

**Negociações e Negociadores
no Mercado Internacional:
Reflexões sobre
epistemologia,
interculturalidade e
cultura digital**

*Coleção Mediações Interculturais &
Negociações Internacionais*

Livro 11



Roberto Vilmar Satur



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES
REITOR

Valdiney Veloso Gouveia
VICE-REITORA
Liana Filgueira Albuquerque



DIRETOR DO CCTA
Ulisses Carvalho da Silva
VICE-DIRETORA
Fabiana Cardoso de Siqueira



EDITORA CCTA
CONSELHO EDITORIAL
Carlos José Cartaxo
José Francisco de Melo Neto
Magno Alex Seabra
Marcílio Fagner Onofre
Ulisses Carvalho da Silva
EDITOR
José Luiz da Silva
SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL
Paulo Vieira
LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO
COORDENADOR
Pedro Nunes Filho

ROBERTO VILMAR SATUR

**NEGOCIAÇÕES E NEGOCIADORES NO MERCADO
INTERNACIONAL:
Reflexões sobre epistemologia, interculturalidade e cultura
digital**

Coleção: Mediações Interculturais & Negociações Internacionais
Livro 11 (e-book)

EDITORA DO CCTA
João Pessoa, PB, Brasil

2021

Promoção:



Grupo de Pesquisa em Mediações Interculturais, Negociações e
Negociadores Internacionais no Mundo (**MINNI-Mundo**)
e **Observatório Mini-Mundo** (Brasil)

Livro lançado em versão digital (e-book).

Arte da Capa: Guilherme Meira

Permite-se a reprodução parcial ou total desta obra, desde que
sempre preservada e citada a autoria e a editoria, garantindo os
direitos autorais.

É proibido o uso dessa obra para fins comerciais (venda).

Editora do CCTA: Acesso aberto e gratuito (*open access*).

Livros da Coleção disponíveis em:

<http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/colecoes/titulos>

Direitos de Edição reservados à Editora CCTA.

ISBN: 978-65-5621-193-0 (e-book)

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

S254n Satur, Roberto Vilmar.
Negociações e negociadores no mercado internacional:
reflexões sobre epistemologia, interculturalidade e cultura digital
[recurso eletrônico] / Roberto Vilmar Satur. – João Pessoa:
Editora do CCTA, 2021. (Coleção Mediações Interculturais &
Negociações Internacionais; Livro 11)

Recurso digital (1,65MB)

Formato: ePDF

Requisito do Sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-65-5621-193-0

1. Negociação e Negociadores. 2. Epistemologia.
3. Interculturalidade. 4. Cultura digital. I. Título.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 341.76

Elaborada por Susiquine Ricardo Silva – CRB 15/653

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do autor.

EDITORA DO CCTA/UFPB

Cidade Universitária, Campus I – João Pessoa – PB, Cep 58.051-900

Site: <http://www.editoradoccta.com.br/index.html>

Fone: +55 (83) 3216.7688

Produzido no Brasil. *Made in Brazil*

Somos diferentes, mas somos um só povo (humano). Nossas diferenças nos tornam únicos, mas não superiores e nem inferiores aos demais: somos um todo coletivo de seres humanos.

“Porque, para com Deus, não há acepção de pessoas.” (Romanos 2.11)

“Não há judeu nem grego, escravo ou livre, homem ou mulher, porque todos vós sois um em Cristo Jesus.” (Gálatas 3.28)

À Mercilene e ao Davi!

SOBRE A COLEÇÃO

A Coleção Mediações Interculturais & Negociações Internacionais é uma organização de membros do Grupo de Pesquisa Mediações Interculturais, Negociações e Negociadores Internacionais no Mundo (MINNI-Mundo) com apoio de vários colaboradores internos e externos à UFPB e ao Brasil. Esse grupo de pesquisa originalmente surgido de um grupo de professores do Departamento de Mediações Interculturais (DMI), vinculado ao Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tem alcançado novos voos graças à ajuda colaboradores convidados de outros centros da UFPB, de outras instituições do Brasil e do exterior e profissionais da área. A Coleção tem a pretensão de instigar publicações em Mediações Interculturais e também em Negociações Internacionais e seus assuntos correlatos. Chegamos agora ao número 11 dessa Coleção. Estamos indo longe em mais um sonho que se torna realidade.

A COLEÇÃO

Acesse obras da Coleção: Mediações Interculturais & Negociações Internacionais

- ✓ *Negociações e negociadores no mercado internacional: reflexões sobre epistemologia, interculturalidade e cultura digital*
- ✓ *Atuação em ambientes interculturais: guia de competências profissionais, infocomunicacionais e digitais para negociar*
- ✓ *A negociação como processo infocomunicacional e intercultural: o que os negociadores precisam saber em países de língua portuguesa*
- ✓ *Profissão de negociador internacional no Brasil: regulamentar ou não regulamentar?*
- ✓ *Negociadores internacionais: atuação profissional com competência*
- ✓ *Negociações internacionais para promover o turismo, o desenvolvimento e a integração fronteiriça do Mercosul: o caso do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas na Entrada do Século XXI*
- ✓ *Plano de marketing de exportação para uso de negociadores de pequenas e médias empresas*
- ✓ *Itinéraire d'un voyage en Allemagne: pontos de vista de uma viajante*
- ✓ *Uma década de LEA-NI no ponto extremo das américas: negociações internacionais*
- ✓ *Uma década de LEA-NI no ponto extremo das américas: interculturalidade*

AGRADECIMENTOS PELA COLEÇÃO

Agradecemos, primeiramente, a Deus pela sua presença constante e pelo seu amor incondicional. Aos familiares, amigos e colegas de jornada pelo apoio de sempre. Agradecemos a todos os atores da UFPB (alunos, egressos, professores, técnicos-administrativos, estagiários, bolsistas, discentes, voluntários e terceirizados) que tem visão proativa e fazem a UFPB acontecer. Agradecemos também ao CCHLA e sua equipe, aos docentes do Departamento de Mediações Interculturais (DMI) e do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) da UFPB, do grupo de pesquisa MINNI-Mundo e do Observatório Mini-Mundo, ao Programa de Pós Graduação MPGOA, a direção do CCTA, especialmente na pessoa do prof. Dr. Ulisses Carvalho da Silva, à Editora do CCTA, em especial ao editor José Luiz da Silva. Agradecemos aos parceiros nacionais e internacionais que aceitaram o desafio de estarem conosco. São muitos e eles aparecem ao longo da Coleção.

AGRADECIMENTOS PELO LIVRO

Agradeço, primeiramente, a Deus pela sua presença constante e pelo seu amor incondicional e suporte espiritual na minha vida, na vida de meus familiares e em tudo que fazemos e vivemos.

Como é de conhecimento dos que estão mais próximos de mim, eu professo a fé cristã desde criança, vindo de uma família evangélica, e que, apesar dos solavancos da juventude, tenho o prazer de hoje dizer que estou firme na fé em Cristo, congregando em denominação evangélica batista. Evidente que quem tem o verdadeiro amor de Cristo em seu coração aprende e pratica o respeito ao próximo e à diferença, independente das escolhas destes. Afinal, segundo a orientação cristã pode-se ser contra os atos e os fatos, jamais contra as pessoas. Em outras palavras, precisamos respeitar e amar o outro como ele é, mesmo que não concordemos com tudo que ele faz. Tenho buscado zelar por isso!

Ainda levando em conta minha fé, com todo o respeito aos que não professam da mesma crença, me dou ao direito de dizer no meu íntimo e em público: *“obrigado meu Deus, por me guiar e me orientar por todo caminho trilhado na minha vida até aqui e em tudo que ainda hei de trilhar. Toda honra e toda glória sejam dadas à Ele e para Ele!”*

Minha gratidão especial também vai para a minha esposa Mercilene e para o meu filho Davi que no decorrer dos meus anos profissionais, de muito trabalho, viagens e compromissos diversos, tiveram que dividir minha atenção que deveria ser para eles com esses projetos e demandas profissionais. Agradeço aos familiares, que, apesar de muitos estarem longe física e geograficamente, estão cada vez mais próximos de coração.

Como venho da Capital (Terra) das Culturas Diversificadas, Ijuí (RS), onde vivi meus primeiros 25 anos de vida, mesmo tendo ido para nascer na cidade vizinha de Catuípe, não poderia deixar de gostar de estudar, trabalhar e escrever sobre diversidade cultural. Obrigado a minha terra por ter me deixado esse legado.

Aos amigos que acompanham o que fazemos e os que as vezes nem sabem tudo que estamos fazendo, mas ficam na torcida para que tudo dê certo, muito obrigado.

A UFPB, meu atual local de trabalho profissional, sou grato e enquanto aqui estiver darei meu melhor pela Instituição. Agradeço a todos que em todas as instâncias desta IFE prezam pela excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. Isso inclui pessoas na Reitoria e nas Pró-reitorias, no CCHLA, no CCTA, na Editora do CCTA, no DMI, no LEA-NI, no Mestrado em Organizações Aprendentes (MPGOA), no Grupo de Pesquisa MINNI-Mundo e no Observatório Mini-Mundo, dentre outros. O agradecimento é amplo e envolve dirigentes, discentes, técnicos, docentes, terceirizados e comunidade em geral.

Agradecemos aos colegas de profissão e amigos pessoais Dra. Elisabete Cerutti e Dr. Luis Claudio Villani Ortiz pelo Prefácio e Apresentação, respectivamente, tão bem desenvolvidos. Ambos exagerados nos elogios a este autor, fizeram interessantes resgates de históricos profissionais e pessoais que vivemos juntos na “academia da vida”. Também apresentam a obra aqui escrita de forma primorosa. Muito obrigado por essa bela colaboração.

APRESENTAÇÃO

A alegria e o prazer de apresentar a obra e seu autor confundem-se, pois ambos se complementam e jubilam a admirável trajetória deste professor, pesquisador, amigo, incentivador e referência àqueles que, como eu, acompanharam sua caminhada.

Uma trajetória repleta de esforços, dedicação, determinação e, principalmente, generosidade; e como desfecho: uma carreira repleta de êxitos e conquistas. Acompanho o professor Roberto Satur desde a década de 1990 quando éramos colegas no curso de graduação em Economia, no Rio Grande do Sul. Desde lá, o jovem Satur já demonstrava-nos sua inteligência e lucidez pelos temas que envolviam aquele conhecimento e seus correlatos. Contudo, além da bagagem técnica desenvolvida, ele trazia consigo a capacidade de agregar, congrega e liderar.

Após esse período de amplo aprendizado, o destino nos reservou muitas e boas parcerias, sempre repletas de muita nobreza e generosidade. Esse é o autor que conseguiu, através de uma caminhada

admirável, sair do Sul e conquistar o Nordeste do Brasil e, porque não, levar seu legado às terras lusitanas em seu pós-doutoramento.

O que o leitor verá nesta obra é um fidedigno retrato do autor, um livro extremamente atual – pois vivemos períodos de turbulência nacional e internacional para os quais o papel das negociações e das mediações fazem-se mais que necessário. Uma produção que constrói a tão esperada sinergia da teoria com elementos da práxis. Uma obra que favorece uma relação dialógica entre distintos contextos sociais, históricos e econômicos de seus participantes, faz o leitor entender quão rica e necessária é a atuação dos profissionais da área de negociações internacionais de mercado.

Esta leitura prazerosa e atraente nos permite evoluir, através de olhares interdisciplinares, que ensinam e orientam; faz-nos refletir sobre a necessidade de repensarmos nossa sociedade. Mas, principalmente, é uma obra na qual todos os envolvidos fortalecem a idiosincrasia do autor: a congregação de pessoas talentosas e sua generosidade.

Parabéns ao autor, a seus pares, e uma excelente leitura.

Luis Cláudio Villani Ortiz

Economista, Doutor em Desenvolvimento Regional
Professor Adjunto do Instituto Federal Goiano

PREFÁCIO

Devo expressar, primeiramente, a alegria em prefaciá-la esta obra de um velho amigo e um grandioso professor, autêntico pesquisador e um ser humano de tamanho afeto e paz.

Ao prefaciá-la “As NEGOCIAÇÕES E NEGOCIADORES NO MERCADO INTERNACIONAL: Reflexões sobre epistemologia, interculturalidade e cultura digital”, o farei em dois momentos, subdividindo este conteúdo em dois momentos: o autor e sua obra.

Roberto

Quando a ciência doutoral abraça o pesquisador, o professor ganha corpo e a ciência ganha vida.

É assim que o pesquisador Roberto cada vez mais nos brinda com suas obras.

Professor das Ciências Sociais Aplicadas, faz interface com as demais ciências e busca na gênese da educação, a resposta para suas inquietudes.

Roberto é Economista e Administrador que dialoga entre os saberes da área e os saberes de suas linhas de estudo, buscando em seu

Doutorado e Pós Doutorado unir o lócus do mercado internacional ao desafio cotidiano de quem necessita compreender as relações, os produtos e as conexões que estão postas nesta teia complexa.

Conheci o Roberto nos corredores da URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, no Câmpus de Frederico Westphalen. Um colega que hoje tenho a honra de chamar de amigo. Sério em seu compromisso com a instituição, com as pessoas e com os processos. Responsável com sua missão, tanto na aula, quanto na gestão. Respeitador de sua cultura, generoso em seu humanismo, honesto em seus princípios. Roberto é desses seres humanos que a gente quer ter sempre perto porque sabe apreciar uma boa conversa e valorizar o que a vida mais nos proporciona de humano.

E é isso que desejo ao leitor que abre as primeiras páginas desta obra, que possa lê-la como se estivesse mateando com o Roberto. Leia, reflita, amplie seu saber e aproveite a conexão destas categorias que são um convite para compreender as negociações e os negociadores.

A obra

As NEGOCIAÇÕES E NEGOCIADORES NO MERCADO INTERNACIONAL: Reflexões sobre epistemologia,

interculturalidade e cultura digital, reúne uma série de conceitos e posicionamentos que essas três categorias se apresentam.

Mesmo que o autor menciona que não é um tratado sobre as negociações e os negociadores, ele consegue através do estado da arte buscar epistemologicamente os seus conceitos e como historicamente essa categoria ganhou luz através dos autores referência que a cunharam. Embora o cenário seja fértil, porque denota de uma epistemologia versada sobre negociações e negociadores, tanto governamentais, estatais ou privadas, é o conhecimento que vai versar o quanto as organizações e os organismos internacionais trazem o movimento ao mercado.

Já sua contemplação à interculturalidade nos traz chaves importantes para ampliar o conceito em relação a sua terminologia, com o olhar ao que se construiu e ao futuro expresso no comportamento de individual, coletivo e ou segmento pela maneira como a sociedade ou as organizações se constituem, como cita o autor na página 78, “a cultura é viva, é dinâmica e não estática, portanto, sofre pequenas mudanças e adaptações com o passar do tempo”.

E, por fim, uma das categorias de análise que tenho também, buscado pesquisar e compreender como um lastro conceito, a

cultura digital. O fato é que as tecnologias digitais são a extensão de nosso corpo e entraram na nossa vida e na vida das nossas organizações. Com o advento da indústria 5.0, não se pensa o desenvolvimento de uma organização sem o uso híbrido da tecnologia. Uma cultura que se aprende a cada dia ou que já está singularizada a cada indivíduo que no seu entorno, seja numa negociação do mercado nacional ou internacional, seja dentro de sua casa, ali está o indivíduo, imerso na cultura digital.

São três categorias, extremamente relevantes para apresentar ao contexto da negociação ao mercado internacional, pilares que podem sustentar seu desenvolvimento.

Uma leitura prazerosa e de fácil compreensão, que realiza um verdadeiro diálogo entre os autores clássicos, com o estabelecimento de reflexões do autor, baseado em seus estudos e vivências. É uma literatura convidativa ao debate e ao conhecimento. Até a próxima obra!

