é sempre chegar em um consenso objetivo das duas partes. Os negociadores estadunidenses estudam sua postura e questões para preparar-se para discutir e resolver. A persuasão é a parte mais importante da negociação do ponto de vista do negociador estadunidense. Táticas de persuasão agressivas são empregadas com frequência, e embora possam funcionar bem em uma cultura, pode causar sérios problemas em outras. Como os estadunidenses tendem a se concentrar no fechamento do negócio em si, um cuidado ainda deve ser tomado em relação a comunicação, respeito e acompanhamento da negociação (CATEORA, GILLY e GRAHAM, 2013).

No âmbito da comunicação, os estadunidenses são focados no conteúdo explícito, muitas vezes não percebendo o que está claro, sendo até ingênuos perto de culturas coletivistas, como a brasileira. Porém, perante aos conflitos buscam ser bastante rígidos. A maneira norte americana de lidar com conflitos pode ser visto diariamente no noticiário internacional. Ao se posicionar para invadir o Iraque o presidente Bush simplificou a questão em seu discurso à comunidade internacional: “Vocês estão a nosso favor ou contra nós? É preciso de posicionar” (LANZER, 2013). Os estadunidenses normalmente também gostam de muito espaço físico nas duas vidas organizacionais. Muitos clichês indicam isso: “Abra espaço”, “Saia da minha frente”, “Afaste-se”. Isto se reflete a uma pequena distância, em situações de conversas de negócios, não ocorrendo muito contato físico. O aperto de mão é firme e breve e raramente se vê homens de negócios abraçando-se no encontro ou despedida. Alguns executivos podem dar uns tapas leves nas costas como gesto de

camaradagem ou apoio. O contato visual é considerado uma mostra de interesse e sinceridade (ACUFF, 2004). Outra característica bastante evidente dos negociadores estadunidenses é a visão pragmática das coisas. Daí se tem o termo *Know-how* que implica um tipo específico de mentalidade prática e imediata. Mesmo em termos técnicos e tecnológicos, significa colocar as coisas em prática e fazê-las funcionar com eficiência (ALLEN, 1972).

Os estados Unidos se orgulham de sua abordagem igualitária à vida, nos quais títulos não parecem particularmente importantes e cerimônias são muitas vezes consideradas um desperdício de tempo. Deste modo, os estadunidenses frequentemente tentam minimizar as diferenças de *status* durante negociações. Por exemplo, eles usam os últimos nomes para promover a igualdade. Infelizmente esta abordagem, para os estadunidenses é vista de boa maneira, muitas vezes faz com que pessoas de outras culturas sintam-se desconfortáveis (ADLER, 2007).

No âmbito educacional, os estudantes estadunidenses, especificamente, aceitam melhor as táticas de barganha competitiva e o blefe, o que levanta a possibilidade de negociadores dos Estados Unidos serem considerados menos éticos por seus pares internacionais. Os relacionamentos de negócios dos estadunidenses são caracterizados por uma orientação de mercado, ou seja, eles se relacionam só se for lucrativo para eles. Eles formam laços sem uma base prévia de amizade, prestando atenção somente à instrumentalidade da ação (OLIVEIRA e LEÃO, 2013).

Com a abordagem diante os aspectos religiosos, educacionais, familiares e em geral os valores culturais dos EUA e da formação do negociador estadunidense, conclui-se caracterizando, de forma geral, os mesmos como cidadãos éticos, responsáveis e sérios. Diante da cultura presente, os estadunidenses não confundem aspectos pessoais com as questões profissionais, e, sendo individualistas, os negociadores estadunidenses se posicionam muitas vezes a partir de sua própria opinião e durante a negociação não costumam brincar, levando todo o processo muito a sério. Destaca-se que a caracterização geral dos estadunidenses farar-se-á mais profunda diante da pesquisa de campo.

3.2 A Cultura Nacional e a Caracterização do Negociador Brasileiro

A cultura brasileira é resultado da mistura de povos que constituíram a formação do país, e assim a característica original cultura brasileira foi sendo moldada desde a origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, caracterizando a multiculturalidade (SOBRAL, CARVALHAL e ALMEIDA, 2007). A formação cultural brasileira apresenta o mesmo caráter híbrido da cultura latino-americana, na qual a mistura de características prevalece na herança católica e autoritária da tradição ibérica como contribuição para o subdesenvolvimento da região (AYERBE, 2002).

A reflexão sobre as raízes da cultura brasileira deve ter como ponto inicial a expansão européia no século XVI, uma vez que a formação histórica brasileira tem sua origem no processo de mundialização desta civilização (FURTADO, 1984a). O início da ocupação econômica do território brasileiro é em boa medida uma consequência de pressão política exercida sobre Portugal e Espanha pelas demais nações européias (FURTADO, 1984b).

A chegada dos portugueses ao Brasil em 1500 marca o início de uma integração ao complexo cultural cristão-ocidental. Ao contrário dos espanhóis, que na América entraram em contato com culturas desenvolvidas como a asteca e a inca, os portugueses encontraram culturas nômades, com características muito primitivas (PINTO, 1986).

A colonização que, por isso, tinha de tomar novas formas e seguir novos rumos, começa, na verdade, com a expedição de Martim Afonso de Sousa, em 1530 e a doação de capitânicas hereditárias, que marcam o período de fixação do homem à terra, em que até então os primeiros exploradores haviam reduzido a sua atividade a traficar o pau-brasil e reconhecer as costas (AZEVEDO, 1958, p. 149).

A divisão do Brasil em quinze capitânicas hereditárias e a doação delas a capitães constituiu uma experiência feudal, pela distribuição da posse de terra como meio de fixação do homem (AZEVEDO, 1958). Nos três séculos do período colonial desenvolve-se então no Brasil uma cultura que, sendo portuguesa em sua temática, incorpora também os valores das culturas dos povos dominados. O conjunto que

forma esta nova cultura tem em conta o espaço da sociedade, Estado e Igreja. A apropriação e a exploração das terras brasileiras fizeram-se no âmbito de empresas agrícolas voltadas para a exportação. Contudo, as atividades mercantis que comandavam o progresso econômico, permaneceram mediadas por agentes metropolitanos, o que impedira a formação de uma classe comerciante com consciência de seus interesses reais e capazes de disputar em uma esfera de poder. Logo, na ausência de uma classe mercantil poderosa, tudo dependia do Estado e da Igreja, instituições estas que refletiam a criação da cultura. Havia um distanciamento entre elite e povo. As elites voltavam-se para os centros da cultura europeia, de onde brotava o fluxo de bens de consumo que o excedente do comércio exterior permitia adquirir. O povo, desprezado pelas elites, era visto como uma referência negativa e um símbolo de atraso (FURTADO, 1984a).

O choque cultural sobreveio no momento em que os europeus trataram de escravizar os nativos, obrigando-os ao trabalho agrícola. Como em muitas culturas primitivas, a divisão do trabalho dependia do sexo: homens correspondiam as tarefas de guerra, caça e pesca e mulheres à agricultura e coleta. Já voltado para a exportação, Portugal estabeleceu um governo centralizado e importou escravos da África para trabalhar nas plantações de açúcar. A instalação da cultura açucareira configurou a sociedade patriarcal representada pelo senhor do engenho e escravo, pela casa grande e a senzala (PINTO, 1986).

Tomé de Sousa, fundador da cidade de Salvador, tinha como missão pregar ensinamentos religiosos e a alfabetização, que era voltada para o respeito e fidelidade aos princípios da Igreja Católica. Coube aos jesuítas perceber que na educação estava a chave para a moldagem cultural e ideológica, e eles foram então os primeiros a usar os processos de comunicação em seus ensinamentos (PINTO, 1986). Atualmente no Brasil, o catolicismo é a religião predominante, chegando a alcançar 90% da população (ACUFF, 2004).

Nenhuma ordem religiosa se preocupou em ensinar aos negros a fé cristã e muito menos instruí-los em atividades ligadas à religião. O aprendizado do negro deu-se ao lado dos companheiros de senzala, o que permite até hoje, a preservação de sua cultura no país (PINTO, 1986). As instituições culturais criadas pelos escravos nos embates contra seus donos assumiram sua forma dentro dos parâmetros do monopólio senhorial do poder, mas eram separadas das instituições senhoriais. Ademais, a heterogeneidade cultural forçou os escravos a reinventarem

seus compromissos no Novo Mundo, imprimindo às primeiras culturas afro-americanas grande dinamismo. Tratar-se-iam de quadros culturais abertos à novidade, mas sempre informados pelas orientações cognitivas mais profundas trazidas da África. As condições do povoamento europeu e africano no Brasil foram profundamente distintas considerando o fato dos europeus portarem uma cultura relativamente homogênea, enquanto os africanos carregaram consigo heranças culturais relativamente variadas, então, o *status* de ambos os grupos diferiu radicalmente. Isto teve consequências na continuidade e reordenamento cultural, pois os sistemas legais, econômicos, de ensino e as instituições religiosas puderam ser desenvolvidas pelos europeus através de meios que não estavam ao alcance dos escravos. Logo, toda a ação escrava no sentido da criação de uma cultura própria teve que remar contra a corrente do poder escravista (MARQUESE, 2004).

O século XVIII representa um momento capital na formação da cultura brasileira, pois pela primeira vez ocorre a participação de toda a sociedade na elaboração de uma expressão cultural. A administração portuguesa não tinha criado nenhuma universidade no Brasil e as famílias mais ricas encaminhavam seus filhos para estudar na Europa, onde então se formava a elite intelectual, por meio da qual a literatura teve o seu melhor meio de expressão. A literatura barroca surge como uma expressão das elites e a construção de igrejas e capelas, antes proibidas pela Coroa portuguesa, se tornaram de grande importância social, religiosa, política e artística, e geralmente, agregavam representantes de várias classes sociais (PINTO, 1986).

As migrações internas, misturando grupos entre si, contribuíram para acelerar o processo de formação da sociedade brasileira, híbrida de índio e mais tarde, de negros, juntamente com europeus. No século XIX, começou-se a intensificar o movimento de migração de portugueses, italianos, alemães, espanhóis e outros, e assim cada vez mais ia se constituindo um núcleo nacional que assimilava a mistura de toda população, resultado de vários elementos étnicos, religiosos e culturais (AZEVEDO, 1958).