Prof. Dra. Elisabete Cerutti

Diretora Acadêmica da URI (Câmpus de Frederico Westphalen/RS)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS PELA COLEÇÃO	9
AGRADECIMENTOS PELO LIVRO.....	111
APRESENTAÇÃO.....	144
PREFÁCIO	16
INTRODUÇÃO	22
1 - EPISTEMOLOGIA E REFLEXÃO: A NEGOCIAÇÃO INTERCULTURAL OU INTERNACIONAL JÁ É UMA ÁREA DO CONHECIMENTO?	26
2 - CONSTRUÇÕES NEGOCIADAS DA VIVÊNCIA INTERCULTURAL.....	66
2.1 VIVENCIANDO A CULTURA E A INTERCULTURA.....	66
2.2 LÍNGUA ESTRANGEIRA COMO BARREIRA OU DIFERENCIAL NAS NEGOCIAÇÕES EM AMBIENTES DE DIVERSIDADE CULTURAL	134
3 - NOVOS E VELHOS DESAFIOS DO NEGOCIADOR DO SÉCULO XXI: INFORMAÇÃO, PODER, ÉTICA, TECNOLOGIA E CULTURA DIGITAL	155
3.1 INFORMAÇÃO, CULTURA E NEGOCIAÇÃO	160

3.2 AS INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS E NEGOCIADAS SEGUEM ASSIMÉTRICAS	178
3.3 O PODER SEGUE AFETANDO AS NEGOCIAÇÕES APESAR DE TER MAIS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS	192
3.4 A ÉTICA E A INFORMAÇÃO CRESCEM EM IMPORTÂNCIA EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL E INTERCULTURAL	214
3.5 A INTERCULTURA, A TECNOLOGIA E A CULTURA DIGITAL “INVADIRAM” A NEGOCIAÇÃO: HAJA COMPETÊNCIA.....	227
4 - OUTROS DESAFIOS DO NEGOCIADOR INTERNACIONAL NO SÉCULO XXI.....	248
REFERÊNCIAS	284

INTRODUÇÃO

Quando o título expressa que as negociações e os negociadores internacionais de mercado atuam em uma área que busca ter sua epistemologia própria, estamos dizendo que ela busca ser um campo científico, uma área de estudos e pesquisa estruturada, uma Ciência. Falamos que está buscando, pois ainda pode ser parte de outra Ciência e talvez nunca saia dessa condição, ou talvez por que lhe falta objeto central da pesquisa e “área dura”. Talvez seja apenas uma área multidisciplinar.

Quando admitimos que nela está envolvida a mediação, admitimos uma importante forma de atuação além da negociação em si. Quando falamos que a mediação é intercultural, admitimos que ela é atual, mas também é antiga, que vem de longa data, pois a interculturalidade sempre esteve presente na humanidade ao longo da sua história de existência. Mas também quando admitimos que ela tem presente a mediação digital, admitimos que ela é referente

ao presente e ao futuro, afinal, a cultura digital¹ é algo bem atual e também futurístico.

Quando a referência é pelas negociações e negociadores de mercado estamos fazendo uma escolha, segmentando uma área. Afinal, todos sabemos que existem as negociações governamentais, estatais e públicas, bem como entre organizações e organismos internacionais multilaterais. Acreditamos que sobre esse tipo de negociações os estudos da diplomacia e das relações internacionais já avançaram bem tendo uma longa trajetória e um robusto conteúdo.

Todavia, nos parece recente e carente os estudos sobre as negociações e os negociadores de mercado, especialmente se levado em conta a perspectiva intercultural e internacional. Carente é o estudo e não o exercício de tal profissão. Essa atuação tem crescido sobremaneira no pós-segunda guerra mundial, com o avanço do comércio, do turismo e dos investimentos internacionais por e entre as empresas e as pessoas e grupos de diversas nacionalidades, culturas e mercados. Esse processo não cessa de crescer, inclusive

¹ Considera-se, aqui, os desafios da cultura digital em tempos de infosfera que inclui a e-infocomunicação. Sobre e-infocomunicação ler: Passarelli, Ramos e Silva (2014).

com resultados superiores ao crescimento do PIB mundial, mas os estudos da academia não acompanharam tal evolução com a mesma velocidade. Agora se faz um esforço, por parte de vários pesquisadores e institutos de pesquisa, para recuperar o tempo perdido. Nossa meta é ser um pequeníssimo pontinho nesse processo, mas que seja, de alguma forma, relevante para alguém ou algum.

O livro não é um tratado epistemológico, tão pouco um compêndio com tudo que se precisa saber sobre a área, mas sim pode ser considerado como um debate ou um recorrido entre vários autores buscando respostas para inquietude das profissões que precisam atuar e mudar sua forma de agir nesses tempos desafiadores, interculturais e digitais. Antes de sermos os donos da verdade, humildemente procuramos a verdade pesquisando em vários contributos de outros autores. Achamos verdades parciais em formas de resgate de teorizações, reflexões e relatos de casos de vários pensadores e que podem ser aplicados a realidade pretendida. Mesmo assim ainda está incompleta. A completude talvez virá com o tempo, se é que possível um dia a Ciência ser completa em algum campo científico.

Para tal o livro trás como primeiro ponto de reflexão o Capítulo 1 (um) que fala sobre a reflexões sobre a epistemologia na área questionando se a negociação intercultural e/ou internacional pode ser considerada um campo científico, parte de um campo, ou um agregado de conhecimento interdisciplinar. No Capítulo 2 faz-se uma reflexão sobre o papel da interculturalidade nesse processo e por muitos momentos traz-se à tona a realidade brasileira. No Capítulo 3 é abordado questões que seguem centrais na profissão como o poder, a ética, a cultura e a tecnologia recente que trás consigo a cultura digital. Nessa baila entra também a informação e conhecimento necessários para a profissão que estão cada vez mais interculturais. Por fim retoma alguns temas e polemiza sobre novos desafios, onde muitos seguem velhos apenas se apresentam com nova roupagem. O livro discute o ser profissional do Século XXI. Nesse caso aplicado a uma profissão, mas boa parte de tudo que se reflete aqui pode ser perfeitamente aplicada a quase todas as profissões e áreas do conhecimento.

CAPÍTULO 1

EPISTEMOLOGIA E REFLEXÃO: A NEGOCIAÇÃO INTERCULTURAL OU INTERNACIONAL JÁ É UMA ÁREA DO CONHECIMENTO?

Se fosse feita a pergunta: o conhecimento desenvolvido sobre negociação internacional é suficiente para ser considerada um campo particular do conhecimento? Ou é um subcampo de outra(s) área(s), como a "negociação" propriamente dita, em uma configuração multidisciplinar e intercultural? É certo que teríamos dificuldade de confirmar que se trata de uma área já consolidada.

Devemos a Calle² uma relevante contribuição sobre o estudo da epistemologia e a arte da ciência sobre negociações internacionais. Sua pesquisa fez um resgate histórico importante para entender melhor essa área. Aqui faremos um breve resgate de

² Ver: CALLE, M. A. *Estado del arte en el estudio de la negociación internacional*. Documento 57. Medellín: Grupo de Investigación en Estudios Internacionales, Departamento de Negocios Internacionales, Escuela de Administración, Universidad EAFIT. May, 2007.

algumas das importantes contribuições de Calle para o estudo das negociações internacionais.

Segundo Calle (2007), a negociação internacional, epistemologicamente, ainda tem muitos vazios para ser considerada uma área científica estruturada:

[...] en verdad ha sido agobiante el navegar por este aparente microcosmos de ideas, mucho mas cuando en el "vacío" epistemológico, la presencia de un "conocimiento del conocimiento" se evidencia por la ausencia de una teoría general, de un estudio de base sobre lo producido hasta el momento. (CALLE, 2007, p. 7-8)

A negociação internacional ou intercultural, especialmente a de mercado, trata-se de uma área de atuação profissional já muito relevante e antiga, todavia, como área de conhecimento ainda está em construção. À medida que busca se consolidar, mostra ser uma área multidisciplinar por natureza e ainda muito frágil na perspectiva epistemológica.

Segundo Calle (2007, p. 8) o problema começa quando percebemos que não sabemos o que se produz na área, quais os centros avançados existentes, quem são os principais e grandes teóricos, qual a história do pensamento da negociação internacional, dentre outros. Buscando contribuir nesse sentido, a

autora busca fazer um apanhado sobre o que tem de epistemologia, escritos e pesquisadores na área mais relevantes. Destacaremos parte disso a seguir.

Calle (2007) diz que "*no hay conocimiento sin conocimiento del conocimiento*", na negociação internacional de mercado. É preciso saber mais sobre o que já se produziu e o que está se produzindo na área. A autora procura fazer esse processo. Segundo ela "*el primer obstaculo epistemologico del estudio de la Negociacion Internacional: la asuncion de esta ultima como negociacion Intercultural*" (CALLE, 2007, p. 46). Complementa que, quando envolve interculturalidade, as decisões têm implicações explícitas e implícitas em diferentes contextos de encontro de culturas e por isso são mais complexas.

Faure (2004) corrobora que o desafio do negociador internacional não se limita a interculturalidade ou as diferenças culturais, mas ao encontro em si das culturas. É quando duas ou mais pessoas (culturas) diferentes, que não convivem no dia a dia, encontram-se para negociar algo tendo comportamentos culturais distintos. Assim, o êxito ou o fracasso da negociação está, de alguma forma, ligado aos elementos culturais que cada negociador traz oculto e que talvez nem ele perceba que tem, mas que lhe influenciam.

Segundo Calle (2007) a negociação internacional, na acepção da palavra, deveria remeter a ideia de negociação internacionais, Estado versus Estado. Todavia, admite que o termo tenha um sentido mais amplo e polivalente, admitindo também a negociação de Estado versus Ator não Estatal; e Ator não Estatal versus Ator não Estatal, desde que feitos em um contexto de interações.

A negociação internacional que quase sempre é também uma negociação intercultural, muitas vezes é confundida com essa última, pois *"en el estudio de la Negociacion Internacional existe una indiferenciacion de discursos que en ocasiones le asimilan a la Negociacion Intercultural y en otras a los Negocios Internacionales"*. (CALLE, 2007, p. 9)

Como dito, os estudos sobre negociação internacional são recentes. Embora a negociação internacional sempre tenha existido, só nas últimas duas décadas vem crescendo seu destaque e espaço na academia, com mais pesquisas, mais Cursos³ e maior dedicação de estudiosos sobre o tema.

³ Desde os Cursos tradicionais como Economia e Administração (Gestão), passando pelas Relações Internacionais, Direito, Engenharia e Letras Línguas Estrangeiras que, de uma forma ou de outra, destinavam ao menos alguns de seus egressos para a área das negociações internacionais de mercado, atualmente, outros cursos tem contribuído diretamente com profissionais para a

De certo, sabemos que a negociação é e sempre será um campo interdisciplinar⁴, pois envolve vários contextos, várias possibilidades e se utiliza de conhecimentos de diversas áreas. Não por acaso *“la negociacion haya sido objeto de estudio de multiples ciencias sociales entre las que se resaltan la ciencia politica, la sociologia, el derecho y la psicologia.”* (CALLE, 2007, p. 32). Então:

se evidencia como multiples ciencias o disciplinas hacen de la Negociacion Internacional su objeto de estudio, y segun su respectivo “feudo” del saber, el enfoque empleado para su analisis termina subsumiendola en alguno de los siguientes temas:

- *Negocios Internacionales: comercio internacional y metodos de entrada a los mercados internacionales (estrategias de internacionalizacion)*
- *Relaciones Internacionales: Diplomacia y resolucion de conflictos internacionales*
- *Derecho Internacional Publico: Procedimiento de celebracion de tratados Internacionales, solucion pacifica de controversias internacionales (acuerdos de integracion, OMC, UNCTAD, ONU)*
- *Derecho Comercial Internacional: Contratos Internacionales y Arbitraje Internacional (Camara de Comercio Internacional de Paris)*

área como é o caso dos bacharelados e tecnólogos em Comércio Exterior, Negócios Internacionais, Logística Internacional, Secretariado bilíngue e Línguas Estrangeiras Aplicadas, sendo esta última desdobrada em vários cursos (Línguas Estrangeiras Aplicadas as Negociações Internacionais – LEA-NI, ou LEA – Multilinguismo e Sociedade da Informação, ou Línguas e Relações Empresariais, ou Línguas e Relações Internacionais, etc.).

⁴ Para ler mais sobre interdisciplinaridade e sua importância para as áreas do conhecimento ler Satur (2018)

- *Economia: Teoria de Juegos aplicada a la Negociacion Internacional (modelos y simulaciones)*
- *Administracion: En los estudios de gestion Intercultural e Internacional se equipara la Negociacion Internacional con la negociacion entre culturas adoptando generalmente una aproximacion descriptiva prescriptiva (estilos de negociacion segun patrones culturales)* (CALLE, 2007, p. 6-7)

Nos presentes escritos e reflexões nos deteremos mais ao primeiro (*Negocios Internacionales*) e ao último item (*Administracion*) da lista acima apresentada pela autora Calle, pois entendemos que são os que estão mais diretamente relacionados as realidades das negociações internacionais de mercado. Evidente que não se pretende desprezar os demais campos, também relevantes dentro do seu campo específico e desse contexto de mercado. Mas admitindo que o foco aqui é a atuação no mercado é a este que daremos mais ênfase. Portanto, não nos deteremos muito na teoria dos jogos (Economia), nem no Direito e nas Relações Internacionais (que está especialmente focado na diplomacia e negociações intergovernamentais). Entendemos que esses campos por si só já têm estudos próprios e significativos. Eles já têm "vida própria" avançada. Se adentrássemos na discussão dos mesmos abriríamos um leque do estudo muito abrangente e poderíamos perder o foco para o que de fato queremos e entendemos ser um campo que

precisa de mais estudos e reflexões: a negociação internacional de mercado. A esta nos deteremos. Abrangerá necessariamente a negociação internacional de mercado e a negociação entre culturas, pois elas se sobrepõem e, de certa forma, se misturam, como espaço de atuação dos negociadores internacionais de mercado.

Evidente que para chegar lá, epistemologicamente temos que nos deter um pouco para entender como estes estudos estão atualmente organizados e estão sendo desenvolvidos. É o que tentaremos fazer a seguir.

Calle (2007, p. 14) afirma que para se estudar negociação internacional é preciso junto estudar interculturalidade e isso já gera alguns obstáculos epistemológicos, a saber:

Ya se ha aseverado que al interior del estudio de la Negociacion Internacional, el tema de la cultura cobra una importancia tal que en veces el estudio mismo de la Negociacion Internacional suele identificarse con la Negociacion entre culturas, y es precisamente este el primero de los grandes obstaculos epistemologicos que afronta este campo del conocimiento.

É evidente que há diferenças claras e até fixas de uma nação para outra, como por exemplo, as leis e regras, taxas e tributos, cada uma tem a sua e dentro do seu território isso precisa ser obedecido.

Esta é uma lógica inter(nacional). Todavia, também existe a lógica inter(cultural). Embora a exigência intercultural (comportamento a ter) não seja tão rígida quanto a lógica internacional (diferente leis e regras a cumprir), esta também exige “seu preço”. Enquanto o inter(nacional) baseia-se em leis, regras e taxas que variam de uma nação para a outra o inter(cultural) está relacionada a usos, costumes, valores e comportamentos que variam de uma cultura para outra. E essa variação ou semelhança cultural não segue necessariamente a mesma divisão fronteiriça que divide uma nação da outra.

Inclusive pode haver cultura semelhante em mais de uma nação, sobrepondo-se as fronteiras⁵. Na África isso é comum, pois no pós-segunda Guerra as fronteiras dos países africanos foram decididas na Europa e não respeitou a divisão territorial já existente entre as tribos africanas, dividindo muitas ao meio e as agregando a outro país com outras tribos. Outro exemplo podem ser os Curdos no Oriente Médio, que não estão presentes apenas em uma nação e, portanto, não conseguem ter uma unidade nacional.

⁵ Um exemplo disso pode ser visto na fronteira dos países do Mercosul com a Região Missioneira. Para saber mais ler Satur e Pakman (2020).

Assim, também é verdade que pode haver diferentes culturas dentro de uma nação. Não são poucos os casos de países que têm vários idiomas falados no mesmo país em regiões diferentes, culturas locais (regionais) que não aceitam as demais populações no mesmo país, etc.

Por essa razão é mais conveniente chamar as negociações de internacionais do que de interculturais. Mesmo que as negociações internacionais muito possivelmente serão e acontecerão em ambientes interculturais. Isso por que as trocas têm implicações jurídicas e de controle de aduana ou fronteira entre as nações e a isso o negociador precisará dedicar sempre especial atenção sob pena de punições e implicações legais.

Para o presente manuscrito, o foco será o estudo das negociações ocorridas entre agentes econômicos de diferentes países. Trata-se das negociações internacionais de atores (agentes) no mercado, podendo estes atores serem públicos ou privados. Dentro dessa negociação internacional adotamos a preferência do uso da terminologia negociação internacional estatal (quando envolve agentes públicos), negociação internacional de mercado (quando envolve agentes privados) e ainda pode ter a negociação internacional mista, se envolver agentes públicos e privados

concomitantemente. Envolve cruzamento de limites geopolíticos, de fronteiras definidas, de legislações, sistemas de controle, fiscalização, tributação e regras distintas de governos específicos. Entende-se como internacional toda a negociação que ultrapassa as fronteiras políticas e administrativas de uma nação para outra, que envolva agentes sediados em nações diferentes.

A negociação internacional provavelmente também será uma negociação intercultural. Portanto, quase todas as negociações internacionais serão interculturais, mas nem todas as negociações interculturais serão internacionais. Muitas negociações interculturais acontecem dentro de uma mesma nação.

Pois, como já relatado, há de se ter a leitura que quase nenhum país tem uniformidade cultural e de identidade até em seus territórios nacionais e em alguns casos a mesma identidade e a mesma cultura ultrapassam fronteiras em termos de divisas geopolíticas de duas ou mais nações e estão presentes em espaços comuns, com valores e costumes semelhantes, mas que, em termos de nações, pertencem a nações distintas. Ainda tem o caso de regiões de um mesmo país que se identificam com sua região e tem certa negação de identidade com o país. Portanto, detecta-se que a

divisa geopolítica não tem poder de dividir ou distinguir as culturas. A cultura tem seus próprios critérios.

Também é preciso levar em conta que muitos países atualmente têm grande número de imigrantes de nacionalidades diversas. Ou seja, vários de seus territórios já são ambientes interculturais.

Soma-se a isso ainda o fato de que mesmo estando dentro de uma mesma cultura existe diferença de comportamento entre indivíduos. Cada pessoa é diferente da outra. Assemelham-se em alguns comportamentos que são razoavelmente padronizados, mas não são pessoas iguais.

Como afirmam Cohen e Altimira (2003, p. 129) as *"negociaciones interculturales se dan entre personas de distintas nacionalidades, entre culturas corporativas o entre agrupaciones dentro de las compañías. No espere que todos piensen como usted."*

Portanto, sempre que há mais de uma pessoa presente, ou membros de culturas distintas, ou agentes de países diferentes, estará presente alguma diferença. Independente da negociação ser internacional ou intercultural ela terá que passar por algumas adaptações para dar conta das diferenças presentes. Se for internacional envolverá diferenças legais, políticas e econômicas,

dentre outros e se for intercultural envolverá diferenças de uso, costume, tradição, crença, comportamento, língua, simbologia, signo e significado, dentre outras. Se a negociação envolver ambiente internacional e intercultural, que é quase sempre o que acontece, o cuidado envolve todas as diferenças mencionadas.

Na tentativa de diferenciar, denominar e conceituar o que vem a ser cada tipo e forma de negociação, Calle (2007) lembra que os primeiros autores da área definiam *negociações internacionais* como sendo entre governos, Estados, na perspectiva estatal e *negócios internacionais* quando as negociações eram feitas por indivíduo ou organização⁶.

Embora esta forma possa ser aceita como uma boa tentativa de distinguir, é difícil dizer que quando dois agentes privados de países diferentes estão fazendo negócios não estejam fazendo negociação internacional. Pois também são negociadores negociando e isso ocorre pela "negociação" e são oriundos de países

⁶ "Notese, sin embargo, que en este ejemplo, los sujetos negociadores no seran otros que los estados soberanos, representados por negociadores seleccionados en principio por su experticia y conocimiento, no solo del objeto a negociar, sino del conocimiento mismo que subyace en la negociacion. Finalmente, el acuerdo negociado en este nivel, sabra erigirse como el marco de negociaciones de naturaleza privada, llevadas a cabo por agentes privados: individuos y organizaciones no estatales (Negocios Internacionales)". (CALLE, 2007, p. 30)

diferentes e isso dá o sentido internacional da negociação. Por essa razão, nossa preferência é por definir tanto o público como o privado como negociação. Até por que os governos também fazem negócios internacionais e então não faz sentido deixar essa definição como exclusiva para o setor privado. Assim, preferimos chamar as relações privadas internacionais que envolvam o mercado entre os diversos agentes de **negociações internacionais de mercado** e as relações e negociações entre Estados e governos de **negociações internacionais de governos** ou **negociações internacionais intergovernamentais** ou **negociações internacionais interinstitucionais**. Pode ainda haver as **negociações internacionais mistas**, que envolvem governos e agentes privados.

Não se trata de desmerecer ou de desautorizar as outras formas de denominar, mas de usar uma denominação que acreditamos ser uma terminologia mais adequada a realidade das negociações internacionais em tempos de mercado cada vez mais internacional e interdependente em que as organizações privadas e os organismos internacionais tem cada vez papel mais destacado.

Na mesma publicação, à medida que desenvolve seu raciocínio, Calle (2007) admite que distinguir a ação dos agentes individuais e das organizações privadas como nós optamos de

chamar (negociações internacionais de mercado) é algo recente e não muito presente na literatura sobre negociações internacionais. Pois esta literatura historicamente sempre foi mais voltada para a diplomacia e para as relações internacionais, dispensando pouco ou quase nenhum espaço para negociações comerciais internacionais. Todavia, não se pode ignorar que o poder dos Estados não é mais o mesmo nesse terceiro milênio comparado ao que foi no século XX e anteriores. A literatura está tendo que ser readequada.

Segundo Calle esse foco até então muito voltado para o estatal é fruto de certo império do paradigma realista que reinava na interpretação e na concepção das relações internacionais. Para esse paradigma os atores são os estados e os governos.

De hecho, por muchos años, la negociación internacional, se reitera, ha sido considerada como la práctica diplomática por excelencia [...] es relativamente reciente el que a los ojos de esta disciplina, las organizaciones de carácter no estatal (empresas y ONG) al igual que los individuos singularmente considerados pudieran celebrar negociaciones de carácter internacional (CALLE, 2007, p. 34)

Evidente que com a abertura de mercado, com vínculos econômicos e comerciais cada vez mais fortes entre organizações

que se internacionalizam, a relevância cada vez maior dos agentes privados no cenário internacional exige mudança de posição.

Para Calle (2007), a evolução da tecnologia, especialmente a dos meios de comunicação e informação e a crescente interdependência entre as nações, em uma complexa sociedade cada vez mais pós-moderna, na qual crescem os negócios e as relações diretas entre empresas e pessoas (sem passar necessariamente pelos governos) tem retirado do Estado parte do seu protagonismo presente até então. Outros atores jurídicos e privados agora também negociam internacionalmente, impactam e promovem avanços significativos no mundo.

Inclusive, a autora admite que nos tempos contemporâneos:

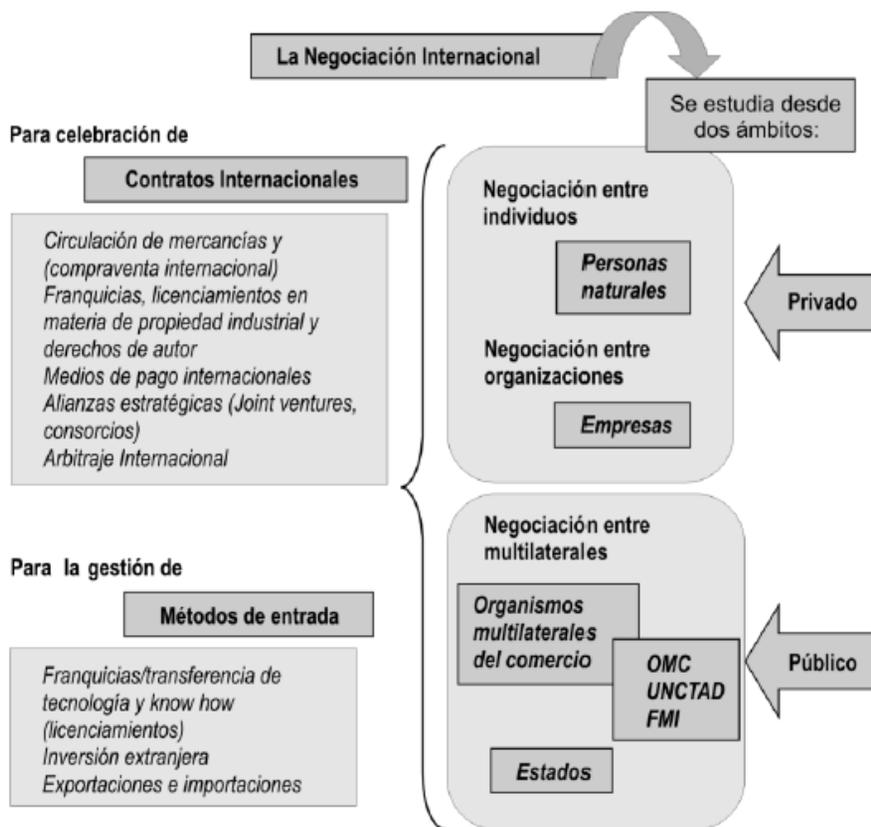
[...] la Negociacion Internacional, como conocimiento y como practica adquiere un innegable protagonismo, son estas las dimensiones de lo "internacional publico" (Diplomacia, Derecho Internacional Publico) y de lo "internacional privado" (Negocios Internacionales y Gerencia Internacional). (CALLE, 2007, p. 36-37)

No âmbito privado, as negociações internacionais vão desde a compra e venda de produtos e serviços (exportação e importação) e sua rotina operacional (documentação legal, recolha de tributos e

tarifas, registros de aduana, pagamentos e câmbio, marketing e logística internacional), passando por estratégias de internacionalização de empresas, franquias, patentes, propriedade intelectual, transferência de tecnologia, de *know how* e de capital, direito de uso de marca ou de fórmula, até estratégias de inserção de mercado. No âmbito público envolve direito internacional; negociações e acordos bi, pluri e multilaterais, especialmente países e seus agentes governamentais e organismos internacionais; relações internacionais; diplomacia e demais áreas da ciência política.

Calle (2007) resume o âmbito privado como sendo o de negócios internacionais e gerência internacional, e o âmbito público como sendo o de ciência política, direito internacional e relações internacionais. Quanto ao que envolve tanto a negociação pública como privada a autora apresenta a figura seguinte, que tem uma boa lógica didática, organização e síntese.

Figura 1: Negociações Internacionais públicas e privadas



Fonte: Calle (2007, p. 37).

O problema epistemológico da negociação internacional é que grande parte dos mais importantes textos foram escritos por experts da área, profissionais experientes com vivência prática nas negociações internacionais, mas não necessariamente com o mesmo traquejo acadêmico. Esses profissionais tendem a partir da prática

para a teoria. Teorizam a partir de sua experiência e dos casos vividos. Fazem dos relatos pessoais uma espécie de roteiro de dicas. A partir disso até tentam descrever sobre determinado país ou cultura.

A referência que esses práticos têm de determinada cultura ou país são as experiências que viveram com algumas pessoas e regiões daquele país ou cultura. A partir desses exemplos vividos correm sério risco de generalizar como sendo esse o comportamento padrão daquela cultura ou país. Não se trata de menosprezar tais profissionais práticos e sua vasta experiência, pelo contrário, normalmente esses casos servem para respaldar certos conceitos e definições dados para um país ou cultura, ou para provar que lá também existem exceções à regra. Mas nunca devem ser a única referência para ser a regra ou o conceito.

Todavia, como essas pessoas tendem a ser muito respeitadas por sua rica contribuição para a área, eles tendem a não ser questionados e sim admirados. Mas, exatamente por serem mais práticos do que teóricos, não tem tanta preocupação com a ciência em termos epistemológicos. Isso é um risco epistêmico e gera certa confusão epistemológica. Também gera confusão na definição terminológica do que é negociação internacional e negociação

intercultural. Confunde-se e generaliza-se o todo como sendo apenas algo em maior número do comportamento da parte observada.

Já se os pesquisadores e a academia ficarem teorizando distantes ou sem sincronia com a realidade do mercado também pode gerar risco inverso e tão problemático quanto o anterior aqui relatado. A academia teorizar apenas de forma abstrata, ignorando o que acontece no mercado, tem pouca relevância e pouca aplicabilidade. Muitas ciências perderam espaço na formação de profissionais para atuarem no mercado por que se ocuparam demais em “divagar” na teorização se distanciando cada vez mais da aplicabilidade prática de mercado e os profissionais formados⁷ por seus cursos foram, aos poucos, sendo substituídos pelo mercado, o espaço foi sendo ocupado por outros profissionais e outras profissões mais atualizadas com a realidade. Já existem algumas áreas profissionais que estão formando “profissionais ou intelectuais desempregados” e, conseqüentemente, frustrados na sua carreira e realizações. Isso acontece quando a Ciência de

⁷ Sobre a área e Cursos de formação do profissional negociador internacional de mercado, quais são os Cursos e se faz sentido ser regulamentada essa profissão, recomenda-se a leitura de Filgueira e Satur (2020), e Satur e Duarte (2020).

determinada área e seus cursos formadores não se atualizam para a realidade e as mudanças do mercado de atuação profissional, ou por ficarem muito presos apenas a teoria, sem nexos com a prática. É assim que acabam alguns cursos e profissões ou surgem novos.

Salienta-se que o objetivo não é desprezar as contribuições dos pesquisadores e dos experts. Trata-se da necessidade de aproximá-las e criar sincronia entre teoria e prática.

Para fins epistemológicos e científicos, sabe-se que é preciso ir um pouco além da prática, do relato individual, do olhar do ponto de vista de um profissional (por vezes com visão etnocêntrica), de algo atrelado a um determinado tempo ou contexto que talvez já tenha passado ou mudado, de relatos de casos e das dicas. (CALLE, 2007).

É preciso teorizar, pesquisar, sistematizar, refletir e conceituar, observando o que acontece no mundo real. E isso quem tem de fazer é a academia e os pesquisadores. Portanto, se ainda não foi feito não é culpa dos práticos e sim dos teóricos que ainda não cumpriram com seu papel de modo satisfatório.

Mas isso aos poucos vem mudando e melhorando. Sobre os estudos envolvendo as negociações internacionais,

[...] no obstante ser el comercio una practica antigua e inveterada, su estudio y su constitucion como objeto de estudio por parte de variadas disciplinas y ciencias, por el contrario si ha encontrado en las ultimas decadas un espectacular florecimiento y especializacion.
(CALLE, 2007, p. 40)

O negociador internacional, desde os tempos remotos do passado, é conhecido como o comerciante estrangeiro que ao chegar em determinado local movimentava o passivo comércio local com suas novidades. O comércio local, que muitas vezes está acomodado e limitado aos negócios seletivos e garantidos para uma elite local ou atendendo o mercado popular, revitaliza-se com a chegada do negociador estrangeiro, que vem vender coisas novas, por outros preços ou comprar o que tem no local aumentando a procura.

O que historicamente se denominou de mercado ou comércio local são os locais de fácil acesso, que funcionavam como ponto de encontro para trocas, compra e venda. Tinha o mercado para a elite e o mercado popular. Esses dois tipos de comércio depois viriam a se tornar as feiras e as casas de comércio (lojas) e gerariam uma nova classe social, os burgueses.