Os Estados Unidos eram o maior comprador de café do Brasil. Esta ligação econômica constata uma influência cultural. Escolas norte-americanas começaram a ser fundadas e o uso do inglês passou a se difundir entre as elites brasileiras (ALMEIDA e BARBOSA, 2006). Nas primeiras décadas deste século, os grandes colégios particulares ainda mantinham uma estrutura curricular européia. Em 1911 a

W.M. Jackson, editora de Nova Iorque, instalou sua primeira filial no Rio de Janeiro (PINTO, 1986).

Para continuidade da renovação está a criação da universidade, destacando-se a instalação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras na Universidade de São Paulo, em 1934. A criação da universidade também está ligada ao grande desenvolvimento industrial, sobretudo na Segunda Guerra Mundial. A industrialização, a diversificação da agricultura e o desenvolvimento da pecuária começaram a libertar a economia brasileira da monocultura cafeeira. São Paulo em 1940 era o estado mais povoado e se firmava como principal centro econômico e financeiro do país. A industrialização, a diversificação da agricultura e o desenvolvimento da pecuária libertaram o Brasil da monocultura cafeeira. O desequilíbrio se acentuava nas regiões Norte e Nordeste, onde a pobreza forçava as migrações para o Sul, o que desenvolveu o fenômeno cangaço, que tem Lampião como expoente máximo. Com o Cangaço revela-se um dos campos do estudo da cultura nordestina e ao mesmo tempo se configura um dos meios mais importantes de comunicação no Brasil (PINTO, 1986).

Considerando o nordeste brasileiro, daí surgem as diferenças mais características, ligadas à diversidade de composição étnica, à variedade de meios físicos e as condições específicas de formação social que são as que contrastam as populações do norte e do sul do país. É importante levar em conta, como um dos fatores que mais contribuíram para distinguir os povos do sul e norte, a influência social favorável de cada uma destas regiões. O homem no norte é vibrátil, lírico e dramático, enquanto o do sul mais comedido, positivo e realista. Destacam-se ainda outras diferenças, nas populações do centro sul por exemplo, porém entre o extremo sul e o extremo norte, tem-se as diferenças mais fortes da formação histórica, cultural e social do Brasil. Todas as sociedades, diferenciadas sobre a pressão primitiva da raça, do meio social e do trabalho, formaram a sociedade brasileira mais ou menos coerente, com seus costumes, suas tradições e seus caracteres próprios. Logo, essa gama de traços diferenciais que compõem o processo da formação da sociedade brasileira deixa claro a questão da multiculturalidade existente (AZEVEDO, 1958).

Quanto à questão do sistema educacional brasileiro, o mesmo reflete muitas vezes esta desigualdade social, considerando as diferenças regionais entre os povos, as culturas de cada região e até a renda familiar. De todos os tipos de

determinantes que afetam o nível de escolaridade brasileira, os recursos familiares são os que aparecem com maior frequência nos estudos, envolvendo o salário das famílias e também o nível de escolaridade e conhecimento dos pais. Além disso, existem outros fatores culturais polêmicos muitas vezes considerados discriminatórios que diferem gênero e cor para ingresso em instituições de ensino (BARROS *et al*, 2001).

No Brasil, todo esse contato de diferentes raças, a miscigenação em larga escala, as migrações internas, o nomadismo, a liberdade de vida no interior do país e o espírito de independência que geravam as distâncias e o isolamento contribuíram para desenvolver o sentimento democrático de tendências igualitárias. Mas o que se consolidou, através da estrutura do Estado, não é o interesse coletivo e a sociedade politicamente organizada, mas sim apenas personagens que detém poder no cenário político (AZEVEDO, 1958). Diante dos fatos históricos, com a morte de Vargas ocorreu o fim de uma política brasileira que vinha se desenvolvendo desde o Segundo Reinado. Até 1964 essa política encontrará resistências não só de uma parte da burguesia brasileira que lutou por sua sobrevivência, como do proletariado e da classe média, fiéis a democracia populista. No embalo do desenvolvimentismo do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) ocorreram diversas manifestações culturais brasileiras nas quais se aprofundou a discussão político-cultural, que se estendeu pelas décadas de 50 e 60. Além do nacionalismo e do populismo, uma das preocupações presentes foi a presença do analfabetismo, bem como a participação do povo nas decisões nacionais. O período de 1964 a 1984 foi um dos períodos mais dramáticos para a história cultural do país. Além da massificação e do empobrecimento da sociedade, ocorreu um estrangulamento da cultura brasileira (PINTO, 1986).

Durante o período da Ditadura Militar, a repressão cultural, através do Ato Inconstitucional número 5 (AI-5), perseguia qualquer ideia que pudesse ser contrária aos militares e por conta disso os militares eram capazes de prender, sequestrar, torturar e exilar. A prática da censura e da intolerância não era exclusividade da direita ou do regime, muitos universitários, jornalistas e artistas engajados, vigiavam toda a produção cultural no país e não poupavam ataques contra aqueles que consideravam alienados. Foi afetado profundamente o teatro, a música e o cinema. Muitos artistas, compositores e cantores foram presos e censurados, reafirmando a triste tradição de relacionamento da cultura como o autoritarismo. Este autoritarismo

se expressa no desconhecimento, na perseguição e no aniquilamento de culturas e na exclusão cultural a que é submetida parte da população. Este autoritarismo tem consequências de instabilidade da cultura nacional. Muitas das instituições culturais criadas se deram através de um complexo conjunto de fatores: fragilidade, ausência de políticas mais permanentes, descontinuidades administrativas, desleixo e agressões de situações autoritárias (RUBIM, 2008).

Foi sob o contexto da ditadura que desenvolveu-se o rádio e se compreendeu a sua potencialidade para o meio de difusão da cultura. Com o analfabetismo predominante (56,4% em 1940), a aceitação do rádio foi imensa no sentido de difusão de propaganda ideológica. À medida que o Brasil se configurava então uma sociedade de massa e de consumo, a propaganda adquiria maior significado. Enquanto esses meios engendravam a nova cultura de massa, fenômenos importantes definiam outros aspectos da cultura. Foi no campo de pesquisa que surgiram as modernas interpretações da cultura brasileira com a publicação de obras de Caio Prado Júnior [1933], Gilberto Freyre [1933], Sérgio Buarque de Holanda [1936], Roberto Simonsen [1937] e Fernando de Azevedo [1943] (PINTO, 1986).

Deste modo, o período da Ditadura Militar reflete até hoje na cultura brasileira, na qual caracteriza a vontade do povo a procura de um salvador da pátria, a um líder que represente o Estado, pois a sociedade em si, ao contrário dos Estados Unidos, não funciona sozinha. Os enraizamentos culturais explicam a esperança brasileira pela salvação, na qual dentro do panorama político-cultural proposta é a constância no suscitar de atos heroicos provocadores das massas populares (NASS, 2013).

Depois de então traçado em linhas essenciais a evolução da sociedade brasileira, tem-se as características fundamentais. A brandura dos costumes, o respeito à pessoa humana, a tolerância e a hospitalidade nas relações do brasileiro face ao estrangeiro, o espírito de paz e de conforto põem em evidencia o grau de civilização alcançados no Brasil (AZEVEDO, 1958).

A identidade do brasileiro tem raízes em sua inserção regional, sendo de menor relevo a dimensão étnica ou religiosa. Ela reflete um sistema de valores que amadureceu, a partir de elementos comuns ou não, em cada sub-região, a partir da implantação colonial (FURTADO, 1984a, p. 56).

Devido a essa inserção regional e a mistura de culturas, os negociadores brasileiros podem ser considerados perante o mesmo âmbito dos negociadores latino-americanos, na qual a semelhança se dá através da colonização e da cultura ibérica. Espanha e Portugal dominaram a América Latina colonial e a ascensão social só era possível aceitando-se as normas. Enquanto os norte-americanos chegaram ao Novo Mundo fugindo da opressão da Europa, os espanhóis e portugueses trouxeram seus sistemas. Assim, o estilo de vida social e econômico baseava-se no estilo de vida senhorial da Europa. Algumas destas semelhanças dos latinos americanos é a crença na dignidade do indivíduo de acordo com suas ações na vida, enfatizando a singularidade de cada pessoa, na qual o indivíduo não é valorizado pelo o que é e representa. Também existe um forte senso de dignidade. Palavras e ações são interpretadas como valores do indivíduo (ACUFF, 2004).

Quanto ao estudo de Hofstede sobre as quatro dimensões apresentado no Quadro 5, considera-se que a cultura brasileira é caracterizada por uma elevada distância hierárquica, com centralização do poder. Apresenta também valores coletivistas, onde prevalece o interesse dos grupos e das organizações. No âmbito da masculinidade e feminilidade, o Brasil é considerado um país que busca o equilíbrio de gêneros, nos quais valorizam-se o sucesso, dinheiro, bens materiais, relações interpessoais e qualidade de vida de homens e mulheres. Existe um alto índice de incerteza, considerando questões de níveis hierárquicos mais altos, tendo-se necessidade de regras, tendendo a ser mais conservador.

Quadro 5- Modelo das Quatro Dimensões no Brasil

| Dimensões | Individualismo | Masculinidade | Distância de poder | Resistência à incerteza |
|------------------|----------------|---------------|--------------------|-------------------------|
| Escala | Baixo | Média | Alta | Alta |

Fonte: Elaboração própria com base em Hofstede (2003)

Por outro lado da análise, o negociador brasileiro vê a si mesmo com características positivas marcantes, como o interesse, a ousadia, a capacidade de dialogar, de buscar alternativas. Entretanto, características que têm a ver com a improvisação, a informalidade, o empirismo e a falta de planejamento, que culminam com o não cumprimento dos acordos, são vistos como pontos negativos dos

negociadores brasileiros. Outro ponto negativo dos negociadores brasileiros é a falta de conhecimento dos costumes do outro país com que está negociando. (OLIVEIRA e LEÃO, 2013).