O negociador estrangeiro que chegava causava um certo frisson, pois trazia consigo novidades, produtos diferentes, levava o

que tinha no local e estava em excesso. Portanto, se o mercado local vendia mais barato por ter excesso de produção e oferta, a entrada em cena desse negociador ajudava a escoar parte do excesso para outro mercado estrangeiro e isso colaborava, valorizando mais o produto local e trazendo recursos de outros locais. Também, quando algo faltava nesse mercado local, era o negociador estrangeiro que ajudava, trazendo o que faltava de outros pontos. Com isso, todos ganhavam. Esse

[...] comerciante, el extranjero, esta por supuesto, en todas partes. Es el extraño, el que sostiene el 2 comercio pasivo, el que no “pertenece” a la comunidad ni goza del semiestatus de extranjero residente, sino que es un miembro de una comunidad totalmente diferente. (CALLE, 2007, p. 39)

Fica evidente que o papel do comerciante estrangeiro sempre foi fundamental, desde a antiguidade, para dinamizar e diversificar as economias locais. Era o principal responsável por integrar conhecimentos, informações, mercadorias e descobertas entre os povos. Também, enquanto destinava excessos de produção de um local para o outro, evitava desperdícios. Seu ganho estava no movimento, no deslocar e dar utilidade para as coisas que em um local já não eram raras ou eram pouco úteis e que no outro ainda

faltava. Assim, o que não tinha valor em um local, por existir em excesso, sendo deslocado para outro mercado onde faltava, se valorizava.

Portanto, o negociador estrangeiro ajuda ao dar valor social e econômico aos bens e serviços. Gera, dessa forma, melhor equilíbrio de mercado, valorizando quem produz (comercializando seus excessos de produção) e permitindo que quem queira comprar possa assim fazê-lo.

Se não existisse esse "negociador internacional" (o estrangeiro) desde o passado, as comunidades teriam muito mais dificuldades de se atualizarem e de evoluírem pelo intercâmbio de descobertas entre elas. O "estrangeiro" era um ser a frente do seu tempo, um dos principais responsáveis pelo intercâmbio de produtos e de conhecimento entre os povos, o elo entre as diversas comunidades. É está a importância do surgimento e fortalecimento das negociações e do profissional negociador que vem do estrangeiro.

Já quanto à natureza da negociação internacional, para Calle (2007), baseada em suas pesquisas, afirma que não há dúvidas que a negociação internacional é um saber multidisciplinar. Satur (2017)

também argumenta nessa direção ao dizer que a negociação internacional é interdisciplinar.

Como exemplo dessa realidade interdisciplinar, pode-se argumentar que:

- na negociação internacional se utiliza da teoria dos jogos para a tomada de decisões;
- a gestão utiliza ferramentas da administração e da qualidade;
- o marketing⁸ é usado intensamente para estabelecer as estratégias de atuação do mercado;
- a comunicação e a informação são acionadas na perspectiva intercultural para poder se comunicar e ser entendido corretamente em mercados diversos e que as línguas estrangeiras são fundamentais para essa comunicação;
- a psicologia é requisitada para estudos do comportamento em ambientes interculturais;
- a antropologia colabora com os estudos das culturas;
- as TICs, cada vez mais, assumem um papel relevante para informar, comunicar e negociar com rapidez e eficiência, a

⁸ Sobre o novo marketing, ler Satur (2019); Kuhn e Satur (2020); Costa (2015).

logística é necessária para garantir a concretização do que fora negociado;

- o direito é necessário para estabelecer contratos adequados e procedimentos documentais corretos em termos de exigências legais e aduaneiras;
- a economia é fundamental para os estudos dos mercados;
- as relações internacionais contribuem para conseguir acessar e avançar em acordos que facilitem o comércio entre os mercados das diversas nações;
- o estudo da Ciência Política ajuda a compreender como está o ambiente institucional no mercado que se quer atuar;
- as engenharias são fundamentais para adequar o produto ou serviço ao mercado em questão;
- a contabilidade é fundamental para calcular com precisão a complexidade dos custos e preços que variam de mercado para mercado,
- e assim por diante.

Por isso, tanto para estudar como atuar profissionalmente em negociação internacional de mercado é algo maior e mais amplo que estudar simplesmente sobre negociação pois,

[...] no comprende tan solo el analisis de transacciones comerciales o de los metodos de entrada a los mercados internacionales, para el estudio de los negocios internacionales, es por demas menester sumergirse en el estudio de los “entornos internacionales” (economico, político, juridico, social, cultural) de alli la complejidad y multidisciplinariedad de su objeto de estudio. De esta manera, el profesional o el estudioso de los negocios internacionales, disena y gestiona por medio de la negociacion, procesos de internacionalizacion organizacional, a partir de la lectura e interpretacion de los entornos internacionales. (CALLE, 2007, p. 44)

Atualmente, ainda existem negociadores internacionais por profissão ou por ocasião. Nem todos com competências desenvolvida na área passaram a atuar nela, embora essa seja a tendência (CALLE, 2007). Cada vez com mais cursos relacionados a área disponíveis, a tendência é que o próprio mercado passe a buscar esses profissionais já melhor preparados do que continuar a assumir os custos da aprendizagem no decorrer da profissão. Ou seja, ainda existem muitos “forasteiros” de outras áreas que se aprimoraram nas negociações internacionais por necessidade e com o passar do tempo, com a prática e com buscas eventuais de cursos e treinamentos.

Satur (2017) aponta também essa mesma situação ao afirmar que nem sempre o atual negociador internacional de sucesso veio

de uma escola de formação da área. Em sua pesquisa encontrou negociadores internacionais de mercado formados originalmente em dezenas de cursos de graduação diferentes.

No que todos os autores concordam também é que, para se ter sucesso na área, precisa desenvolver competências para esse fim. De preferência começando dentro da sala de aula.

Já a tentativa de conceituar negociação internacional tem sido um esforço de diversos autores. Na discussão sobre a epistemologia da área, Calle não fugiu dessa responsabilidade e deu a sua definição:

Asi, de manera amplisima, una negociacion podria considerarse como un verdadero dialogo entre dos o mas partes que buscan resolver conflictos, alcanzar consensos en un curso comun de accion o negociar por intereses individuales o colectivos. Consensos que no solo se consolidan al interior de lo comercial. Por tanto, las negociaciones, como ejercicios argumentativos y hermeneuticos, toman lugar donde las partes deben resolver disputas entre ellas o cuando quieren lograr algo nuevo que no podrian hacerlo por ellos mismos, esto no es otra cosa que reconocimiento de la interdependencia a partir del reconocimiento de la importancia del otro, con natural al dialogo. (CALLE, 2007, p. 28).

Seguindo nesse esforço de conceituação e definição, é importante lembrar que essas negociações, por envolver mais de uma parte, podem ser:

- *bilaterais (entre duas partes),*
- *plurilaterais (algumas partes) ou,*
- *multilaterais (várias partes, de preferência todas as partes).*

Calle (2007, p. 28) cita Gadamer que afirma que: "la negociacion incluye un énfasis del intercambio en el que los interlocutores se aproximan unos a otros. Se trata sin duda de formas de praxis social."

Já quanto aos tipos de negociações, Calle (2007, p. 30) destaca dois:

- 1) "*Negociaciones sobre disputas (dispute negotiations) que se enfocan en resolver hechos del pasado*"; e
- 2) "*Negociaciones sobre transacciones (transaction negotiations) que se centran en lograr un acuerdo sobre el futuro*".

Para Brett e Okumura (1998) quando as negociações são interculturais elas podem ocorrer por meio de esquemas (modelos) de interpretação de situações ou comportamentos e por meio dos scripts (sequências, etapas, subconjuntos do esquema) de ações sociais e culturais não adequadas. Isso ocorre quando as atitudes

dos negociadores envolvidos são incompatíveis, devido à cultura diversa ou outros motivos, levando a um processo de negociação ineficaz e com resultados negociados, inferiores ao ideal.

Ainda segundo os autores, quando há conflito ou incompatibilidade, embora os negociadores interculturais ainda possam chegar a acordos, estes tendem a ser subótimos, pois as oportunidades de ganhos conjuntos (otimização do ganha-ganha) provavelmente não será alcançada. Isso resulta, inclusive, baseado em pesquisas, quando se compara negociadores estadunidenses (individualistas e diretos) e japoneses (coletivistas e indiretos). No final os estadunidenses tiveram resultados apenas medianos, enquanto os japoneses auferiram o maior lucro do que estavam buscando. Em uma negociação, quando está presente diferenças culturais que resultam em esquemas e scripts de negociação diferentes ou conflitantes, um acordo resultado da negociação provavelmente será inferior ao ideal. A não ser que o próprio esquema e script possam ser negociados entre as partes. Isso exigiria que os negociadores fossem flexíveis a ponto de mudarem seu comportamento no decorrer da negociação. (BRETT; OKUMURA, 1998)

A negociação nunca pode ser unilateral. Seu resultado final deve ser fruto de uma decisão consensual e um acordo aceito voluntariamente pelas partes envolvidas. Calle (2007, p. 29) afirma que "*una eventual imposición no sera estrictu sensu productu de la negociacion*". A negociação tem como característica criar situações de interdependência e compromisso mútuo entre as partes. Inclusive em uma negociação "*los intereses reales del otro que contrastan con los propios, percibidos correctamente, incluyen quiza unas posibilidades de convergencia.*" (CALLE, 2007, p. 29). Isso vale para todas as negociações pessoais, organizacionais e institucionais, tanto na perspectiva nacional quanto internacional.

Embora se saiba que é mais usual falar em negociação internacional quando se refere a negociação na qual os negociadores falam em nome de suas nações, esta também é utilizada quando a negociação é feita por organizações públicas e/ou privadas de um país com outras organizações públicas e/ou privadas de outras nações. Para diferenciar o mais recomendável, nesse caso de organizações privadas, é usar a expressão negociação internacional de mercado.

Também não procede que para ser considerado negociador internacional de mercado é preciso ser negociador internacional de

corporação multinacional. Basta que atue em negociações que envolvam o exterior no processo, negociando com empresas e pessoas de outras nações. Para Hill (2001 apud Calle, 2007) nem mesmo uma empresa para se internacionalizar precisa virar multinacional ou investir no exterior. Basta que ela comece a fazer negócios com o exterior, como por exemplo, importar e exportar. Também é verdade que a internacionalização é um conceito mais amplo que apenas o entorno do comércio exterior e sua prática. (CALLE, 2007).

Necesario es aclarar que el ambito de los negocios internacionales no se reduce unicamente al del comercio exterior, esto es, al conjunto de actividades de importacion y exportacion. Existe pues, otro campo importante a analizar al interior de dicho concepto: el de las estrategias de internacionalizacion de las organizaciones, en donde los metodos de entrada a los mercados internacionales desbordan la compraventa internacional, resaltandose la posibilidad de negociacion de franquicias, licenciamientos, transferencias de tecnologia e inversion extranjera directa. [...] la idea de "internacionalizacion" se teje una compleja amalgama de estrategias a seleccionar por el actor que desea penetrar los mercados internacionales, entre sus posibles alternativas no se encuentran tan solo las classicas importaciones y exportaciones (comercio exterior), sino incluso el metodo de la inversion extranjera directa, los licenciamientos y las franquicias. (CALLE, 2007, p. 43-44)

Os estudos sobre negociação e negócios internacionais, especialmente os de mercado, começaram a ganhar importância nas últimas décadas a ponto de passar a ter vida própria em busca da sua consolidação como disciplina e não mais como parte de outras disciplinas. Segundo Calle (2007, p. 44) nas últimas décadas o estudo de negócios internacionais *"ha cobrado una singular importancia, desagregandose incluso de las tradicionales escuelas de Administracion y de Economia para constituirse como un campo particular aunque interdependiente en su multidisciplinariedad"*.

Essa independência é um passo importante em busca da consolidação da área como disciplina. Todavia, isso não significa que já seja disciplina e nem que esteja consolidada. Pode ser apenas um caminho inicial que pode levar ou não a consolidação. À medida que os estudos avançam, começam a surgir perguntas do tipo: qual o objeto de estudo dessa suposta nova Ciência ou novo campo de estudo? Na negociação poderiam ser as trocas ou os acordos e nas negociações internacionais podem ser as trocas internacionais ou os acordos internacionais o objeto de estudo desta suposta nova Ciência ou nova disciplina. Nas negociações internacionais de mercado poderia se ter o zelo de ser mais detalhista ainda e dizer que as trocas internacionais de mercado ou

os acordos internacionais de mercado são seu principal objeto de estudo. Se envolver ambiente intercultural e internacional o objeto mais detalhado poderia ser as trocas internacionais e interculturais de mercado ou acordos internacionais e interculturais de mercado.

Mas - e sempre há um “mas” em tudo - alguns poderiam alegar que a troca é objeto de estudo da economia (ligado as relações de mercado entre oferta e demanda), ou do marketing. Outros poderão dizer que o objeto “acordo” pertence ao direito (nesse caso poderia ser o contrato). Enfim, em tempos em que claramente caminhamos em direção a pós-modernidade, é difícil ter consenso e unidade até no que trata o objeto da Ciência. Mas parece-nos razoável a ideia da negociação (e seus desdobramentos) terem como objeto de estudo as trocas e/ou os acordos (e seus desdobramentos). Pois é exatamente o que a negociação busca: negociar para chegar ao acordo visando garantir que as trocas aconteçam.

Agrada a definição de Calle (2007) quando define as negociações internacionais de mercado (ou que ela também denomina negócios internacionais) como um campo particular, mas interdependente na sua multidisciplinaridade. Essa definição resolve muito do problema posto. Primeiro por que desobriga as

negociações internacionais de mercado a se apresentarem como disciplina e sim com uma área de estudos, pesquisas e realizações interdependente e multidisciplinar⁹. Vem ao encontro do que defendemos nesse e em outros momentos, quando dizemos que a área da negociação internacional não é um espaço de reserva de mercado de uma determinada formação acadêmica e sim um espaço desafiante para todos que buscam qualificação, e, portanto, competência (especialmente competência em informação), para nela estarem e atuarem independente da formação original.

Mais adiante, Calle (2007), complementarará que o destaque desse campo de estudo é consequência da atual abertura acelerada de mercados (que muitos denominam de globalização). E que, assim como a globalização, também a própria negociação

⁹ Não é o fato de ser uma área destacada, um campo de estudo riquíssimo que se deve obrigatoriamente passar a ser uma disciplina. Muitos campos de estudos são interdisciplinares e agregam estudos de outras disciplinas o enriquecendo sem necessariamente cobrar dessa área status de disciplina. Isso pode ser visto, por exemplo, com a investigação em Agronegócio ou agribusiness, que agrega estudos de várias áreas (economia, gestão, contabilidade, direito, agronomia, veterinária, geografia, química, sociologia, história, computação (TI), ciência dos solos, ciência dos alimentos, genética, dentre outros), já tem até mestrados e doutorados consolidados na área, grupos de pesquisa e centro de estudos avançados, institutos de pesquisas próprios e não reivindica para si (o agronegócio) o status de disciplina. Por quê, talvez, quando conseguir isso, corre o risco de perder sua maior riqueza: o intercâmbio interdisciplinar.

internacional está em um processo inacabado de geração de conhecimento sobre si e tudo que o cerca.

Segundo Calle (2007, p. 49), na negociação "*los sujetos, la cultura, y la comunicacion son conceptos inseparables*", por essa razão na negociação entre culturas (*cross-cultural*) é inevitável a influência intercultural. E essa influência se expõem, muitas vezes, como conflito, afinal "*la mayoria de procesos de negociacion estan determinados por el conflicto: explicito o implicito*" (CALLE, 2007, p. 49)

É exatamente por todo esse entrecruzamento e desafio interdisciplinar e multicultural que o mundo atual clama por pessoas que transitem com desenvoltura pelas fronteiras culturais da humanidade para assumirem protagonismo como negociadores internacionais de mercado. (DOURADO FILHO, 2000)

A cultura é introduzida nas negociações pelos próprios negociadores. Ela não aparece lá pelo acaso. Ela afeta a forma como eles concebem a interação. Ela é parte do ser e se manifesta no comportamento e no estilo do negociador. (FAURE, 2004) Essa afirmação se confirma, por exemplo, na forma de falar, pois ninguém pede para ter sotaque regional, mas quase todas as pessoas o têm. Isso vincula a pessoa a determinada região e grupo. E nem sempre é fácil perder esse vínculo, se é que se quer perder.

O normal é - se viver muito tempo fora deste local - substituir o antigo sotaque por um novo sotaque, do novo local, ou ter uma mistura dos dois sotaques.

A negociação internacional é antes de tudo uma interação intercultural, que envolve um processo com implementação de táticas destinadas a trocar e compartilhar informações, criar opções e alternativas melhores, dividindo ganhos e recursos entre si, fazendo concessões mútuas (FAURE, 2004)

Quem vive o ambiente intercultural precisa saber que sempre encontrará uma infinidade de nuances culturais e que buscar compreendê-las é vital para a profissão e para a realização do que se pretende. Esse navegar multifacetado não gera apenas angústia. Quando compreendido pode gerar muita alegria e prazer em viver a diversidade cultural. O primeiro sintoma é quando você enterra de vez sua visão de "nós" e "eles" e você passa a viver em uma zona de conforto intermediária e agregativa. (DOURADO FILHO, 2000).

As percepções que se tem sobre outras pessoas, especialmente no âmbito internacional, nos levam a criar estereótipos, a nos basear em alguma memória histórica ou experiência pessoal passada. Então o risco é que a percepção sobre

o outro tende a reduzir complexidades e a transformar uma realidade em caricatura (FAURE, 2004). Com os anos de contato intercultural o negociador vai eliminando seus próprios estereótipos e melhorando enquanto ser humano.

Para Dourado Filho (2000) precisamos aceitar que nossa cultura, por mais que internamente nos pareça única, melhor e merecedora de defesa, ela deve ser vista e entendida, por nós, como apenas mais uma de muitas outras culturas. Essa visão nos retira do etnocentrismo e da visão de superioridade, nos coloca em um patamar de igualdade com os demais. Também precisamos evoluir a ponto de não acharmos a cultura do outro excêntrica e bizarra. Até por que o outro pode achar o mesmo da nossa cultura. Para isso *devemos*:

- a) evitar a pressa em interpretar a cultura e o comportamento do outro;*
- b) preferir compreender mais e interpretar menos;*
- c) evitar de olhar a cultura do outro apenas pelo nosso prisma cultural de origem; e*
- d) entender que o que nos parece estranho não necessariamente nos é hostil.*

Se conseguirmos rir também um pouco de nós mesmos e não apenas dos outros e quando conseguirmos admirar o que a outra cultura tem e não apenas o que a nossa cultura tem, estaremos chegando no nível de evolução aqui defendida. (DOURADO FILHO, 2000)

A negociação internacional é em si mesma uma exploração ou ação da, e na, interculturalidade¹⁰, que geralmente leva, algumas ou muitas vezes, às rápidas ou longas perda de orientação, jornadas mais longas que o habitual, caminhos mais entrelaçados e complexos que o usual, muitas vezes exigindo que se passe por muros invisíveis (a cultura do outro). Com o andar se constrói novas pontes, novos parâmetros de referência e novos conhecimentos no itinerário intercultural. Com boa vontade, retira-se o efeito Babel presente, parte-se para minimizar as incertezas e se vive a sensação da descoberta, muito usual no encontro de culturas e na interação multicultural. A partir disso, é possível construir pontes, minimizando diferenças e enfatizando complementariedades e sinergias que alimentam a dinâmica da

¹⁰ Para ler mais sobre interculturalidade e sua relação com a negociação internacional (e vice-versa), bem como, suas várias situações de aplicabilidade, recomenda-se a leitura de duas coletâneas: Satur, Rodrigues e Chacon (2020); e Satur, Chacon e Rodrigues (2020), que constam nas referências.

negociação e permitem desenvolver uma orquestração cultural geral, integrando a variedade nos sons obtidos das diversas culturas presentes. Com habilidade, é possível transformar tudo em um grande e diversificado espetáculo. (FAURE, 2004).

Outra competência que precisa ser percebida nesses negociadores internacionais e interculturais de mercado envolve a habilidade em lidar com a atualidade digital e informacional. Como afirma Capurro (2009), cada vez está mais rápido o acesso as informações e as formas de comunicar. As redes digitais globais têm conectado todos a tudo. Trata-se da atual cultura digital (e-infocomunicação)¹¹ que perpassa e se infiltra em todas as culturas. Também, com tudo isso, está se perdendo um pouco a noção de países desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Nas palavras de Castells poderíamos dizer que vive-se hoje espaços de fluxos. Com o advento dos "*global players*" atualmente joga o jogo quem antes não parecia relevante. E esses jogadores vieram para ficar. Surgiram países e atores de todos os continentes,

¹¹ Durante o presente livro manteremos a terminologia de cultura digital, e não e-infocomunicação, pois falamos o tempo todo de cultura, diversidade cultural e interculturalidade e então acreditamos que o uso da expressão cultura digital fica mais adequada nesse contexto. Mas queremos que fique registrado que ao citarmos a cultura digital estamos nos referindo também ao que se denomina de infocomunicação. Sobre e-infocomunicação ler Passarelli, Ramos e Silva (2014).

reivindicando e ocupando espaço. Ocuparam espaço físico, espaço material e espaço digital¹². Passaram a promover intensos intercâmbios tecnológicos e culturais. Países antes periféricos hoje tem megalópoles globais e multiculturais. Atores antes desconhecidos hoje tem atuação destacada. Nesse cenário ninguém pode ser ignorado ou menosprezado.

¹² Nesse caso pode remeter a ocupação do espaço de fluxos de Castells.

CAPÍTULO 2

CONSTRUÇÕES NEGOCIADAS DA VIVÊNCIA INTERCULTURAL

2.1 VIVENCIANDO A CULTURA E A INTERCULTURA

O surgimento da cultura, enquanto regra ou acordo de convívio coletivo, pode ter iniciado, segundo Lévi-Strauss (1976), com a proibição do incesto. Seria uma espécie de marca registrada do início do regramento cultural que passa a se sobrepor sobre o que, até então, fosse considerado natural. Isso constitui o que o autor chama de “passo fundamental graças ao qual, pelo qual, mas, sobretudo no qual se realiza a passagem da natureza à cultura. [...] já é a cultura, agindo e impondo sua regra no interior de fenômenos que não dependem primeiramente dela”. (LÉVI-STRAUSS, 1976, p. 62). Assim, assume-se que o comportamento nem sempre faz parte da cultura. Pois no mundo animal e no mundo natural há determinados comportamentos naturais e instintivos e estes não são

culturais. A cultura é o estabelecimento de comportamentos refletidos ou acordados entre grupos coletivos, que passam a reger visando o melhor convívio e que se sobrepõe ao comportamento natural.

Com a cultura prevalecendo, a estrutura psíquica e o intelecto se sobrepõem ao corpo físico. Deixa-se de lado diversos comportamentos instintivos para se ter comportamento consensuado no coletivo. Com a cultura presente, o instinto natural "deixa de existir, no homem, como um reino soberano. [...]. Acende a faísca sob a ação, da qual forma-se uma estrutura de novo tipo, mais complexa, e se superpõe, integrando-as, às estruturas mais simples da vida psíquica, [...]". E assim se constitui, em si mesma, o advento de uma nova ordem de convivência, agora baseado na cultura. (LÉVI-STRAUSS (1976, p. 63).

A cultura é a emergência fundamental própria da sociedade humana. Cada cultura concentra em si um duplo capital: por um lado, um capital cognitivo e técnico (práticas, saberes, saber-fazer, regras); por outro, um capital mitológico e ritual (crenças, normas, proibições, valores). É um capital de memória e de organização, como é patrimônio genético, de uma linguagem própria (mas muito mais diversificada), que permite a rememoração, a comunicação, a transmissão deste capital de indivíduo para indivíduo e de geração para geração. O patrimônio hereditário dos indivíduos está

gravado no código genético; o patrimônio cultural herdado está gravado, em primeiro lugar, na memória dos indivíduos (cultura oral), depois escrito na lei, no direito, nos textos sagrados, na literatura e nas artes. (MORIN, 2003, p. 159 apud SILVA, 2006, p. 15)

A origem e o desdobramento que levou a definição da palavra cultura estão distantes de serem consenso, principalmente por que todas as possíveis origens fazem algum sentido e até podem ser complementares. Essa evolução da palavra é natural na medida que evolui a sociedade e o próprio uso da língua nas suas expressões, desdobramentos, signos e significados. Assim, as diversas palavras apontadas como originárias do que vem a ser cultura ("colo", "bildung", "kultur", "cultur", ou "culto") fazem sentido enquanto origem e tem relação com o que se define como cultura na atualidade.

Segundo Bosi (2015), agregou-se ao final da terminologia o termo "ura" que remete ao que se quer para o futuro baseado no presente. Isso, por exemplo, explicaria a relação com a agricultura da época. A "cultura" (variedade de planta) é algo plantado agora (presente) que nasce, cresce, desenvolve-se e irá resultar no que se deseja para o futuro ("ura"): a colheita.

Portanto, a cultura não é exclusiva dos seres humanos. Pode ser também atribuída aos outros seres vivos. Eles têm comportamentos de convívio em seus coletivos, muitos deles instintivos e outros adaptados ao ambiente em que vivem como instinto de sobrevivência ou forma de melhor se desenvolver condicionado a clima, solo, vegetação e etc. Os animais, inclusive, ensinam seus filhos a caçar, a voar e etc. Portanto, também passam de geração para geração, pelo ensino e aprendizagem, determinados comportamentos. Cultura é, portanto:

[...] todo o conjunto de características comportamentais, de símbolos e ideias partilhadas no seio de um grupo animal. Esta partilha efetua-se através do espaço (isto é, existe transmissão entre os membros do mesmo grupo) e do tempo (ao longo das gerações). Segundo esta definição, os grupos de golfinhos ou de chimpanzés também têm culturas, embora estas não tenham tido, nesses animais, o mesmo efeito evolutivo. (CONDEMI; SAVATIER, 2019, p. 29-30)

Evidente que apesar da cultura poder ter essa leitura descrita pelos autores citados acima, é da cultura humana que se trata aqui. Especialmente ao entender que é a única que tem, junto, não apenas o instinto, mas também a emoção, a razão e a cognição. Digamos que a cultura mais evoluída é a dos humanos, que observando e

refletindo, foram adaptando e aprimorando as formas de convívio e comunicação, melhorando e regravando a forma de convívio em grupo. Isso não impede de observarmos que alguns comportamentos humanos, ao longo da história (e atualmente), são tão questionáveis que se pode duvidar que este comportamento é evoluído. Mas para falar sobre isso, já entraríamos em outras searas como o comportamento baseado em conduta ética¹³ ou antiética, fatos abordados posteriormente.

Geertz (1978, p. 4) conceitua cultura como algo semiótico e acredita, como Max Weber, que o ser humano está amarrado a teias de significado que ele mesmo fez (teceu) "assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado."

Rodrigues (2002, p. 11) apresenta o conceito de cultura desenvolvido por Tylor no século XVIII e por Linton, em 1967. Segundo o autor, para Tylor cultura é "todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na

¹³ Mais sobre o tema ler Satur e Silva (2020a).

sociedade". Já para Linton, cultura é apresentada como "a configuração de uma conduta aprendida e resultados de conduta, cujos elementos componentes são partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade particular". O próprio Rodrigues (2002) complementa que as manifestações culturais podem ocorrer de várias formas e as mais significativas são expressas em forma de artesanato, estórias, signos, mitos, ritos, rituais e símbolos. Completa afirmando que a "noção de cultura, aqui exposta, não se aplica apenas a uma sociedade global, mas a qualquer grupo devidamente delimitado como uma classe social, um grupo religioso, uma organização ou um setor dentro de uma organização." (RODRIGUES, 2002, p. 13).

Sabe-se que todo ser humano é único, inigualável, peculiar. Isso confirma que ele é um indivíduo. Todavia, o seu convívio com os demais, no coletivo, em comunidade faz com que ele compartilhe vivências e comportamentos comuns de seu grupo buscando se regradar, com pontos de aproximação e sincronia com os demais, abrindo mão de parte do seu indivíduo para dar lugar a uma parte que passa a dividir com os demais, para pertencer a esse coletivo. Se o "in" é dentro, interno e particular, o "dividuo" é para

além dele, para fora do ser. É essa parte do "divíduo" ele divide com os demais e é o fruto gerador da cultura de uma comunidade.

A cultura de uma localidade diz muito sobre a média ou sobre a maioria daquela comunidade e como seus membros costumam se comportar frente a situações específicas. Jamais conseguirá enquadrar a totalidade de sua população e prever o comportamento o tempo todo de todos. Até por que, antes de serem "divíduos", as pessoas são indivíduos. Assim, nem todos se enquadrarão nos rótulos atribuídos ao comportamento local padrão. Mas, mesmo assim, esse padrão permite uma indicação de tendência média ou geral de comportamento dos membros daquele grupo. As pessoas são elas mesmas e são fruto do meio em que vivem ao mesmo tempo. Mistura-se e confunde-se, mas nunca perdem a sua individualidade.

Nessa lógica que separa o indivíduo (ninguém é igual a ninguém) e agrega o "divíduo" no coletivo (ninguém é tão diferente assim), Savoia (1989) diz que a personalidade das pessoas é fruto de fatores inatos e adquiridos. Nesse caso, os fatores inatos são os herdados da genética familiar, estão ligados ao indivíduo; e os adquiridos são os que provêm do convívio social e cultural e se referem ao "divíduo".

Segundo Dourado Filho (2000) descrever uma cultura ou uma identidade vem da nossa busca constante por padrões de previsibilidade sobre o que nos é controlável ou incontrolável. Mas a busca de padrões é difícil. Por que o que tende a existir não são padrões estabelecidos, mas aproximações mutáveis.

Por essa razão, alguns autores vão dizer que é mais fácil dizer o que a pessoa não é do que o que ela é. Ela sabe o que não é. Tem mais dificuldade de dizer tudo o que é.

Una cultura siempre es un producto de todo tipo de mestizajes, comenzando pelo el plano meramente biológico y pasando por lenguas y tradiciones culturales, morales y religiosas, hasta todo tipo de intercambios que surgen en base a actividades comerciales así como el desarrollo de las ciencias y a los inventos técnicos y las producciones artísticas. (CAPURRO, 2009, p. 53)

A cultura gera a identidade e a identidade fortalece a cultura pelo senso de pertencimento. Segundo Faure (2004) a identidade é o centro nervoso de uma cultura. A identidade pode ser percebida ou construída baseada no pertencimento e na diferença em relação às outras culturas que, de algum modo, a torna única em algo. Essa construção é positiva, válida e permite aproximações respeitadas entre culturas. Todavia, existem construções de identidades que se

baseiam na oposição ao outro (por exemplo: Israel x Palestina), que pode levar ao ódio e ao conflito com o outro. Nesses casos, qualquer tentativa de aproximação, busca de acordos visando o fim do confronto entre culturas, pode ser visto, no interior de uma cultura, como um ato de traição e, portanto, não é aceito. (FAURE, 2004).

Essa construção por oposição acaba sendo também uma identidade pela negação até mais relevante algumas vezes que o pertencimento. Está baseada na identidade do que a pessoa não é. Para estes é mais importante saber o que a pessoa não é do que ela é. A ênfase está no que, e em quem, não se deve querer ser e nem gostar, do que não se deve amar de jeito nenhum. Essa forma de construção de identidade é perigosa e quase sempre leva a consequências nefastas até para o próprio povo que a constrói. Acaba valorizando e perpetuando o ódio e os problemas. Nesse tipo de ambiente é difícil a negociação e o acordo.

Mas ao contrário do que os parágrafos anteriores podem levar a pensar, a identidade é algo positivo e relevante na cultura dos povos. O caso citado acima deve ser visto como exceção e não regra.

Segundo Dourado Filho (2000) a importância da identidade cultural de formação de uma pessoa é tão relevante que não importa se o indivíduo estivesse na diversificada Viena dos anos 70, com cafés cheios de jornais e pessoas da Rússia, Macedônia, Sérvia, Croácia, Hungria, Polônia, Tchecoslováquia, Bulgária e Grécia, todas misturadas ou se estivesse nas cosmopolitas Paris, Nova York e São Paulo¹⁴ no século XXI. Em comum, tem-se nelas pessoas de diferentes nacionalidades, já aculturadas ao local por lá viverem há anos.