Quanto à comunicação, os negociadores latinos costumam ter inflexão de voz, fazendo muito gestos e demonstrando suas emoções. É muito comum homens de negócios se abraçarem e as mulheres se beijarem no rosto. Sendo então a América Latina um bom lugar para usar gestos expressivos com mãos, braços e rosto, considerando também que o sorriso é muito valorizado (ACUFF, 2004). O coletivismo na cultura latina leva as pessoas aprenderem desde criança a lidar com a linguagem não verbal: olhares, gestos, posturas. Alguns aspectos formais são nitidamente aprendidos: o brasileiro aprende a apertar a mão e sempre que se encontra com amigos e conhecidos ou destes se despede, pode abraçar ou colocar a mão em seu ombro. No Brasil também é comum misturar diversão e trabalho. Podem acontecer brincadeiras e piadas nas reuniões e podem ocorrer discussões de trabalho à noite ou final de semana (LANZER, 2013). Os brasileiros são menos rigorosos com cumprimento de tempo e agenda, não estando preocupados com a rapidez dos processos. A comunicação não é explícita e direta, muitas vezes sendo interpretada a partir de um conjunto de pistas no contexto social (SOBRAL, CARVALHAL e ALMEIDA, 2007).

Como resultado de uma formação cultural, é natural que os negociadores brasileiros não se preparem para uma negociação internacional, fazendo o uso de improvisação. Quanto ao tempo, são bastante flexíveis, o que pode ser evidenciado pela expressão tão conhecida “jeitinho brasileiro”. Por outro lado, os brasileiros correm riscos maiores quando comprometem-se com o que não podem cumprir, isso se explica pelo fato de serem muito otimistas e acreditar que tudo pode dar certo sempre. Os brasileiros são indiretos e pouco objetivos, isso porque o Brasil configura-se como um país de cultura de alto contexto comunicativo. Isto é, as mensagens contém muita informação, mesmo que esta fuja um pouco do foco específico da negociação. Os brasileiros muitas vezes confundem formalidade e informalidade em um processo negocial. Além disso demonstram emoção e expressam satisfação ou desencanto, também estranhando a outra parte quando não demonstra emoção. Para os brasileiros é mais importante fortalecer a relação pessoal com a outra parte do que assinar um contrato, preferindo resolver eventuais

conflitos jurídicos mediante um acordo, ao invés de recorrer ao poder judiciário (PINHEIRO, DAMASCENO e GOUVEIA, 2015).

Um traço cultural marcante dos brasileiros é a necessidade presente de que haja uma liderança superior para tomar decisões importantes. A busca de uma resposta para tudo por intermédio de um líder é algo que perpassou a história de praticamente todos os países da América Latina. As decisões gerenciais são frequentemente tomadas por uma única pessoa de uma maneira central e decisiva (FELDMANN, 2010). Isso se afirma por Hofstede (2003), no qual classifica o Brasil por uma cultura coletivista com uma maior distância de poder, significando a falta de motivação para tomarem decisões e iniciativas no âmbito de trabalho.

Percebe-se também no Brasil a cultura da personalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, onde muitas vezes o interesse íntimo é colocado sobre o interesse da coletividade ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu “clã” em detrimento do interesse coletivo. O jeitinho brasileiro é um exemplo desta cultura sendo o processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias a leis, regras e éticas. Como instituição cultural brasileira, o jeitinho brasileiro pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente e culturalmente construído, fazendo parte da moral brasileira, sendo que, quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera “dar um jeito” para resolvê-la (MOTTA e ALCADIPANI, 1999). Deste modo, a multiculturalidade brasileira reflete também na caracterização dos negociadores brasileiros por suas diferentes personalidades, costumes e comportamentos. E, de acordo com Acuff (2004), de maneira geral, os negociadores brasileiros são espontâneos e hospitaleiros, e, mesmo que inseguros, sempre se esforçam em busca do sucesso de uma negociação.

3.3 Relações entre Brasil e Estados Unidos e o *Soft Power* Estadunidense

Os Estados Unidos passaram a ser, desde a segunda década do século XX, o principal parceiro comercial do Brasil. Com o declínio do Império Britânico e a ascensão dos Estados Unidos no século XX, Barão do Rio Branco, ministro das Relações Exteriores, estabeleceu uma aliança concreta com a potência norte

americana. No século XIX os EUA já eram o primeiro importador do principal produto de exportação brasileiro, o café. O mercado de Nova Iorque participava de um esquema de sustentação financeira para este produto. A conjuntura econômica e política no período da crise de 1929 determinaram, no Brasil, uma passagem da relação predominantemente com o velho parceiro britânico à preponderância americana, o que se reflete na área comercial e financeira, antes mesmo da preeminência industrial e tecnológica (ALMEIDA e BARBOSA, 2006).

Apesar de o Brasil ter sido o primeiro país latino a ter um diplomata estadunidense e o primeiro a reconhecer a Doutrina Monroe, bem como os Estados Unidos foram os primeiros a reconhecerem a independência do Brasil, em 1824, o relacionamento entre ambos foi pouco significativo durante quase todo o século XIX. Isto devido ao alinhamento brasileiro à Europa que caracterizou a política externa brasileira do período, mas também ao isolacionismo dos EUA, que optou por um engajamento estreito, de acordo com seus objetivos e recursos de poder. Até o final do século XIX, as iniciativas interamericanas não faziam parte das diretrizes da política exterior brasileira, já que os ideais pan-americanos das Repúblicas do Novo Mundo não fechavam com a Monarquia do Brasil. A aproximação real entre Brasil e Estados Unidos deu-se com o advento da Proclamação da República do Brasil, em 1889 no qual o Brasil passa a adotar uma postura de alinhamento à América, como uma alternativa para a inserção internacional do país a partir do próprio continente americano. A partir da instauração do governo republicano, garantiu-se que não só o Brasil, mas a América Latina como um todo, iria continuar a integrar a área de influência dos EUA e dissipar a ameaça alemã no subcontinente, os Estados Unidos lançaram mão da Política da Boa Vizinhança, que teve como um de seus pilares a disseminação do *american way of life* entre os latino-americanos (GALDIOLI, 2008).

Acordos e parcerias bilaterais já tinham convertido os EUA em parceiro preferencial do Brasil antes mesmo da Segunda Guerra. Os EUA concedem entrar em acordos de sustentação de produtos primários ou esquemas de financiamentos multilaterais, como viria ocorrer na criação no Banco Interamericano de Desenvolvimento no final da década de 1950. Este período corresponde a grande impulso da indústria no Brasil, inclusive várias americanas. A boa cooperação financeira entre Brasil e Estados Unidos seria essencial em várias fases do processo imediato de modernização da economia brasileira, empreendida a partir de meados dos anos 1960. Até então as pendências econômico-comerciais entre Brasil e EUA

eram apenas conflitos tópicos, que não tinham evoluído para um confronto político, que veio a ocorrer nos anos 1970 e 1980. O Brasil e os EUA começaram a se opor em diferentes foros de negociação e discussão internacionais em temas econômicos e comerciais, como nos contenciosos recentes do algodão e do suco de laranja na OMC (Organização Mundial do Comércio). No conjunto de relacionamento Brasil-EUA, a área comercial é a única em que as discordâncias e os atritos prevalecem. Porém, nos últimos 20 anos, houve avanço na maneira em que estes atritos são tratados, deixando evidente a necessidade de acordos e negociações no sistema internacional (ALMEIDA e BARBOSA, 2006).

Com a política do bom vizinho, a tradição expansionista norte-americana ganhou uma roupagem amistosa e a cultura passou a funcionar como um instrumento do poder brando da política externa estadunidense. Os Estados Unidos construíram sua hegemonia sobre uma preponderância militar, econômica e uma influência cultural que levou o *American way of life* ao nível global. Apesar de a americanização ter defensores e opositores no Brasil e no mundo, o fato é que os Estados Unidos utilizaram a cultura na construção de sua hegemonia em dimensões sem precedentes. Hoje o inglês é a língua oficial mundial de entretenimento, ao redor do mundo, as universidades norte-americanas estão entre as melhores instituições de ensino superior no mundo, a cultura popular da classe média americana invade o mundo, no qual alguns amam e outros odeiam, mas a maioria conhece os filmes de Spielberg, as lojas da Starbucks e a programação da MTV, por exemplo (GALDIOLI, 2008).

Por outro lado, alguns autores defendem que existe de forma cada vez mais crescente um sentimento antiamericano. Após a tragédia do 11 de setembro, a Doutrina Bush, que previa ações preventivas a fim de se evitar qualquer ameaça contra os estadunidenses, vem sendo mal vista pelos países. Entretanto, os EUA, ainda como maior ator em diversas áreas do sistema internacional na área social, política, econômica, cultural e militar, pode ter sua capacidade econômica, diante das negociações, influenciado por esse poder cultural. Assim, muitas vezes, mesmo que de forma indireta, os Estados sempre buscam justificar e legitimar seu poder por intermédio de sistemas de educação e de comunicação de massa (MARTINS, 2007).

Logo, apesar de não ser o único aspecto que rege as negociações, a cultura de um país, influenciando o modo de seus indivíduos pensarem, se posicionar e agir

em sociedade, reflete diretamente nas negociações internacionais. E, considerando que a cultura americana é poderosa disseminando-se ao redor do mundo, ela também intervém em questões comerciais, como nas negociações internacionais de brasileiros e estadunidenses. Deste modo, os EUA, como maior ator em diversas áreas do sistema internacional, como na área social, política, econômica, cultural e militar, pode ter sua capacidade econômica, diante das negociações, influenciada por esse poder cultural. A seguir, será abordado o âmbito das negociações entre estadunidenses e brasileiros, no qual, irá complementar-se o estudo através de uma pesquisa de campo.

3.4 Negociações entre Estadunidenses e Brasileiros

Como visto toda negociação internacional é complexa obtendo-se de muitos desafios e exigindo muita preparação por parte dos negociadores. Logo, como negociador internacional, os aspectos culturais vão interferir nos hábitos e na maneira de agir durante o processo de negociação, para que assim, os negociadores não comprometam a sua reputação, a empresa e o sucesso da negociação. Acuff (2004) analisa a cultura de diversos países ao redor do mundo e relata assim, ensinamentos e dicas aos negociadores. Para ele, de um modo geral, em primeiro lugar, diante de um trajeto intercultural que o negociador seguir, é necessário que o mesmo seja paciente e flexível, não julgando apressadamente a cultura de um povo não causar sentimentos negativos em relação ao negociador oposto. Em seguida, o autor destaca os aspectos e valores importantes a serem considerados em negociações com os estadunidenses, que são resumidos nos itens abaixo.