No entanto, segundo o mesmo autor, no momento que for tratar com essas pessoas em um convívio mais íntimo ou ao fazer negócios, é bem provável que no momento que se souber a sua nacionalidade e cultura original, valorizar essa origem falando e destacando qualidades desse antigo local de pertencimento fará do interlocutor alguém mais próximo e mais íntimo da referida pessoa. Mesmo que a pessoa esteja, por anos, fora de seu local de origem, ela não perde por completo sua identidade original e o orgulho de pertencimento a esse local. "Ao trabalharmos com representantes de

¹⁴ A cidade de São Paulo, seu entorno e parte do estado de São Paulo e Paraná, tem sua população originalmente oriunda da mistura de descendências itálo-árabe-nipônica e que, com o passar dos anos, teve outras agregações étnicas das mais diversas. (DOURADO FILHO, 2000)

cada um desses povos, convém muitas vezes lidar as vezes como se, de fato, estivéssemos em seu país de origem, no que pese à aculturação que já uniformizou os padrões de convivência." (DOURADO FILHO, 2000, p. 22). E quando essa pessoa perceber que sua identidade originária foi percebida e valorizada pelo interlocutor terá mais simpatia e aproximação entre as partes.

O contato intercultural e até internacional mesmo estando em um mesmo local tende a se intensificar cada vez mais. Pois,

La facilidad de movimientos de un país a otro, la proliferación de los programas de intercambio de estudiantes y la recolocación de directivos de multinacionales significa que cada vez haya más gente expuesta a varias culturas además de la suya. Como consecuencia, es importante ser cautos para no asumir que saber la nacionalidad de una persona le permite saber con exactitud cómo es su forma de negociar. (COHEN; ALTIMIRA, 2003, p. 122)

A cultura é o perfil médio característico de comportamento de uma sociedade e envolve crenças, valores, normas, instituições, ritos, rituais, usos e costumes e que fornece idênticas, semelhantes ou diferentes soluções (de cultura para cultura) para os problemas e novidades que surgem. As sociedades criam esses padrões de comportamento para gerenciar suas trocas sociais e negociar o que entendem como bom convívio em grupo. A partir disso, tem-se que

os valores tratam do que aquele coletivo cultural considera importante e normas são os padrões mínimos de convivência que elas estabelecem ou se apropriam. (Lytle et al., 1995; Fiske; Taylor, 1991, apud Brett; Okumura, 1998)

Faure (2004) diz que a cultura é o elemento central das ações humanas e da vida social. É algo complexo, multifacetado e de certo modo até ilusório. Para o autor uma das melhores definições sintéticas em uma frase sobre o que é cultura pertence a Edouard Herriot, que afirma que a cultura é o que resta quando esquecemos tudo. Isso por que a cultura, antes de ser um conteúdo, é primeiramente uma forma de pensar e de ser, que envolve um conjunto de significados, valores e crenças compartilhadas em um grupo, um coletivo que se torna permanente e é passado de geração para geração, suscitando uma determinada característica comportamental de determinado grupo ou etnia. Esse comportamento gera uma realidade, uma forma de percepção das coisas e dos fatos e os indivíduos ficam condicionados a isso.

Exatamente pela cultura ser pertencimento - do indivíduo que pertence - com a cultura não se brinca, nem se deve afirmar que com a globalização as diferenças culturais acabaram, tampouco achar que as zonas de fraturas civilizatórias e de confronto estão

todas superadas. O advento das redes *fast food*, a aceitação do inglês como língua universal e a cultura digital que invadiu todas as culturas, é, de algum modo, a tolerância a algo além da cultura, como uma opção ou complemento a esta, jamais sua substituição. As crenças, usos e costumes, as simbologias, os signos e significados das culturas locais seguem vivas, resistiram, resistem e resistirão. (DOURADO FILHO, 2000). Isso não significa que não terão pequenas mutações a adaptações.

O significado da vida social muda com cada cultura, e todo conhecimento histórico é produto de um ponto de vista particular, dado pela época. Os temas relevantes e o significado que os fatos sociais têm para os indivíduos muda de sociedade para sociedade. (SORJ, 2009, p. 32)

Sabemos que a cultura de determinado grupo que passa de geração em geração pode ter pequenas mudanças e ajustes para se adaptar nas novas realidades, influências externas ou evoluções de suas próprias descobertas. Porque a cultura é viva, é dinâmica e não estática, portanto, sofre pequenas mudanças e adaptações com o passar do tempo. Mas a essência e o cerne da cultura seguem estáveis e suas identidades principais permanecem a ponto de conseguir ser identificada de geração em geração.

Silva (2006) afirma que Durkheim e Mauss raramente usavam o termo cultura, preferindo o termo civilização para descrever fenômenos culturais, os fenômenos sociais eram vistos como possuidores de componentes culturais, pois também são fenômenos simbólicos. Para os referidos pesquisadores não existia diferença natural entre os povos primitivos e os ditos civilizados, pois os antigos também tinham capacidade de pensamento lógico na mesma plenitude da atualidade. Para Silva (2006) também Lucien Lévy-Bruhl caminhou na mesma perspectiva, inclusive refutando a teoria do evolucionismo unilinear e a tese etnocêntrica de pensar que os povos do passado eram umas "crianças grandes" se comparadas aos atuais, que eram "os únicos verdadeiros adultos das civilizações". O que existe são diferenças culturais, fruto de distanciamentos geográfico-espaciais, diversidades climáticas, isolamento ou convívio, tecnologias disponíveis e outros fenômenos que fortalecem o desenvolvimento de características culturais próprias de grupos, tribos, etnias, civilizações.

Portanto, cultura tem a ver como as pessoas se organizam para viver em coletivo. Uns têm no convívio coletivo algo mais ou menos intenso. Mas isso nada tem a ver com ser mais quente ou mais frio nas relações, e sim no estilo de ser mais ou menos

extrovertido ao expressar externamente os sentimentos que todos têm, mas nem todos demonstram de forma igualitária. E isso está muito mais relacionado aos estímulos externos que a pessoa tem ou não de expressá-los. Jamais está relacionado a ser mais triste ou mais alegre, ter mais sentimentos ou menos sentimentos. Estão relacionados aos incentivos culturais que se habituou e que a orientam a demonstrar ou não tais sentimentos em público. (DOURADO FILHO, 2000)

A cultura vem do comportamento aprendido e apreendido. Segundo Calle (2007) na antropologia a cultura é interpretada, ao menos por vezes, como um conjunto de produtos e atributos pertencentes à sociedade humana e que tem condições de ser transmitido de geração para geração especialmente através do convívio entre humanos. O mais comum a ocorrer é que o indivíduo nasce e convive dentro desse ambiente e a partir daí, pela observação e imitação ele aprende um determinado modo de viver, sentir, pensar, falar e assim por diante. Para cada grupo de convívio pode existir um determinado modo de viver e assim uma cultura própria se fortalece e o sentimento de pertencimento ao grupo cresce.

Mesmo assim, como argumentam Cohen e Altimira (2003, p. 122) é *"muy arriesgado afirmar que cualquier descripción comúnmente aceptada sobre la conducta de una nacionalidad en particular sirve para todos los individuos que se encuentren de esa cultura"*.

Isso faz sentido tendo em vista que, dentro desses coletivos, convivem crianças, jovens e velhos de gerações diferentes; casados e solteiros; homens e mulheres; gente que acredita em política de esquerda, outros que acreditam em políticas de direita e muitos que não acreditam em nenhuma delas ou pouco se importam com isso; gente com pouco estudo e outros cultos e letrados; pessoas próximas que se amam ou se odeiam; uns mais tímidos e outros mais extrovertidos. Mas todos pertencentes a mesma cultura, que lhes gera pertencimento, mas não os torna iguais em tudo.

Podemos complementar que as sociedades e as culturas são complexas, dinâmicas e diversas em si mesmas e em relação às outras. Admite-se, então, que dentro de uma cultura o ser humano que a ela pertence é um "divíduo" pois divide com os demais o modo de vida, o sentimento, o comportamento, o regramento e o pertencimento. Mas segue indivíduo, pois não é igual em tudo aos demais membros da mesma cultura. Tem e preserva sua individualidade pessoal.

Como afirmam Cohen e Altimira (2003, p. 119) *"incluso dentro de las familias y las empresas podemos encontrar colectivos de personas con diferentes culturas"*.

Ou seja, praticamente todas relações tem presente alguma diversidade: idade, país ou região de origem, idade, sexo, religião, etc. Giménez (1997, p. 137-138) afirma que *"las situaciones de multiculturalidad son tan frecuentes que casi se podría afirmar que la mayoría, si no la práctica totalidad de las situaciones sociales, son de multiculturalidad, siendo minoritarias las situaciones sociales «monoculturales»."*

Também por isso, segundo Dourado Filho (2000, p. 27), devemos ao máximo, evitar simplificações que estereotipam pessoas de determinada região ou país, para não correremos o risco de gerarmos preconceito ou predefinições padronizadas sobre pessoas. Mas, paralelo a isso, temos que tentar estabelecer, dentro do que for possível, padrões de previsibilidade de comportamento, conduta e valores destes, buscando evitar atritos e surpresas quando do encontro, de modo a maximizar as relações e as emoções, no objetivo que queremos, por exemplo, na promoção das negociações. Saber minimamente sobre o outro, nos ajuda saber como reagir diante de certos comportamentos para evitar o conflito

ou mal-entendido desnecessário. Conhecer mais sobre o outro nos dá uma "zona de conforto" ou "colchão intermediário", que amortece as diferenças que possam estar presentes, cria uma melhor relação entre as pessoas, gera confiança e empatia, permite valorizar pontos da cultura do outro, fatos esses que são fundamentais para as boas relações pessoais, negociais e comerciais.

Ao se falar de interculturalidade não está se falando apenas de outros países, mas de cruzamentos culturais, convivência entre coletivos distintos e inserção de indivíduos originários de outras culturas, muitas vezes em um mesmo local geográfico. Dificilmente encontraremos uma cidade de médio ou grande porte, em qualquer lugar do mundo, na qual todos os seus moradores são nascidos e criados naquele local. Provavelmente, um percentual cada vez maior, será de pessoas originárias de outros locais. Isso por si só gera cruzamentos e intercâmbios culturais.

Ao mencionar a interculturalidade, está se admitindo que não existe homogeneidade nos diferentes grupos culturais, que dentro da cultura e da sociedade existem complexidades e dinâmicas diversas e distintas (GRUPO TRIÂNGULO, 2019).

Nesse cenário, precisa existir mais conhecimento e mais informação entre as partes envolvidas para entenderem melhor quais as necessidades do outro, quais seus valores intransponíveis, usos, costumes e o que os pode aproximar de nós. Isso se aperfeiçoa, melhorando a busca e o compartilhamento de informações e comunicação (infocomunicação). Para, a partir de então, entendida, aceita e respeitada a diferença, aproximar-se e conviver em harmonia na diversidade.

Goicoechea (2011) discorre o estágio atual da cultura, com a tentativa da homogeneização global, que é um prolongamento da cultura eurocêntrica e eurocolonial de domínio e imposição sobre as demais diversidades culturais. Segundo a autora:

Los estudios coloniales avanzaron mucho en aquella teoría de la hibridación a la que nos hemos referidos en diversos lugares, donde no hay ni sujetos, ni identidades puras, exclusivas, sino interpretadas, complejas, como intersecciones históricas en las que se hallan las personas, los grupos, los colectivos. Así parecen ser algunas de las expresiones identitarias en el paisaje movedido y fluido de la globalización. Pusieron de manifiesto la importancia de la vida cotidiana como ámbito cronotópico de penetración pero también de contestación e impugnación de las hegemonías asimétricas y del pensamiento único, contribuyendo a la comprensión de factores distales estructurando lo que es localmente posible, señalando, una vez más, las intersecciones entre las

experiencias y categorías de vida locales y las estructuras económico-políticas globales. (GOICOECHEA, 2011, p. 542)

A construção da identificação é tanto simbólica como social. É marcada pelos símbolos, por estilos de como a pessoa e o seu grupo se vê. A identidade se fortalece pelo apelo que consegue promover e por fatos históricos. Também é marcada pela diferença, pelo que não faz parte do seu eu. Se é sérvio, logo não é croata e vice-versa. (WOODWARD, 2009).

Em um mundo global existem mais diferenças que identidades. Quando o convívio engloba estar envolvido em contextos de diferença, não resta outra alternativa adequada ao ator do que o respeito e a aceitação da diferença e da diversidade cultural. "Na perspectiva da diversidade, a diferença e a identidade tendem a ser naturalizadas, cristalizadas, essencializadas" (SILVA, 2009, p. 73).

O intercâmbio cultural, as trocas culturais, as mesclas e as hibridizações fruto dessas trocas não são fenômenos da chamada globalização recente. Mas a ideia de sistema-mundo (centro-periferia), de um domínio único sobre "terras conhecidas e desconhecidas" não é de hoje. Remete aos antigos impérios que,

pelas dificuldades de deslocamento em grandes distâncias, faziam tais processos mais intensamente em regiões geograficamente mais próximas, assim conseguiam formar espaços geográficos imensos, como foi o caso, por exemplo, do Império Persa e do Império Romano. (GOICOECHEA, 2011)

As grandes navegações e os domínios eurocoloniais sobre as “novas terras”, de povos e culturas desconhecidas, também servem de exemplos. Países relativamente pequenos, por exemplo Portugal, passaram a colonizar diversos e grandes territórios. Domínios militares se impuseram sobre imensas diversidades geográficas, demográficas e culturais, trazendo novas e grandes consequências para a história desses povos, muitas irreversíveis. As comunidades locais refletem hoje os frutos dessa intervenção/colonização. São híbridos disso e nunca mais voltarão a situação inicial ou semelhante a ela. Pessoas, mercadorias, ideias, costumes foram deslocados, intercambiados e introduzidos, a força ou livremente, de um local para o outro, provocando misturas, mestiçagens, mesclas e híbridos, alterando assim os ambientes e culturas locais. A grande maioria delas foi promovida de forma pouco amistosa, não voluntária, imposta por quem tinha o poder e a força. (GOICOECHEA, 2011).

Isso não significa que no passado mais remoto não houvesse, voluntariamente, entrecruzamentos culturais, aculturação e trocas culturais entre os povos. O que havia era uma troca menor entre as comunidades (tribos) devido as dificuldades de deslocamento e de comunicação entre os povos, receio das atitudes do outro povo e até de certo preconceito com o diferente ou ainda o sentido de proteção de seu grupo. O intercâmbio entre os povos sempre existiu, a proporção é que era menor. Esse intercâmbio é facilmente localizado em escritos antigos. A forma de integração e intercâmbio relatado é que leva à conclusão que nem sempre esse processo era pacífico e voluntário. Muitas vezes foi fruto de domínio de um povo sobre o outro e outras por necessidade de fuga de conflitos e de invasões.

Portanto, o que é relativamente novo na atualidade é a forma e a motivação de como o intercâmbio e a integração entre os povos é feita. Essas novas configurações culturais que se entrecruzam, levando em conta a tal "diversidade de resultados possíveis", fez os pensadores culturais (especialmente Bruke) imaginarem quatro cenários possíveis para a cultura do mundo (BELTRAMIN, 2012, p. 524-525):

- 1) *Homogeneização cultural* - cultura geral, vinda do Ocidente, que predominaria sobre as demais. Mas isso é questionável tendo em vista que línguas, costumes e crenças locais tem resistido a essa tentativa de massificação;
- 2) *Antiglobalização Cultural* - uma espécie de resistência ao intruso, à cultura global de massa. É um cenário apontado como possível e que tem aparecido forte em alguns locais;
- 3) *Disglossia Cultural* - espécie de desarticulação de partes da cultura, confusão, mistura desordenada. É possível em locais em que o cidadão, por exemplo, seria bicultural, policultural (pertencente a mais de uma cultura, participante de uma nova cultura sem perder a original, ou uma confusão destas);
- 4) *"Criolização" do Mundo* - na qual o hibridismo e mescla de culturas levaria ao surgimento de novas formas culturais, novas formas de figuração social. Nós seríamos as testemunhas do surgimento desse novo tipo de ordenação cultural, dessa nova síntese e reconfiguração, seres culturais altamente adaptáveis às diversidades e entornos locais. Um ser facilmente adaptável à diversidade.

Não se pode afirmar com precisão em que nível a sociedade

está atualmente, considerando esses quatro cenários de Bruke. Pode-se dizer que, possivelmente, os quatro existem e convivem. Qual deles vai prevalecer (e se vai prevalecer) sobre os demais é cedo e até imprudente querer apontar. Talvez nenhum seja forte o suficiente para prevalecer sobre os demais e conviverão concomitantes ao longo do tempo.

Talvez, ao menos em partes, uma tendência que está crescendo é a da homogeneização cultural. Para Hall (2006) a discussão sobre essa homogeneização é na verdade uma forma de denúncia de quem acredita que a globalização cultural ameaça acabar com as identidades e a unidade cultural nacional e local. Mas essa homogeneização está longe de ser acabada e definitiva. Afinal, até agora o que ocorre são entrecruzamentos culturais (*cross cultural*). Com isso, gera-se agregações de mais identidades e híbridos. Mas seria uma simplificação exagerada dizer que todos os povos e todas as culturas tendem a se homogeneizar.

As figuras a seguir expressam que o *cross-cultural* influencia a ponto de destacar a diferença do comportamento do consumidor.

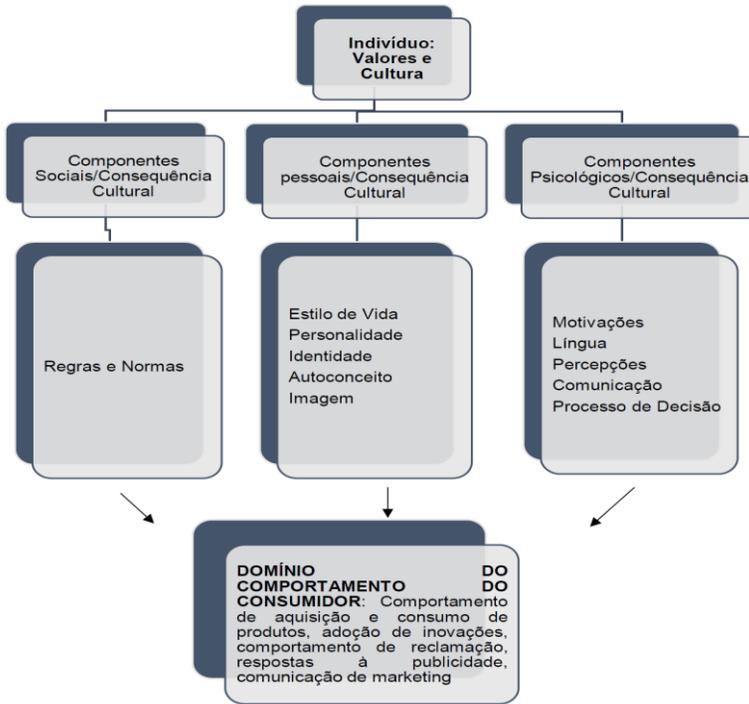
Figura 2: Efeitos da Cultura no Comportamento do Consumidor



Fonte: Manrai e Manrai (1996, p. 15).

Pinheiro (2020) fez uma adaptação desse modelo e, levando em conta o texto de Manrai e Manrai (1996), o apresentou da forma que segue:

Figura 3: Efeito da Cultura no Comportamento do Consumidor



Fonte: Pinheiro (2020, p. 29), adaptado de Manrai e Manrai (1996)

Experiências e observações atuais têm contrariado as teorias de que a identificação e o apego aos grupos particulares e ao local, como o nacionalismo, a etnia e o regionalismo, ou outra forma de pertencimento, são apegos e comportamentos arcaicos que, com o passar do tempo, iriam gradualmente desaparecer, dando lugar a valores e identidades universais, cosmopolitas ou internacionais. A tal nova tendência, de força revolucionária cultural e global

inevitável, não está se confirmando da maneira que previram. O tal "triunfo global" sobre as culturas locais não está acontecendo conforme previsto. Mas é inegável que as culturas locais estão em processo de adaptação e mudança para absorverem algumas dessas novas características para si. Exemplo disso é a cultura digital, que está sendo absorvida por todas as culturas. Porém, o todo da cultura global não está sendo absorvida ou anulando a cultura local. Uma das mudanças que está ocorrendo e deve ser aplaudida é a aceitação, cada vez maior, dentro das culturas locais, da diferença e o respeito a cultura do outro. Também é inegável que existem alguns novos arranjos revolucionários e reacionários que surgem e criam situações novas, adaptadas, diversas.

Mas isso nem sempre é uma nova cultura ou cultura global. Em muitos dos casos é um modismo momentâneo. A grande questão é que surgem vários modismos em muitos locais e que muitas vezes perpassam a questão da cultura e do local. Chega ao ponto de Berger (2004) afirmar que alguns deles podem ser considerados "terremoto cultural" afetando todos os próximos e longínquos locais do mundo. Diante desse terremoto, cada pessoa, comunidade ou nação reage de forma diferente. Alguns aceitam imediatamente essa mudança (os chamados *International Yuppie*),

outros rejeitam de forma veemente, nem que para isso se utilizem de bandeiras como a religião (Taliban, Estado Islâmico, nacionalismo, Estados socialistas...), e há os que ficam em um meio termo entre a aceitação e a rejeição. O meio termo é a posição mais complexa e dependerá da dosagem. Vai desde uma China que, como política de Estado, resolveu ser socialista e como economia resolveu participar de forma moderada da economia capitalista de mercado; até um McDonald's, que propaga a massificação do produto e marca padronizada, mas que se rende e adapta seu produto a cultura indiana, retirando a carne bovina do seu hambúrguer. (BERGER, 2004). Tem-se aqui o que alguns chamam de glocal, age-se localmente, mas não deixa de ter o foco e o olhar na tendência global. Adapta-se de forma a atender a contento essas duas realidades.

Inclusive, a invasão de que se chama de cultura global, tem feito revitalizar com força alguns movimentos de resgate da cultura local, de forma a dar opção para quem quer manter as tradições. Inclusive isso fez, por exemplo, o Japão não apenas fortalecer sua culinária, como também se ofereceu ao mundo como uma forma (opção) alimentar diferenciada. O mesmo acontece também com a comida chinesa, a comida árabe e tantas outras: enquanto algumas

peças de uma mesma sociedade comemoram a oportunidade de comer *fast-food*, outras peças do mesmo grupo trabalham no reforço e propagação da cultura local e outras peças buscam trazer a diversidade culinária de diversos locais do mundo para aquela localidade. Há espaço para quase tudo. (BERGER, 2004).

Ainda no campo dos exemplos da diversidade e ao mesmo tempo aproximação, pode-se citar o que fez o Budismo de Taiwan ao copiar o modelo Protestante Norte-Americano para reorganizar sua crença local e a divulgar. Mas fizeram isso cuidando para que a mensagem não fosse no estilo americano. São os híbridos culturais que surgem, misturando e sintetizando o local com o global. Outro exemplo são as chamadas culturas fortes, que resistem mais ou buscam paralelos para fazerem contraposições à invasão cultural. Nesse sentido, pode-se citar a cultura chinesa, a japonesa, a indiana, a francesa e tantas outras. Embora elas admitam a entrada do que vem de fora, elas mantêm muito presente a cultura nacional ou local. Já as chamadas culturas fracas são as que aceitam mais facilmente a invasão da cultura externa e se misturam facilmente a ela, sem fazerem grande oposição ou contraponto. São casos da cultura africana e até de alguns locais da Europa, como a cultura alemã (que por conta do Terceiro Reich, passou a ter certa aversão a

propagação ou resistência em prol da cultura local). (BERGER, 2004). No Brasil também existem vários exemplos, pode-se citar o caso nordestino e o caso gaúcho. A ida do nordestino para o sudeste não o fez esquecer suas origens. Fez ele recriar casas e estilos nordestinos naquele local. Os gaúchos criam Centros de Tradições Gaúchas (CTGs) em qualquer cidade, estado ou país que forem morar, visando preservar/relembrar suas origens e tradições. O fenômeno é tão forte, que 40% dos CTGs estão fora do estado gaúcho e muitos no exterior.

Essa "mistura" cultural pode gerar atores com comportamentos distintos em momentos distintos. Por exemplo, "um homem de negócios de sucesso na Europa Oriental pode se comportar como um americano em sua empresa, mas ao ir para casa e, seguindo as 'melhores' tradições locais, agredir sua mulher e gritar com as crianças". (BERGER, 2004, p. 15). São as chamadas máscaras adaptadas para o que se quer deixar de impressão no local ou para o público que está naquele momento. São pessoas que dão mais foco na aparência e menos na essência. Nesses casos, a sua genuína essência possivelmente é aquela que demonstra seu lado mais perverso.

Já para Sabbag (2007), apesar de existir uma tendência global e gradativa de sincronização, é difícil imaginar uma cultura hegemônica. A menos que admitamos que dentro desta, existam "subculturas sufocadas", visando garantir tal hegemonia. Seria um mosaico de subculturas juntadas e sufocadas em nome de um plano maior, de uma cultura generalista. Algo eticamente questionável.

Pois, ainda segundo o autor, o que mais existe é a diversidade cultural, o confronto cultural, também denominado de *cross-cultural*, que acaba sendo um entrelaçamento de culturas, no qual as culturas se transformam lentamente, mesmo em um ambiente que evolui com certa rapidez. Nessa transformação, a cultura local tende a miscigenar o novo com o tradicional. Nesse sentido, o mundo se transformou em um caldeirão de culturas, com algumas até parecendo monstruosidades. (SABBAG, 2007).

Como em um caldeirão, as partes se misturam, as partes são transformadas, algumas ficam deformadas e outras mantêm importantes essências originais apesar da fervura que são expostas. Parte dessa fervura acontece, pois vivemos na Sociedade da Informação e do Conhecimento, da cultural digital, em que se intensificam as interdependências entre os seres e as sociedades, cada vez mais presentes e influenciadas por redes digitais. Nesse

sentido, o confronto cultural do *cross-cultural* se abre às influências das outras culturas. Os poros se abrem e absorvem mais facilmente o que vem de fora. Nem sempre as camadas protetoras aplicadas são suficientes para evitar isso em tempos de internet. Segundo Sabbag (2007) a Sociedade do Conhecimento é mais aberta e porosa, mistura-se mais com outras culturas.

Mas é essa mesma interdependência de conexão em rede que permite propagar as culturas locais e as fortalecerem, resgatar usos e costumes esquecidos e revitalizar culturas tradicionais. As infovias da tecnologia da informação e do conhecimento, no seu contexto de cultura digital, são portanto, vias em duas direções, que levam a convergências e massificações, mas também revitalizam e destacam diferenças e diversidades.

Lèvy (1998) acredita que, apesar da forte pressão pela massificação, é evidente que o mundo e as culturas irão evoluir e desenvolver híbridos e que, com o advento da *web*, a tendência é que cada página (de cada pessoa, de cada grupo, de cada cultura) será escrita em uma página maior, a página global, o hiperdocumento, o hipertexto, que unirá em um único grande documento todas as páginas. Mas essa nova grande página (ou hipertexto) será uma união de contradições que não vão

desaparecer, vão se manter, serão registradas, mantidas e até, em alguns casos, fortalecidas. Não significa que não serão afetadas e modificadas. Isso se torna mais intenso com o advento das tecnologias e da *Web*:

E o que a *Web* anuncia e realiza progressivamente não é a unificação de todos os textos em um só hipertexto, uma só página? A fusão de todos os autores em um só autor coletivo, múltiplo e contraditório? Só há um Deus (mas há mais de uma coisa a dizer!). O ciberespaço aponta para uma espécie de monoteísmo imanente na esfera remodelada da comunicação e da cultura. Paradoxo: esse fenômeno, origina-se especialmente no fato de que cada um pode doravante ter a sua página. Virtualmente não há mais separação entre os proprietários e os outros. Todo mundo terá o seu campo e todos campos confluem. Eis aqui o paganismo generalizado até ao monoteísmo, o universal sem totalidade. (LÈVY, 1998, p. 48).

Vivemos algo contraditório, mas interessante e real. Diferenças convergem para algo que as aproxima sem deixarem de existir. Todas passam a incorporar uma nova cultura geral, que é a cultura digital. Mas cada uma a incorpora para seu determinado fim. Em muitos casos essa cultura digital incorporada será usada para evidenciar e propagar as diferenças.

Beltramin (2012) aponta a tendência de que, em épocas de globalização, a história social e cultural se misturam, fazendo surgirem novas conexões e realidades culturais, com diferentes dimensões culturais aparecendo (ou desaparecendo), fusões, sincretismos e tradições de visão de mundo se aproximando ou se tornando mais distintas. As contribuições de Geertz e posteriormente de Burke (levando em conta Foucault e Bourdieu) foram destacadas pelo autor para entender a cultura no chamado pós-colonialismo e também a atual fase do hibridismo cultural. É preciso levar em conta "*a los encuentros culturales, a la consideración visual de la cultura como bricolaje*". Essa nova visão "*se orienta y detiene entonces en los encuentros, las mezclas y la traducción cultural*".

A cultura não é comércio e nem mercadoria para ser negociada, feita ou desfeita, comprada, vendida ou trocada de dono. É vivência local ou de coletivos que é aprimorada e evolui. Como afirma Lèvy (1998, p. 38), "apesar das relações comerciais (fortalecidas) de longa distância que conectam as regiões afastadas do mundo antigo, a humanidade resta fragmentada." Mas agora, fragmentos tolerantes e que trocam experiências e diferenças entre si.

O que vem se padronizando no mundo são os produtos e serviços, pois eles competem entre si e prevalece a opção mais competitiva. Na cultura não funciona assim. As culturas não competem entre si. As culturas intercambiam entre si mercadorias, serviços e experiências, mas ao mesmo tempo, permanecem com vidas e comportamentos distintos, coexistindo em paralelo. Também por essa razão os negócios são globais, mas as negociações seguem interculturais. Os produtos e serviços podem e tendem a ser cada vez mais padronizados e uniformizados, isso inclusive se aplica as tecnologias digitais da informação (TICs/TDIs/TDICs) que são ferramentas relevantes para a cultura digital; mas as pessoas e suas culturas nunca serão padronizadas e uniformizadas em um único padrão global. No máximo as pessoas e culturas são influenciadas, sofrem modificações, evoluem ou formam híbridos.

Segundo Goicoechea (2011) é inegável que as culturas estão passando por mudanças decorrentes do redimensionamento do espaço e do tempo, decorrente das TICs e outras modernidades que, de alguma forma, tem influenciado as manifestações culturais, tornando muito do que acontecia até então de forma quase invisível em algo visível em um mundo no qual tudo acontece no aqui e no agora.

Una de las grandes diferencias entre anteriores sistemas mundiales y el que ha emergido principalmente a partir de los años 70 del pasado siglo refiere a las categorías de espacio y tiempo. Hablaremos tanto de deslocalización como de multisituación, casi ubicuidad, que paradójicamente contrasta con la invisibilidad permanente de muchos procesos ocultos al sentido intuitivo. Los multiespacios y sus formas (territorios, lugares, redes, flujos, nodos, puntos, intersecciones) producen diferentes mezclas y calidades de la experiencia. En la globalización lo peculiar es que muchos procesos son producidos, experimentados y comunicados en tiempo real. (GOICOECHA, 2011, p. 546).

Em outras palavras, pode-se dizer que a autora está reafirmando que a cultura digital passou a fazer parte de todas as culturas e as influencia.

Importante alertar que toda a discussão apresentada até aqui não descarta o risco que existe na tentativa de massificação das culturas. Mas também destaca que existem resistências consistentes das culturas locais ou de coletivos, buscando seu fortalecimento e destaque. Para isso, muitos fazem uso de uma nova cultura: a cultura digital. Como já dito a cultura digital foi uma dessas inevitáveis incorporações que contribuem para o surgimento de novas culturas (híbridos), mas também para ajudar que não se perca a cultura do passado.

Muitas pessoas agregam culturas. Sentem-se parte de mais de uma cultura (bi ou policulturais), ou se consideram híbridos, que agregam partes de diversas culturas. Ou seja, vivemos em uma complexidade cada vez maior e que deixa um recado: em vez da massificação, surgem novas diversidades culturais. Essa é a marca que prepondera na sociedade global. Para entendê-la e lidarmos com ela precisamos entender cada vez mais da diversidade cultural.