- a) Os cumprimentos nos EUA são informais. O aperto de mão deve ser firme e breve. Mulheres se despedem com um beijo no rosto.
- b) É rotineiro trocar cartões de visita no âmbito de negociações, mas não em um evento social.
- c) Quanto à comunicação, os estadunidenses gostam de falar sobre negócios, viagens e acontecimentos atuais.
- d) Nas reuniões sociais as pessoas normalmente perguntam sobre o trabalho dos outros (tipo e lugar).

- e) Os estadunidenses gostam de muito espaço físico e normalmente não ficam muito próximos nas negociações.
- f) O contato visual durante a negociação é visto para eles como uma mostra de interesse e sinceridade.
- g) Os estadunidenses são muito patrióticos e críticos.
- h) Quanto aos encontros, eles são pontuais. Portanto, é importante chegar pontualmente.
- i) As negociações com estadunidenses andam em ritmo acelerado, gostando de ir direito ao ponto.
- j) Os comentários devem ser abertos e sinceros. Os estadunidenses prezam muito a franqueza.
- k) Normalmente os estadunidenses possuem equipes de negociações pequenas
- l) Os estadunidenses dão muita importância a apresentação e propostas. Elas devem ser detalhadas, informativas e formais e cópias devem ser distribuídas a todos os presentes.
- m) Os estadunidenses se preocupam muito com o tempo, exigindo cumprimento de prazos.
- n) Os contratos geralmente são detalhados e extensos.

Ainda de acordo com Acuff (2004), quanto ao Brasil, são destacados os seguintes itens:

- a) Na comunicação, os brasileiros são bastante emocionais e costumam fazerem muitos gestos. Nos encontros, o abraço entre os negociadores é comum.
- b) Os brasileiros prezam muito a expressividade e normalmente sentem-se a vontade para mostrar emoções e dar boas risadas. Porém, embora sejam calorosos e extrovertidos, costumam não fazer perguntas pessoais.
- c) A proximidade física tende a deixar os negociadores brasileiros mais confortáveis e seguros.
- d) Brasileiros não gostam que opinem sobre política, religião e questões sociais de seu país.
- e) Os brasileiros gostam de pechinchar.
- f) Os brasileiros são conhecidos pelo atraso, mas em algumas regiões do país, como em São Paulo, as pessoas tendem a chegar pontualmente às negociações.
- g) Brasileiros gostam de falar sobre assuntos gerais antes de entrar no tema da negociação.

h) Muitas vezes é confundida com raiva a exaltação dos brasileiros durante as negociações.

Seguido da análise da formação dos países e de suas culturas, a construção do indivíduo como negociador e a relação entre os dois países estudados, destacando alguns aspectos interessantes a serem considerados através de Acuff (2004), faz-se então uma breve comparação dos itens culturais presentes no Brasil e nos EUA conforme o Quadro 6.

Quadro 6- Elementos culturais: EUA x Brasil

| Elementos Culturais | EUA | BRASIL |
|---------------------------------|--|---|
| Religião | Protestantismo como religião predominante. | Catolicismo como religião predominante. |
| Gênero (feminino/masculino) | Considerado um país marcadamente masculino. | Considerado um país neutro quanto à questão de gênero. |
| Conhecimento/ Nível educacional | As escolas e instituições são políticas, na qual é possível perceber a ideia do estabelecimento do poderio estadunidense. Exigem bastante respeito, com regras rígidas e muita seriedade. | O sistema educacional brasileiro é atingido pela desigualdade social considerando as grandes diferenças regionais dentre os povos, as culturas de cada região e até a renda familiar. Existem instituições públicas e privadas que diferem muito no método de ensino. |
| Valores/ Crenças/ Símbolos | Intenso patriotismo, com valores e crenças bastante influentes ao redor do mundo e reproduzidos através da mídia, cinema, televisão, internet. | Apesar de existirem valores e símbolos brasileiros bastante representativos no cenário internacional, como por exemplo, ser reconhecido o país do futebol, existem variáveis nas diferentes regiões do Brasil devido a multiculturalidade do país. |
| Língua | Inglês como língua oficial e também padrão utilizado no âmbito internacional. | Português como língua oficial. Língua não influente no sistema internacional, sendo falada apenas por brasileiros, portugueses e alguns países africanos. |
| Família | Existe uma educação familiar branda. Os valores familiares são influenciáveis nas atitudes sociais, porém os estadunidenses sabem diferenciar as questões familiares da vida profissional. | Os brasileiros são, no geral, bastante apegados à família e misturam, muitas vezes, questões familiares na vida profissional. |
| Personalidade | Individualidade bastante evidente. | Oscila entre a posição individual e a coletividade, sendo uma questão relativa. |

Fonte: Elaboração própria com base na bibliografia geral do trabalho.

Após a comparação ilustrada no Quadro 6 dos elementos culturais analisados neste trabalho sob cada um dos dois países, com o objetivo de aprofundar-se mais sobre o tema e coletar informações úteis para o enriquecimento do trabalho, apresenta-se na sequência as entrevistas com executivos da região de Santa Cruz do Sul-RS e seus resultados. As quatro entrevistas foram efetuadas de acordo com a disponibilidade e credibilidade dos executivos convidados e se colocam a seguir conforme ordem de realização.

Caio Oziel Kohn é Gerente de Comércio Exterior da Empresa MOR, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento de atuação em materiais e produtos de casa e lazer. Apesar de negociar com estadunidenses há apenas cinco meses, a empresa MOR já teve experiências comerciais com os EUA há mais ou menos 20 anos atrás, antes da China entrar fortemente neste mercado. Com o alto valor do dólar, a possibilidade de venda para os estadunidenses facilitou-se novamente, pois possibilitou colocar um preço para bater a concorrência no mercado internacional. Assim, na nova relação da empresa MOR com os EUA, Kohn (2015) ressaltou duas preocupações iniciais. A primeira foi a questão da qualidade, uma vez que os estadunidenses são muito exigentes quanto a qualidade e garantia do produto e a segunda preocupação foi e permanece referente à intolerância quanto ao prazo de entrega, pois, segundo ele, os estadunidenses não compreendem problemas de entrega.

Kohn (2015) caracteriza os empresários estadunidenses como negociadores firmes, intolerantes, inteligentes e bastante preocupados quanto à qualidade e a eficiência dos produtos, considerando que a principal barreira das negociações com os mesmos é o convencimento da qualidade do produto, pois, muitas vezes, os estadunidenses tem cabeça fechada na visão de mercado, não sendo facilmente convencidos na venda de um novo produto. Kohn (2015) considera que devido à existência de brasileiros em empresas americanas, não existe uma visão ruim dos negociadores brasileiros. Ele acredita ainda, que além da manifestação de poder com os brasileiros, os EUA sentem-se superiores perante o mundo todo e isto muitas vezes reflete na implementação de novas ideias e negociações nos EUA. Este pensamento fechado que os estadunidenses possuem dificilmente permitem eles mudarem suas opiniões formadas.

Kohn (2015), considerando sua experiência com estadunidenses, acredita que a religião não tem influência nas negociações. Para ele, os estadunidenses têm

sua religião, respeitam e seguem seus cultos, mas sabem separar muito bem a religião do trabalho. Quanto à questão de gênero, apesar de os homens terem maiores posições e representatividade nas empresas, Kohn (2015) ressalta que esta questão é indiferente, e existe apenas um ponto de competência, no qual cada pessoa tem a posição que fizer por merecer, independente de ser mulher ou homem. No âmbito educacional, destaca que o estudo é de suma importância e reconhecimento, mas relata que durante as negociações o nível de preparação dos negociantes é oculto e a competência da pessoa é então percebida durante a própria negociação conforme a pessoa entende de mercado, se posiciona e toma atitudes. Esta competência é relativa, pois, muitas vezes a pessoa nasce com o dom de negociar e com visão de mercado. Para ele um conjunto de coisas reflete no sucesso da negociação, como o conhecimento, o preparo, o estudo, a prática e o perfil de cada pessoa. Ele ainda acredita que os estadunidenses têm a mesma opinião diante a questão educacional e de gênero.

De forma geral, Kohn (2015) acredita que as empresas separam símbolos, crenças e elementos culturais de uma negociação. A MOR, por exemplo, é uma empresa na qual grande parte das negociações são realizadas com a China. Ele compara que os chineses podem brigar e até discutir durante uma negociação, mas depois gostam de sair e conversar, buscando amizades fora a negociação. Já os estadunidenses são mais fechados nesta questão, dando bastante ênfase aos resultados e a própria negociação, sem buscar amizades externas.

Em todas as negociações da empresa MOR, o inglês é fundamental, sendo a língua utilizada também com as relações com a China. Para Kohn (2015) é necessário ter um bom conhecimento de inglês para expressar corretamente as ideias e posições durante a negociação e não correr o risco de ser mal interpretado. Ressalta ainda que, considerando que a língua inglesa é a língua oficial dos EUA e também a língua padrão do mundo inteiro, apesar dos estadunidenses não impor ou transparecer a exigência da língua, ela seria um fator indireto e natural de poder, uma vez que todos estão “obrigados” a ceder à língua inglesa na comunicação e nas negociações internacionais.

Kohn (2015) acredita que a questão de valores familiares é similar ao Brasil quando as empresas são familiares, onde pai e filho, por exemplo, trabalham e tem uma posição maior dentro da empresa. Nestes casos então, como no Brasil, existe a relação de liberdade de opiniões entre os familiares, não existindo uma hierarquia

rigorosa, como seria talvez com outro colaborador que não fosse familiar. Fora esta questão, assim como a religião, as questões familiares não interferem no trabalho, ressaltando mais uma vez que os estadunidenses sabem separar o trabalho da vida pessoal. Na questão de coletividade e individualidade, Kohn (2015) relata que os estadunidenses fazem muitas decisões baseados na opinião individual e acreditam que a sua escolha sempre é a melhor, ressaltando mais uma vez que são negociadores fechados às ideias contrárias quando firmes de suas escolhas.

Diante dos elementos culturais Kohn (2015) classificou a religião, o gênero, os valores, crenças e símbolos e a família como fatores pouco influentes nas negociações com estadunidenses, o conhecimento educacional influente e destacou a língua e a personalidade como os fatores mais influentes, considerando neste âmbito a evidência da língua inglesa, do individualismo e das questões que são relativas quanto a personalidade de cada negociador e cada empresa.

As ideias abordadas por Kohn (2015) vinculam-se com a entrevista segunda entrevista realizada com Tironi Paz Ortiz e transcrita a seguir. Muitas vezes ficam evidentes aspectos em comum que ambos os entrevistados abordam.

Tironi Paz Ortiz é Diretor Presidente da Empresa ImPLY, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento em tecnologia para sistemas de informação e entretenimento. A empresa ImPLY foi fundada em 2003 e já nasceu em âmbito global. O primeiro contato com o mercado estadunidense aconteceu em 2008. A preocupação inicial nas negociações com estadunidenses foi a dificuldade de ingressar no mercado americano, uma vez que eles são desconfiados à novos produtos e novos mercados, principalmente com países da América Latina, onde precisam construir uma confiança para afirmar a qualidade e o suporte do produto. Ortiz (2015) descreve o empresário estadunidense como objetivo, patriota, prático, disciplinado e muito exigente quanto à qualidade do produto. A principal barreira nas negociações para ele são as questões legislativas, destacando que todos os produtos necessitam de especificações técnicas, padrões e certificações, tornando o mercado americano restrito e exigente. Quanto à questão da visão dos estadunidenses perante os negociadores brasileiros, Ortiz (2015) destaca que a imagem política e econômica dos últimos anos colaborou para uma melhor visibilidade e maior confiança por parte dos outros países em relação ao Brasil. Porém, com o cenário da crise atual, da corrupção e dos problemas sociais, a imagem das empresas brasileiras e dos negociadores vem sendo prejudicada.

Para Ortiz (2015) a cultura influencia diretamente nas negociações, e, relatando o fato da Empresa Imphy vender para mais de 50 e poucos países, ele destaca que vivencia e sente a presença das culturas de cada país, destacando, por exemplo, a Arábia Saudita, onde as mulheres são proibidas de dirigir e a Índia, onde é proibido comer carne considerando que a vaca é sagrada. Logo, destaca que é fundamental as empresas exportadoras conhecerem as culturas dos países que estão a negociar. Quanto aos EUA, Ortiz destaca as subculturas, relatando que há diferenças entre os negociadores do Texas, de Nova Iorque, de Chicago ou da Florida, onde, por exemplo, o “portunhol” é uma língua bastante usada. Para Ortiz (2015) o poder estadunidense é presente durante as negociações, considerando que os estadunidenses sabem que dominam o mundo no âmbito econômico, político e cultural. E, para ele, a religião não é fator influente nas negociações com estadunidenses.

Quanto à questão de gênero, Ortiz (2015) defende que apesar de existirem ainda mais homens a frente dos negócios, não é visto como um embate ou problema a existência de mulheres em negociações, nem por parte dos brasileiros quanto por parte dos estadunidenses. O nível de escolaridade e conhecimento é influente e importante nas negociações. O grau mais elevado de cultura e conhecimento acerca do país e da empresa que está a negociar demonstra preparação e reflete no sucesso das negociações. A Imphy possui distribuidores em alguns países e para Ortiz (2015) isto aproxima e permite o entendimento de cada distribuidor a cultura que está instalado. Assim, além do nível de escolaridade, o conhecimento cultural é fundamental.

Quanto à questão dos símbolos e crenças, Ortiz (2015) apenas destaca o patriotismo, que fica evidente nas bandeiras das casas, por exemplo, e a personalidade formada. O estadunidense sabe separar as questões familiares das negociações, assim como lazer e negociações. Dificilmente um estadunidense tem uma relação externa de amizade fora da negociação. Ortiz (2015) relata ainda que em uma mesa de negociações com estadunidenses os pontos devem ser expostos claramente e a maioria das negociações são determinadas pela qualidade e pelo preço. O estadunidense sempre necessita tomar uma decisão individual, e, portanto, obtém competência para essa função.

O Inglês é predominante no mercado internacional não só nas negociações com os EUA, mas com todos os outros países nos quais negocia. O estadunidense

por saber da sua “real pseudo supremacia”, como destaca ele, percebe-se que realmente a língua é um elemento de poder, mas cita ainda, que os EUA estão começando a ceder e estudar outras línguas. Dentre os elementos culturais, para Ortiz (2015), a religião é um fator não significativo ou influente nas negociações seguido da família que também é um elemento pouco influente. Ainda para ele, o gênero e os valores, crenças e símbolos são fatores relativamente influentes e o conhecimento a nível educacional, a língua e a personalidade e a identidade são os fatores com maior influência nas negociações.

Posteriormente, a contribuição de Kohl (2015) na terceira entrevista realizada, continua a fornecer opiniões fundamentais para a percepção da homogeneidade da análise.

Hardy Kohl Junior é Diretor de Comércio Internacional da empresa *Kohltrade* Comércio Exterior Ltda, situada em Santa Cruz do Sul e com segmento em *Trading* de produtos de tabaco. Kohl (2015) teve sua primeira experiência com negociadores estadunidenses em 1994. Para ele, os EUA tem um mercado consumidor enorme e muito disputado em todos os segmentos. Assim, sua maior preocupação é de sempre deixar claro a idoneidade e o comprometimento com a qualidade (de produto e serviço). No seu caso, a qualidade de serviço de uma *trading* é o de “entregar” exatamente o que o cliente espera, não só com relação ao produto, mas também com relação a prazo, logística, documentação, embalagem e tudo que for necessário.

Kohl (2015) relata que os negociadores estadunidenses são exigentes em todos os detalhes e é necessário ser simplesmente perfeito. São também práticos, valorizam marcas conceituadas e empresas tradicionais. O negociador estadunidense não deixa de receber alguém para conversar de negócios, Kohl (2015) relata que você pode até não o convencer do seu produto, mas você terá seus 5 minutos de oportunidade. Uma pessoa com barbeada e de cabelo bem feito tem maior credibilidade, mas para eles é fundamental ser pontual e objetivo. Não adianta perder tempo falando de futebol, basquete ou o qualquer outro assunto supérfluo, pois para os estadunidenses, tempo é dinheiro.

Em relação às barreiras a serem enfrentadas durante da negociação e a visão do negociador estadunidense perante o negociador brasileiro, Kohl (2015) destaca que a falta de credibilidade dos brasileiros em geral é um dos principais entraves, pois eles sabem de tudo que acontece no nosso país, e, que o brasileiro, por

exemplo, gosta de entregar um produto sempre ligeiramente “inferior”, que também muitas coisas são movidas à corrupção, destacando o “jeitinho brasileiro”. Logo provar que você é diferente é a principal meta em muitos mercados, e, muitas vezes este processo é muito demorado e somente após certo tempo de relacionamento e principalmente conhecer seu histórico, os estadunidenses começam então a te tratar como alguém diferente e confiável.

Para Kohl (2015), a relação de cultura e negociações se dá a partir da avaliação, desde a aparência e tudo que você apresenta sobre o negociador, e como se posiciona, para que ocorra um julgamento de sua capacidade de cumprir o que promete. Por exemplo, os estadunidenses são pessoas práticas e tem orgulho disto. Ele cita que se você vai em um restaurante (independente do tipo), eles lhe indicam um lugar para sentar baseado em um número de pessoas, lhe entregam um menu e quando você está pronto para pedir, entregam a comida e a bebida, tal qual pedido, e então quando você termina lhe trazem a conta sem você pedir, pagar e ir embora e deixar um lugar para o próximo. Os frequentadores entendem isto , se for um fast food então, você paga antes e ainda limpa a mesa ao sair para a próxima pessoa. Segundo ele, este é um simples exemplo que demonstra a cultura.

Quanto aos elementos culturais, para Kohl (2015), através da sua experiência, a religião nunca se manifestou em uma negociação, assim como também Kohl nunca negociou com mulheres estadunidenses, afirmando a maior presença de homens como negociadores, mas defendendo também que não existe problemas quanto à questão de gênero. Em relação à família, Kohl (2015) relata que a partir de uma forte intimidade, os estadunidenses até se interessam pela sua família, esposa, filhos, valorizam escola onde você estudou e o que você estudou. Não sendo raro, após este momento, levar você para jantar com a família deles. Os estadunidenses em geral tem bastante orgulho de sua família.

Em relação ao nível de conhecimento educacional, segundo Kohl (2015) , responder aos estadunidenses que você fez um curso superior e uma especialização quando lhe perguntarem é importante. Se você estudou em uma instituição renomada dos Estados Unidos interfere muito, sendo bastante valorizado pelos estadunidenses. O conhecimento técnico do produto ou do serviço que está propondo fornecer é outro fator fundamental para o sucesso da negociação. A questão de valores, crenças e símbolos, fica explícita para Kohl (2015) na maneira de agir, pois, além de patriotas, os estadunidenses não dão espaço para a preguiça,

valorizam as ações e cumprem suas promessas. E, a língua inglesa é um requisito mínimo para todas as negociações internacionais.

A identidade e a personalidade do negociador e da empresa estadunidense são relatadas por Kohl (2015), que acredita que os estadunidenses cumprem as regras e os objetivos da empresa e do sistema, onde a personalidade própria seja o “tempero”. Eles seguem um sistema que acreditam, enquanto no Brasil normalmente nos baseamos naquilo que vamos ganhar, nos EUA existe uma visão mais ampla, uma vez que os estadunidenses entendem que o sistema precisa funcionar para a “máquina” continuar a andar.

Dentre os elementos culturais, Kohl (2015) destaca a religião como fator não significativo nas negociações internacionais e a questão de gênero como relativamente influente. Já o conhecimento a nível educacional, os valores, crenças, símbolos, a língua, a família, a identidade e a personalidade são para ele fatores de maior influencia nas negociações interculturais.

Em seguida, a última entrevista foi realizada com uma executiva de uma empresa de Santa Cruz do Sul com segmento em tabaco, e, considerando que a mesma teve preferência que suas informações pessoais, como nome e atuação ficassem em anonimato, atribui-se a ela, para a melhor redação da entrevista, o nome de Clarice Pereira.

Clarice Pereira negocia há 2 anos com estadunidenses. Sua maior preocupação quando iniciou as negociações foi em relação à estruturação e as regras das empresas estadunidenses. Pereira (2015) descreve os estadunidenses como negociadores eficientes, objetivos, educados, negociadores de alto nível, preparados e analíticos. Para ela, o poder está sempre com a parte estadunidense, destacando que o negociador brasileiro pode aceitar ou não a proposta, mas jamais alterá-la, pois os negociadores dos EUA são muito controlados emocionalmente e não dão sinais de seus objetivos ou informações que possam ser usadas na negociação. Na questão cultural, Pereira (2015) relata que os negociadores estadunidenses valorizam o *hard work* e a dedicação. Geralmente existem modelos lógicos de avaliação de desempenho das partes relacionadas que impactam diretamente em suas decisões do negócio. Pereira (2015) cita ainda que os cidadãos do sul dos Estados Unidos são bastante ligados à religião, mas não são preconceituosos. Por respeito à alguns cuidados devem ser tomados, por exemplo, evitar falar o nome do Senhor em vão. Os estadunidenses são também

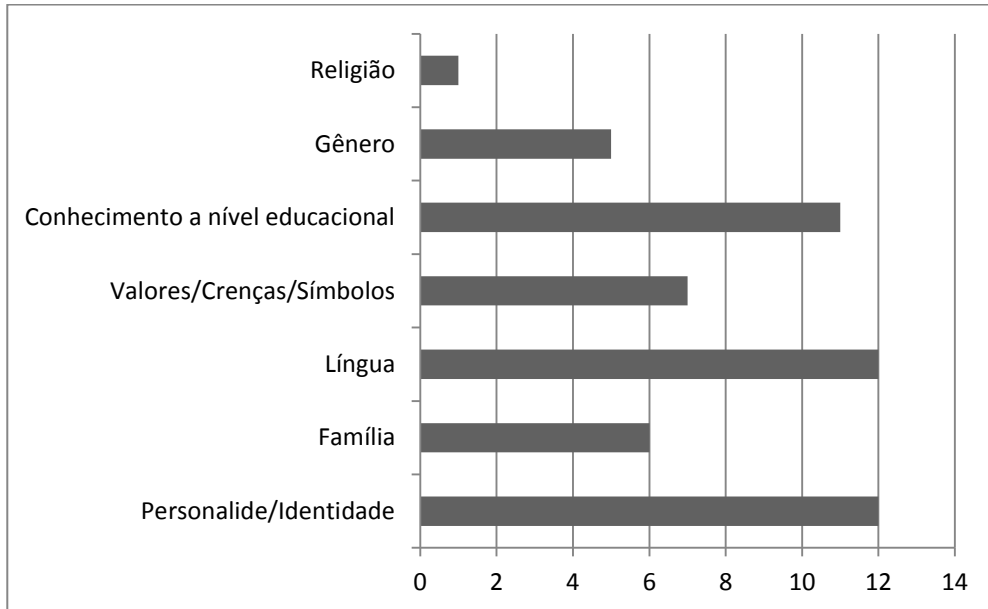
extremamente objetivos e ligados à eficiência. Eles querem um serviço e produto demandado, independentemente da pessoa que fará acontecer. Não há distinção de gênero, raça ou idade.

Segundo Pereira (2015), o nível de escolaridade influencia apenas no preparo da pré-negociação e na estratégia utilizada. Ela também defende que os estadunidenses são muito profissionais e apesar da grande maioria serem muito ligados a família, eles não permitem que questões familiares interfiram no negócio. Os estadunidenses são completamente focados nos objetivos e regras empresariais. O modelo de negócio geralmente tem como premissa que as decisões sejam compartilhadas por um grupo de 3 a 5 pessoas, possibilitando decisões baseadas nestas percepções.

3.4.1 Resultado das entrevistas e análise das negociações entre brasileiros e estadunidenses

A partir do estudo teórico e das entrevistas realizadas permite-se ter uma conclusão geral da influência cultural nas negociações e a relação de poder cultural entre Brasil e EUA. A formação do indivíduo e da sua personalidade, assim como a construção da nação e até mesmo das regras empresariais empresas, são fatores dados através de processos culturais que acabam por definir a identidade e a maneira de se comportar nas relações sociais. Deste modo, por meio das entrevistas realizadas e o resultado das opiniões dos entrevistados sobre os elementos que os mesmos julgariam influentes ou não, em uma escala de 1 a 4, conforme o Anexo A, tem-se a soma dos escores dos elementos, indicando assim quais os elementos mais influentes, demonstrados no Gráfico 2.

Gráfico 2- Resultado dos Elementos mais Influentes sob a Visão dos Entrevistados



Fonte: Dados das entrevistas (2015)

A partir do gráfico e da pesquisa de análise percebeu-se então que a religião, apesar de ser um elemento cultural antigo e presente na constituição de sociedades e até em sistemas de governo como aborda Bordieu (1998), não interfere diretamente na posição de negociadores durante uma negociação internacional. Existem religiões que possuem cultos e expressividades mais fortes que outras, porém neste contexto existe, na visão geral dos entrevistados um respeito a estes cultos e, portanto, a separação das questões religiosas nas relações comerciais com outros países.

Percebeu-se que a família brasileira e estadunidense diferem bastante em sua base. A disciplina dos estadunidenses é um valor aprendido na família. Os estadunidenses são rigorosos em sua educação familiar e com os valores aprendidos na família. Por outro lado, a família brasileira se distingue através da multiculturalidade do país, uma vez que a mistura de raças, valores, etnias e religiões acaba por representar um sistema familiar que difere muito em cada região do país. Em geral, como se constata na teórica e na prática, os brasileiros são bastante apegados à família, e, muitas vezes, misturam questões familiares em questões profissionais, enquanto os estadunidenses, embora carreguem os valores

familiares, separem a família das suas questões de trabalho. Deste modo, se afirma no gráfico a posição da família e sua influência nas negociações, pois a família constitui a formação do caráter, personalidade e ação do indivíduo da sociedade, porém os negociadores estadunidenses não inserem a família em si como elemento a ser considerado durante uma negociação. Em questões íntimas, por serem desconfiados, os estadunidenses necessitam construir uma confiança que leva tempo para apresentarem sua família ou expor os valores, por exemplo (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2007).

Percebeu-se também que os valores, as crenças e os símbolos são elementos importantes na representação de um indivíduo ou país ao redor do mundo. O patriotismo estadunidense, a disciplina e a sua supremacia em âmbito mundial refletem uma gama de valores inseridos em sua cultura durante as negociações e bastantes citados pelos entrevistados. Já no Brasil, apesar de existir fortes símbolos reconhecidos por outros países que caracterizam a cultura, como por ser o país do futebol, a disparidade cultural das regiões que formam o país é enorme, na qual, cada estado ou região possui seus próprios costumes e valores. Conforme aborda Thompson (1989) esses valores culturais são vistos como uma herança social, que na história são adaptados às necessidades e ao meio ambiente. Logo, a simbologia, as crenças e os valores de uma sociedade se constroem através do processo histórico, como percebe-se no patriotismo estadunidense e na multiculturalidade brasileira.

O conhecimento educacional ou o nível de escolaridade de destacou como fundamental. Segundo Lempereur (2009) o conhecimento e a educação do negociador reflete seu posicionamento profissional, experiência e comportamento pelo qual o negociador se manifesta nas negociações. O mesmo influencia na preparação e na tomada de estratégias e posições durante as negociações. Os entrevistados evidenciam portanto, que além do conhecimento cultural e do aprendizado familiar, o conhecimento educacional, mesmo não sendo explícito durante o processo de negociação, permite os negociadores a qualificarem suas argumentações colaborando para o sucesso de uma negociação.

Além dos elementos escolhidos para análise do presente estudo, a questão das quatro dimensões abordadas por Hofstede (2003) volta a ser observada em um comparativo EUA *versus* Brasil sob a visão dos entrevistados é abordada no Quadro 7.

Quadro 7- Modelo das Quatro Dimensões de Hofstede (2003) sob a Visão dos Entrevistados

| Dimensões | Individualismo | Masculinidade | Distância de poder | Resistência à incerteza |
|------------------|----------------|---------------|--------------------|-------------------------|
| Brasil | Relativo | Relativa | Alta | Baixa |
| EUA | Alto | Alta | Baixa | Alta |

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

Deste modo, apesar de não responderem diretamente à questões ligadas ao modelo das quatro dimensões de Hofstede (2003), a experiência e a opinião dos entrevistados sob a cultura dos países abordados, permitiram atingir resultados que analisam e contrapõem a teoria à prática. No Quadro 7, percebe-se que o individualismo no Brasil é ainda uma questão relativa. De um lado, como abordam Motta e Alcadipani (1999), muitas vezes, a cultura da personalidade se encontra presente, na qual cada um favorece os seus interesses ou os interesses de membros de seu “clã”. Isto reflete, conforme abordam Pinheiro, Damasceno e Gouveia (2015) na abordagem do “jeitinho brasileiro”, conhecido na atitude antiética dos brasileiros em busca de seus interesses na sociedade contrariando a leis e regras, e assim, pensando individualmente. Por outro lado, Hofstede (2003) aborda então a coletividade do Brasil, considerando sua multiculturalidade e até mesmo em relação a distância do poder, na qual os brasileiros agem coletivamente devido à necessidade de um superior e grandes grupos de apoio na tomada de decisões, o que também afirma a alta distância do poder no Brasil.

Segundo Hofstede (2003) e a análise perante as entrevistas, os EUA afirmam-se como país individualista, no qual os negociadores estadunidenses irão se nortear por sua própria visão nas negociações, tomando decisões acerca do seu conhecimento e da sua personalidade. Além da postura individual, este contexto fornece também a análise de baixa distância de poder e, conforme afirmam Acuff (2004) e Lanzer (2013), o líder estadunidense tem muita autonomia na tomada de decisões. As equipes são compostas de poucas pessoas que possuem o poder de percepção e decisão, conforme aborda a entrevistada Pereira (2015).

A questão de gênero se aplica como a segunda menos influente, após a religião. E, apesar de muitos autores afirmarem que existe um certo grau de masculinidade, como aborda Hofstede (2003) em seu modelo das quatro dimensões analisando os EUA como país masculino, na prática a questão de gênero vem se tornando muito relativa. Correspondendo com as ideias de Cateora, Gilly e Graham (2013), na qual abordam que as mulheres ainda não se encontram muito presentes nas negociações internacionais, sob a perspectiva prática, os entrevistados relatam que realmente ainda existem muitos homens tomando frente nas negociações e nos processos empresariais, porém a visão de uma mulher como negociadora não restringe ou influencia em um sucesso de uma negociação. Sendo então uma questão relativa tanto na cultura estadunidense quanto na cultura brasileira.

De acordo com Andrade, Alyrio e Boas (2006) existe um tempo de aceitação e de visão na qual as decisões rápidas podem ser perigosas e negociações longas ocorrem quando existe incerteza. Conforme Hofstede (2003) essa incerteza se dá através da inquietude nos negociadores perante a cultura e a personalidade individual. Logo, como se confirma no Quadro 7 sob a visão dos entrevistados, os brasileiros obtêm-se um alto índice de incerteza, considerando a questão de hierarquia e a própria distancia do poder, enquanto os estadunidenses, refletindo sua personalidade e poder, possuem uma alta resistência aos ambientes de incerteza.

Sob a questão de personalidade, os entrevistados caracterizam os estadunidenses como negociadores exigentes, disciplinados, inteligentes, patriotas e objetivos. Esta gama de características que formam a personalidade do negociador estadunidense influencia as atitudes nas negociações. Logo, a questão da personalidade, marcada e avaliada como forte influência pelos entrevistados, está ligada à questão de poder. Segundo Hoebel e Frost (1981) sob a questão da personalidade, um *status* elevado é aquele oferece prestígio e toma as atitudes pessoais como referência e subordinação aos inferiores. Esse prestígio significa poder e obtém-se da capacidade de influenciar ou orientar o comportamento dos outros.

Finalizando o resultado teórico e prático da análise, tem-se então a língua e a identidade ou a personalidade como os elementos de maiores influência nas negociações internacionais entre EUA e Brasil. A língua é essencial na comunicação no processo de negociação, para que não ocorra uma má interpretação do que se

está abordando. E, considerando que o inglês é a língua oficial dos EUA e a língua oficial no comércio internacional, não só os brasileiros, mas todos os estrangeiros estão condicionados a terem conhecimentos desta língua nas relações internacionais. Na visão dos entrevistados, essa condição de ceder conhecimento e à necessidade da língua inglesa, demonstra o *Soft Power* estadunidense.

Deste modo, considerando todos os aspectos culturais abordados, percebe-se que em cada um deles fica evidente o poder estadunidense nas negociações. Este *status* hegemônico de poder dos EUA se dá através de fatores culturais e econômicos. O autor relata que *Soft Power* representa um meio de se adquirir os resultados alcançados, onde se atrai ou coopera para que os outros cedam à sua vontade. Assim, o *Soft Power* se manifesta através do uso da linguagem, da aderência aos valores estadunidenses e a adaptação dos brasileiros em alguns aspectos durante as negociações (NYE, 2004).

Os entrevistados deixaram clara a questão da desconfiança sobre o negociador brasileiro e a qualidade do produto do país, destacando que uma relação concreta requer tempo e, muitas vezes, insistência por parte dos brasileiros. Portanto, o poder estadunidense nas negociações com brasileiros é evidenciado através da arregimentação de suas, mesmo que ocultas, pressões, conseguindo por colocar tudo em serviço de seus interesses, como citado pelos entrevistadores, na exigência pela qualidade e no tempo levado para criar confiança para adoção de um novo acordo com brasileiros. Outros pontos de demonstração de poder se encontram nas questões da língua, na qual, e como aborda Huntington (1997), a língua, como traço cultural, reflete no mundo através da distribuição de poder. Ainda, conforme Galdioli (2008), o inglês como língua oficial do entretenimento e comércio, invade o mundo inteiro. Os entrevistados tem suas visões baseadas na necessidade do conhecimento da língua inglesa em todas as negociações internacionais e concordam que este fato, mesmo que aceitável e comum, ajuda na construção do poder estadunidense ao redor do mundo. O *Soft Power* também se evidencia na comparação entre brasileiros e estadunidenses, assim como, entre empresas brasileiras e estadunidenses. O grau de superioridade dos EUA é presente, na abordagem nos entrevistados, nas questões de desconfiança e abertura às negociações com brasileiros e exigência à qualidade e prazos. Também, pode-se avaliar que a questão do patriotismo estadunidense, enfatizado por alguns entrevistados, ajuda na questão de poder, uma vez que o amor exacerbado ao seu

país acaba, muitas vezes, por refletir esse sentimento de superioridade em relação aos outros. Logo, toda a dimensão que envolve as negociações mostrando a pressão na qual os negociadores obtêm-se para atingir seus objetivos, permite perceber que o *Soft Power* estadunidense, se encontra no momento em que os brasileiros cedem a fatores estadunidenses em função aos interesses dos mesmos (NYE, 2004).

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a importância e a influência do tema cultural nas negociações internacionais. A globalização, através da aproximação de diferentes nacionalidades, culturas e costumes, assumiu um importante papel nas atividades de negociação, exigindo que os profissionais que atuem na área internacional tenham conhecimento acerca da comunicação com pessoas e organizações de diferentes culturas. A análise da cultura brasileira e estadunidense permitiu identificar os elementos que compõem as negociações, como os fatores culturais e a existência do poder estadunidense no âmbito internacional, assim como este reflete nas inúmeras sobre o comportamento e os resultados das negociações.

Através da investigação da influência cultural nas negociações internacionais percebeu-se que a cultura constituída dos elementos que foram abordados, como a religião, a família, o gênero, o conhecimento educacional, a língua, os valores, crenças e símbolos e a personalidade, tem influencia direta na formação de negociadores ditando seu comportamento e atitudes nas negociações internacionais. Percebeu-se que entre estes elementos analisados, o conhecimento educacional, a língua e a personalidade destacaram-se como fatores de maior influência.

Os Estados Unidos da América, reconhecido por seu povo patriota e disciplinado, obtém-se do seu poder cultural nas relações sociais, através da posição da sua posição no âmbito internacional sendo influente por meio da mídia e dos fortes valores e símbolos, que estão presentes na ideologia, na economia e na política no mundo inteiro. O Brasil, como país multicultural, arranja-se em uma formação diferenciada de seus negociadores, uma vez que a ampla cultura e esta diversidade de costumes e valores de cada região do país que são únicos. As questões familiares, educacionais e as crenças variam muito entre os negociadores deixando claro que cada um possui uma personalidade única.

Sob o contexto das Relações Internacionais, a teoria *Soft Power* de Joseph Nye, explica a relação de cultura e poder. Desde as primeiras relações entre os países e devido ao processo de construção cultural de cada um dos mesmos, fica evidente que os EUA obtêm-se do poder cultural no âmbito internacional. Assim, considerando que existem padrões comportamentais ao redor do mundo e a força de ideias, a cultura de um país e a construção de identidades norteiam as relações

de países, grupos e pessoas. Neste âmbito o *Soft Power* estadunidense é presente nas negociações internacionais e se manifesta através da força dos elementos que constitui a cultura dos EUA. Neste amplo espaço onde se encontram elementos culturais e demonstrações de poder, mostra-se também a importância da preparação dos negociadores brasileiros e estadunidenses para o processo das negociações. Cada ponto relatado neste trabalho ajuda ao negociador a adotar estratégias práticas para posicionar-se nas negociações globais tendo uma visão geral do processo da negociação e dos elementos presentes, para assim, obter sucesso na mesma.

Ao final do estudo, evidencia-se que apesar do alcance do objetivo vigente, é importante destacar que a cultura e as negociações são conceitos extremamente amplos e que a revisão bibliográfica limitou-se aos elementos culturais selecionados pela a autora. A pesquisa de campo limitou-se também aos entrevistados correspondentes, uma vez que a mesma ocorreu por critério de disponibilidade e interesse dos executivos da região de Santa Cruz do Sul-RS. Existe também uma carência de trabalhos e pesquisas acerca do mesmo tema, e deste modo, para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da base das entrevistas, assim como uma abordagem com foco em determinada dimensão cultural, como a língua, por exemplo, que pode obter-se de uma ampla análise. Portanto, apesar das limitações, destaca-se também que o estudo correspondeu ao objetivo e a expectativa da autora, buscando analisar de forma geral alguns elementos culturais e o entendimento do poder nas negociações entre estadunidenses e brasileiros. É de suma importância destacar também que, apesar da presença do *Soft Power* destacando o poderio estadunidense nas negociações, o Brasil possui uma ótima posição na economia interna e externa e busca, cada vez mais, melhorar suas relações internacionais. Porém, considerando que através das entrevistas, obteve-se apenas a visão de negociadores brasileiros sobre os estadunidenses, para evidencia do *Soft Power* e o maior entendimento sobre a cultura, limitou-se também uma maior caracterização do negociador brasileiro.

Deste modo, o presente estudo, cumprindo os objetivos adotados pode analisar a formação cultural de cada um dos países para obter-se de um foco maior no poder estadunidense e na visão dos negociadores brasileiros perante os negociadores estadunidenses. Portanto, a cultura, enquanto elemento de poder influencia e representa a imensa variação entre negociadores, sociedades,

instituições e países no sistema internacional através da formação de padrões comportamentais, de ideias e de personalidades que norteiam as relações sociais. Percebeu-se que a cultura, tendo ligação com questões econômicas, sociais e políticas, constrói-se historicamente e interfere diretamente nas negociações internacionais por meio da construção do caráter individual dos negociadores, assim como nas organizações, definindo o comportamento e os interesses dos negociadores. Através do *Soft Power*, compreendeu-se que o poder estadunidense, disseminado no mundo inteiro pela política, pelo entretenimento, pela economia, e pelas regras comportamentais, transfere-se também para as negociações internacionais deixando claro na análise de cada elemento cultural, o poderio estadunidense.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 2004.
- ADLER, N. J; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. Cengage: Learning, 2007.
- ALLEN, Walter Ernest. **Sonho americano e o homem moderno**. Rio de Janeiro: Lido, 1972.
- ALMEIDA, P. R; BARBOSA, R.A. **Relações Brasil- Estados Unidos: assimetrias e convergências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; BOAS, A. A. V. **Cultura e Ética na negociação internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D. ; MACEDO, M. A.S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- AYERBE, Luiz Fernando. **Estados Unidos e América Latina: a construção da hegemonia**. São Paulo: UNESP, 2002.
- AZEVEDO, Fernando. **A cultura brasileira: Introdução ao estudo da cultura do Brasil**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1958.
- BARROS, Ricardo Paes de. *et al.* **Determinantes do desempenho educacional no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.
- BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Acordos comerciais internacionais: o Brasil nas negociações de serviços financeiros**. São Paulo: Unesp, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J.L. **Marketing internacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FELDMANN, Paulo Roberto. A influência da cultura na gestão das empresas latino-americanas. **Estudos Avançados**, v. 24, n. 68, p. 321-334, 2010.
- FURTADO, Celso. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984a.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1984b.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. K.. Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciência Opinião**, v. 2, n. 1/2, p. 143-65, 2005.

GALDIOLI, Andreza da Silva. **A Cultura Norte-americana como um Instrumento do Soft Power dos Estados Unidos: o caso do Brasil durante a Política da Boa Vizinhaça**. 147 f. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais San Tiago Dantas (UNESP, UNICAMP e PUC-SP). São Paulo, 2008.

GOMES, Ângela de Castro. Política: história, ciência, cultura. **Estudos Históricos - Historiografia**. Rio de Janeiro, v.9, n.17, p.59-84, 1996.

GONÇALVES, Maurício Reinaldo. O American way of life no cinema de Hollywood, na imprensa e na sociedade brasileira dos anos trinta. **Estudos Socine de Cinema**. Porto Alegre, v. 3, p. 533-545, 2003.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo LTDA, 2003.

HOEBEL, E. A.; FROST, E.L. **Antropologia Cultural e Social**. São Paulo: Cultrix, 1981.

HUNTINGTON, Samuel P. **O Choque das Civilizações e a recomposição da Nova Ordem Mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

JUNQUEIRA, L. A. Negociação: qual o peso das diferenças culturais? **Instituto MVC- Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo**. 2007. Disponível em: <www.institutomvc.com.br/costacurta/artla56_neg_difcul> Acesso em: Abril 2015.

KAPLAN, D.; MANNERS, R. A. **Teoria da Cultura**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

KARNAL, Leandro. **Estados Unidos: a formação da nação**. São Paulo: Contexto, 2005.

KOHN, Caio Oziel. Entrevista I. [set.2015]. Entrevistador: Cássia Carniel. Santa Cruz do Sul, 2015. Gravação de voz: 24min. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no item 3.4.1 desta monografia.

KOHL, Hardy. Entrevista III. [out. 2015]. Entrevistador: Cássia Carniel. Santa Cruz do Sul, 2015. Gravação de voz: 35min. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no item 3.4.1 desta monografia.

LANZER, Fernando. **Cruzando Culturas sem ser atropelado: gestão transcultural para um mundo globalizado**. São Paulo: Évora, 2013.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAZZAROTTO, Danilo. **Antropologia: Uma teoria da evolução cultural**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 1976.

LEMPEREUR, Alain Pekar. **Método de Negociação**. São Paulo: Atlas, 2009.

LERNER, Max. **Civilização norte-americana: A vida e o pensamento nos Estados Unidos de hoje**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

LEWICKI, R. J; SAUNDERS, D. M. ; BARRY, B. **Fundamentos de negociação**. 5.ed. Porto alegre: AMGH, 2014.

MARQUESE, Rafael de Bivar. História, antropologia e a cultura afro-americana: o legado da escravidão. **Estudos avançados**, v. 18, n. 50, p. 303-308, 2004.

MARSELLA, Anthony J. The United States of America: "A culture of war". **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 6, p. 714-728, 2011.

MARTINS, Estevão de Rezende. **Cultura e Poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MINGST, Karen A. **Princípios de Relações Internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOREIRA, Adriano. **O Poder Cultural, Nação e Defesa**. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, 1981.

MORIN, Cristiano. **Negócios Internacionais**. Curitiba: IESDE Brasil S & A, 2008.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro. **RAE**, v. 39, n. 1, p. 7, 1999.

NASS, Anna Paula Masiero Rigo. Candidato herói: a busca por um "salvador da pátria" na democracia político-partidária brasileira. **PANÓPTICA-Direito, Sociedade e Cultura**, v. 7, n. 2, p. 273-291, 2013.

NYE JR, Joseph S. **O paradoxo do poder americano**. São Paulo: UNESP, 2002.

NYE, Joseph. **Soft Power: The means to success in world politics**. New York: PublicAffairs, 2004.

OLIVEIRA, L. C.; LEÃO, M. E. V. Negociação transcultural: conduzindo negociações em mercados globais. **Pós em revista do centro universitário de Newton**. ISSN 2176 7785, n.7, 2013.

- ORTIZ, Tironi Paz. Entrevista II. [set.2015]. Entrevistador: Cássia Carniel. Santa Cruz do Sul. Gravação de voz: 25min. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no item 3.4.1 desta monografia.
- PAIVA, Angela Randolpho. **Católico, protestante, cidadão: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos**. Edelstein: SCIELO-Centro, 2010.
- PANOSSO, C. A.; NIQUE, W. M. **Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. In: Encontro da ANPAD, XXIV ANPAD. Florianópolis/SC, 2000.
- PEREIRA, Clarisse. Entrevista IV. [out.2015]. Entrevistador: Cássia Carniel. Santa Cruz do Sul, 2015. 1 arquivo anexo à e-mail. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no item 3.4.1 desta monografia.
- PINHEIRO, J. C.; DAMASCENO M. G.; GOUVEIA, C. A. A. **Análise da influência dos fatores culturais nos processos de negociação internacional entre Brasil e França**. [S.l.: s.n.], 2015.
- PINTO, Virgílio Noya. **Comunicação e cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1986.
- RODEGHERO, Carla Simone. Religião e patriotismo: o anticomunismo católico nos Estados Unidos e no Brasil nos anos da Guerra Fria. **Revista Brasileira de história**, v. 22, n. 44, p. 463-488, 2002.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais e sociedade do conhecimento no Brasil. **RIPS**, v. 7, n. 1, p. 127-142, 2008.
- SANER, Raymond. **O negociador experiente : estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2.ed. São Paulo: SENAC/SP, 2004.
- SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, F. O estilo brasileiro de negociar. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 6, n. 2, p. 32-42, 2007.
- SOUZA, Jessé *et al.* **Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil-Estados Unidos**. Brasília: Paralelo15, 1997.
- THE ECONOMIST. Meritocracy in America. Ever higher society, ever harder to ascend, Washington. 2015. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/3518560>> Acesso em: 25 set. 2015.
- THOMAS, Scott. **The global resurgence of religion and the transformation of international relations: the struggle for the soul of the 21st century**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**. São Paulo: Vozes, 1995.
- VERHINE, Robert Evan. Pós-graduação no Brasil e nos Estados Unidos: uma análise comparativa. **Educação**, v. 31, n. 2, 2008.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

WENDT, Alexandre. Anarchy is what states make of it: The social construction of power politics. **International Organization**. Vol. 46. Spring, 1992. 391-425

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. 2.ed. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A., 2000.

ANEXO A- Entrevista a empresários de empresas da região de Santa Cruz do Sul

Nome:

Empresa:

Função ou cargo:

Segmento de atuação:

1. A quanto tempo negocia com empresários estadunidenses?
2. Qual foi a sua maior preocupação quando começou a negociar com os empresários estadunidenses?
3. Como você descreve brevemente o empresário estadunidense?
4. Quais as barreiras que considera mais difíceis de enfrentar em uma negociação com executivos estadunidenses?
5. O que você percebe sobre a visão do estadunidense perante o negociador brasileiro?
6. Qual a relação da cultura nas negociações de estadunidenses?
7. Como você percebe as relações de poder envolvidas nas negociações com executivos estadunidenses?
8. Classifique os elementos culturais que são considerados as maiores barreiras ou desafios que você julga mais importante e influente na negociação. Sendo:

**0. Não significativo / 1. Pouco influente / 2. Relativamente influente
3. Influyente / 4. Muito influente**

| ELEMENTOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|
| Religião | | | | | |
| Sexo (feminino/masculino) | | | | | |
| Conhecimento a nível educacional e tecnológico | | | | | |
| Valores/Crenças/Símbolos | | | | | |
| Língua | | | | | |
| Família | | | | | |
| Personalidade/Identidade | | | | | |

- 9.** Durante uma negociação com executivos estadunidenses a religião é ponto evidente influenciando muitas vezes a posição deles?
- 10.** Você percebe que existe diferença no comportamento dos executivos estadunidenses quando frente à mulheres como negociadoras?
- 11.** De que forma você acha que o nível de escolaridade influencia na preparação e no resultado de uma negociação?
- 12.** De que forma você percebe a expressão dos valores, crenças e elementos simbólicos em uma negociação internacional?
- 13.** Sabe-se que a Língua Inglesa é a língua predominante no âmbito internacional. Qual importância você dá ao conhecimento da língua na comunicação em uma negociação internacional?
- 14.** Como você percebe a influência dos valores familiares nos executivos estadunidenses com os quais já negociou?
- 15.** Você acredita que os empresários estadunidenses se norteiam pelos objetivos e regras empresariais ou agem individualmente baseados na sua própria personalidade?