Por exemplo, segundo Hofstade (2003) e Weber (2004), a Europa apesar de aparentar ter certa unidade em torno do cristianismo, é visível que ainda hoje persistem diferenças marcantes oriundas do passado. Enquanto "os países da Europa do Norte sejam na sua maioria protestantes e os da Europa do Sul são católicos". Essa diferença, que implica diferença cultural significativa é fruto do fato do sul da Europa ter feito parte do Império Romano e, portanto, preservou o catolicismo propagado na época do Império e depois dele. Mesmo depois de períodos conturbados, foi possível a restauração da "Igreja de Roma" no sul da Europa, através da contrarreforma, em que se deve muito a tradição romana, uma cultura milenar construída socialmente. Enquanto isso, o norte da Europa esteve mais propenso a Reforma Protestante e a incorporou. Essa reforma também foi uma das bases

da construção da cultura dos EUA. Isso foi possível por que tanto o norte da Europa como os EUA não tinham tão presente a dominação romana e católica ocorrida ao longo dos séculos na Europa do Sul. Assim, aceitaram e adotaram mais facilmente essas novas ideias e a fizeram frutificar através de "numerosas igrejas protestantes". (HOFSTADE, 2003, p. 32).

Ao falar "numerosas igrejas protestantes", indiretamente, Hofstade (2003) está admitindo existirem diferentes visões e derivações dentro do movimento cristão, herdeiro da visão protestante, luterana, abatista, batista e alguns outros movimentos que aconteceram antes, no mesmo tempo e depois de Martin Lutero. O que houve inicialmente foi a contestação ao catolicismo e o entendimento de uma nova visão cristã, que reformasse a visão até então do catolicismo. Mas não houve unidade de visão dessa nova forma de entender e praticar o cristianismo. Por essa razão, desde a origem, existiu e segue existindo dentro do próprio movimento protestante (evangélico) diferentes entendimentos e práticas teológicas. Os evangélicos diferem assim do catolicismo que busca ter certa unidade em torno das ideias defendidas no Vaticano, das encíclicas papais e da tradição da igreja católica romana. Não por acaso, católico significa universal. Ao contrário

dos protestantes, há certo entendimento entre os anglicanos e os católicos ortodoxos, que também representam uma espécie de ruptura com a igreja católica romana. Entre eles existe uma certa unidade.

Ainda sobre esse movimento protestante, a título de exemplo, cabe se reportar a escritos de pesquisas feitas por alguns autores. Eles afirmam que o desdobramento entre o meio evangélico continua na atualidade, especialmente no Ocidente (mas não apenas no Ocidente). Berger (2004) é um desses autores e chega a apontar que o protestantismo evangélico é um dos movimentos populares contemporâneos mais importantes, sendo um dos propagadores (mesmo que não de forma intencional) do movimento de globalização cultural. Aponta a exigência de mudança de vida do "errante" para um novo padrão de vida, que envolve disciplina, obediência e devoção a um só Deus (na figura da Trindade), como exemplo de um alinhamento cultural global.

De certa forma tem base na chamada "ética protestante de Max Weber", que vê na prosperidade bênçãos e não avareza. Embora essa visão nada tenha a ver com a teologia da prosperidade propagada atualmente por alguns segmentos evangélicos. Na prosperidade admitida por Weber, esta pode ser espiritual (durante

a vida e com ênfase na pós-vida terrena: questões da alma) ou até na vida terrena se Deus assim quiser e permitir (sucesso profissional, prosperidade financeira, etc.) e se essa prosperidade for usada para a honra e glória de Deus, ajudando os outros a também melhorarem de vida. Assim lucro, maiores remunerações e ganhos poderiam ser entendidos como bênçãos e não avareza. Originário dos movimentos evangélicos europeus, especialmente no pós-Lutero, o movimento ganhou força com o surgimento de novos grupos iniciados nos EUA e que se desdobraram e se multiplicaram pelo mundo.

Diferente do movimento luterano (calvinista, arminiano e outros) que se fortaleceu nos séculos anteriores, no final do XIX surge o movimento pentecostal, que a partir da metade do século XX se desdobrou também em movimento neopentecostal. Este movimento passou a difundir novas visões no movimento evangélico, sendo algumas dessas novas visões aceitas pelos antigos movimentos protestantes. Uma delas é a teologia da prosperidade.

Nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, enquanto o catolicismo perdia seguidores no Ocidente, o ateísmo, o

movimento evangélico (de diversas orientações), o islamismo e outras confissões de fé cresciam em adeptos.

Para Talavera (2004) o crescimento do movimento evangélico é decorrente do resgate de bandeiras de certa forma perdidas com a modernidade e pós-modernidade. Busca resgatar o papel do pai da família, que deve se preocupar com o "cuidar da família" e não apenas cobrar desta, que deve deixar de ser violento e assumir suas responsabilidades de líder e provedor da família. E não é pela imposição que se faz essa mudança e sim pela tomada de consciência da pessoa do seu papel na família e na sociedade.

"Nesse sentido, a conversão evangélica possivelmente representa uma mudança muito mais radical para o homem que para a mulher". (TALAVERA, 2004, p. 305-306), pois a mulher ao longo da história da humanidade quase nunca abandonou seu papel e responsabilidade de mãe. O mesmo não se pode dizer de muitos pais, por isso, segundo o autor, suas pesquisas mostraram que, são muitos os casos em que a mulher se converteu primeiro e o marido somente tempos depois, ou simplesmente nunca aceitou essa nova forma de viver que exigia que ele mudasse de atitude e deixasse de fazer o que sempre fez.

Já para Berstein (2004, p. 261) as "igrejas pentecostais e carismáticas são o maior agrupamento cristão depois da Igreja Católica e o que mais cresce e, em 1990 o número de fiéis em todo o mundo foi estimado em 372 milhões". Dados mais recentes apontam que esse número chega próximo a um bilhão de pessoas dos 2,2 bilhões de cristãos presentes no mundo atual. O Ocidente e partes do Oriente está se tornando evangélico, deixando de ser apenas um fenômeno mais presente nos Estados Unidos e no norte da Europa. E a tendência é seguir crescendo.

No Brasil, os evangélicos, que em 1940 eram apenas 2,7% da população brasileira contra 95% da população sendo católica, estão crescendo sobremaneira. A última pesquisa oficial apontou para 64% de católicos contra 22% de evangélicos. Segundo estudos do demógrafo José Eustáquio Alves (professor aposentado da Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE), o número de evangélicos superará o número de católicos em 2032. Nesse ano cada uma das correntes cristãs terá 40% da população como seus seguidores. O restante (20%) se distribuirão entre ateus, sem religião e outras religiões. Segundo esse mesmo demógrafo, trata-se de um fenômeno de transição religiosa dentro do próprio cristianismo e que também se observa nos demais países da América

latina (VEJA, 2020). O mesmo fenômeno de crescimento do movimento evangélico está em curso em países africanos e outras partes do mundo.

Em paralelo ao crescimento desse segmento do cristianismo também está crescendo o islamismo, especialmente em direção a Europa. Atualmente já são 1,6 bilhões de islâmicos, consolidando-se como a segunda força religiosa do mundo somente atrás do cristianismo. (SUPER INTERESSANTE, 2016). Mas já é a maior força religiosa caso se considere que o cristianismo se divide entre católicos e evangélicos ou se considerar os que se dizem católicos, mas não são praticantes.

As religiões são destacadas pelos autores nos estudos culturais por que elas conseguem fazer pessoas que se tornam suas adeptas a mudarem padrões de comportamento. Então, quando a maioria de uma população se torna adepta de uma determinada fé, passa a existir um certo padrão de comportamento cultural naquele local, baseado nas regras religiosas em questão.

As religiões têm suas regras próprias de comportamento para todos os seus seguidores e que se mantêm razoavelmente padronizados (com poucos ajustes) mesmo que esteja presente em diferentes ambientes culturais. Não por acaso que na Europa se

observa muitas mulheres usando a roupa muçulmana, mesmo estando em um ambiente no qual ainda prevalece uma maioria de fé cristã e um grupo significativo de ateus. Entre as regras da fé islâmica e o padrão cultural europeu, mesmo estando na Europa, o islâmico manterá o padrão exigido por sua religião. No caso do Brasil, por exemplo, nessa guinada cristã evangélica em curso, e que tende a se tornar maioria em 2032, fica evidente uma retomada de postura da população para visões mais conservadoras e tradicionais, voltando a ter a orientação baseada nos livros Sagrados (Bíblia), que estavam um pouco esquecidos na sociedade, tendendo a pós-modernidade e por conta de que muitos que se dizem católicos não são efetivamente praticantes.

Retornando a Hofstade (2003) ele também afirma que a cultura tem níveis culturais que as diversificam uma da outra. Inclusive, Floriani (2002, p. 21) se inspira em Hofstede para afirmar que esses níveis são:

- De *Nacionalidade*: baseado nos países, levando em conta por onde a pessoa migrou durante a sua vida;
- De *afiliação* regional, étnica, religiosa ou linguística: mesmo dentro de um país existem regiões ou grupos que se

diferenciam por questões étnicas, religiosas, linguísticas ou regionais;

- De *gênero*: Se a pessoa nasceu homem ou mulher;
- De *geração*: Levando em conta faixas etárias de idade ou estilo. A grosso modo o que separa o comportamento dos avós, dos pais e dos filhos é a idade e a época que nasceram, levando em conta o que a sociedade oferecia naquele momento e que influenciou sua formação;
- De *classe social*: vinculado ao patrimônio familiar, ao nível de rendimento da família, a formação educacional que pode ser oferecida, a profissão, a ocupação (cargo) e o poder da pessoa junto aos demais e junto as instituições;
- Por *organização e emprego*: leva em conta o local no qual as pessoas estão empregadas ou atuando de alguma forma e sua identificação com a organização a que se vinculam, o tempo que permanecem e o tempo que convivem diariamente dentro dela, o nível organizacional ou corporativo que ocupam e como a organização tem socializado seus colaboradores no ambiente de trabalho na organização.

Por exemplo, no caso do gênero, o contexto da diversidade cultural pode incluir a mulher com espaço mais reconhecido e pleno de trabalho e convívio, já mais presente especialmente em países ocidentais, até situações, em alguns países, nos quais a mulher ainda não tem espaço conquistado e reconhecido. Essa questão de gênero vem evoluindo, não apenas em espaços geográficos do planeta, mas também de geração em geração. Enquanto no passado se achava que mulher era muito "delicada" para ser policial, ou não "bruta" o suficiente para entender de agricultura e implementos agrícolas, a ponto de saber negociá-los ou atuar com eles, atualmente se vê mulheres policiais, motoristas de caminhão, ônibus e tratores, pilotando avião, dentre outras atividades. E isso é aceito com naturalidade.

Enquanto isso, em alguns lugares, a evolução não aconteceu da maneira acima relatada. Segundo Nosé Júnior (2005) em alguns "países de religião muçulmana, as mulheres são tratadas como uma espécie de "cidadãs de segunda classe". Para o autor, em alguns desses países, "quando nasce uma filha mulher, em geral, ela não é bem-vinda, pois, no futuro, o pai precisa dar ao noivo um dote, que lhe custará caro." O autor relata que em alguns lugares, ainda em pleno século XXI, para evitar o dote, muitas meninas são

sacrificadas ainda bebês. Embora isso já seja exceção e não regra, só o fato de admitir que ainda acontece causa indignação.

E isso reflete, inclusive, nas negociações internacionais. Pois, muitas empresas ocidentais têm como negociadoras internacionais, mulheres. Mas, nesse caso, mesmo a empresa não sendo preconceituosa, terá que se adaptar a essa realidade, pois em "alguns países muçulmanos é quase impossível enviar *uma* gerente de exportação ou *uma trader*, pois pode ser muito difícil conseguir um visto de entrada para negócios." E nesse caso, não importa se a gerente é competente, se é a que mais entende do assunto ou fala a língua do país anfitrião. É uma questão cultural mesmo. E uma questão cultural que, para aquele local, é aceito como normal.

Ainda segundo José Júnior (2005), essas questões não se limitam aos muçulmanos, aos árabes ou aos países mais pobres, por exemplo, na Europa, mais precisamente, com mais força na Romênia, nas tribos ciganas, ainda se vê pais que negociam as filhas de 12 e 13 anos para casamentos, levando em conta o que interessa para eles (os pais), não cabendo as filhas escolher ou decidir com quem e quando irão casar. Elas terão que acatar a decisão.

Segundo Hofstade (2003, p. 41-42) a diferença pode também ser pela distância hierárquica, que envolve classe social, nível de

escolarização e ocupação profissional. Por exemplo, em um estudo que o autor realizou, utilizando o que ele chamou de Índice de Distância Hierárquica (IDH), em que analisou 50 países, o Brasil ficou na 14ª posição, ou seja, na parte em que o IDH é mais perceptível, com grandes diferenças hierárquicas entre as pessoas.

A diferenciação faz parte do que pode ser chamado de muitas culturas. Cada cultura cria seu próprio sistema de significados, no qual o que é ambíguo ou contraditório, no seu entendimento, é descartado. Dentro de uma cultura existem *fragmentações* e *subculturas*. Na fragmentação não existe fusão e sim multiplicidades de interpretação que coexistem. As próprias "organizações são redes temporárias de indivíduos frouxamente conectados pelas questões que lhes interessam". (MARTIN parafraseado por CHOO, 2003, p. 176). Quando isso é visto com mais atenção nos mercados internacionais, percebe-se que quase tudo é uma questão de adaptação e respeito a diversidade e não sua massificação. A diversidade cultural sempre existiu. O que mudou foi que, com o avanço das tecnologias de transporte e comunicação, o habitante local também pode passar a condição de habitante global e assim observar com mais frequência outras realidades.

Para Hall (2006) as consequências da globalização sobre as

identidades culturais são possivelmente três, a profundidade (ou ambiguidade) delas dependerá da força ou fraqueza de cada cultura, de cada país e de cada identidade:

- *Desintegração* de identidades nacionais, dando lugar ao crescimento da homogeneização cultural e do que ele chama de "pós-moderno global";
- A *resistência* a globalização tem reforçado as identidades nacionais e outras identidades "locais" ou particulares;
- Mesmo que as identidades nacionais estejam em declínio, no seu lugar estão surgindo *novas identidades* — híbridas — e ocupando esse espaço.

Segundo Appadurai (1990; 1991) que foi parafraseado por Goicoechea (2011), quem estuda a globalização e seus significados sociais e culturais não verá apenas uma, mas diversas e distintas paisagens de constantes fluxos, formas e com bordas irregulares, vistas e construídas sob perspectivas distintas e condições diversas, tanto históricas, como sociais, políticas e culturais. Essas paisagens se concretam fruto do fluxo cultural global e sua interação. Assim o autor destaca as seguintes paisagens:

- a) *etnopaisagens*, vistos por conta do fluxo de pessoas, como turistas, viajantes, desgarrados, imigrantes, exilados, refugiados, etc.;
- b) *tecnopaisagens*, resultado da ação advinda das organizações multinacionais e da mão de obra que é deslocada por ser qualificada e necessária (por sua técnica) naquele local específico;
- c) *as paisagens financeiras*, resultado do fluxo de capital nos mercados financeiros e bolsas de valores;
- d) *as midiapaisagens*, que na verdade não são paisagens e sim cenários de informação e imagens produzidas ou reproduzidas pelos meios de comunicação de massa;
- e) *ideopaisagens*, são os cenários de produção de imaginação e imagens coletivas, geralmente são questões conflitantes, polêmicas e ideológicas, que envolvem direitos, deveres e interesses de muitos: direitos, bem-estar, sustentabilidade ambiental, etc.

Na atualidade essa significação acontece no "Espaço de Identificação do Conhecimento", muito comum em tempos de cultura digital. Mas, mesmo assim, nunca deixaremos de, culturalmente, pertencermos aos espaços anteriores que foram

fundamentais para a construção do nosso espaço social e cultural: terra, território e mercadoria. Pelo contrário, com essas novas tendências se abrem multiplicidades de identidades e espaços, que reforçam as identidades anteriores e que se agregam as novas e elas coexistem: terra, território, mercadoria e conhecimento. (LÈVY, 2004). Sobre esses espaços, Castells talvez os enquadraria nos espaços de fluxo.

Segundo Lèvy (2004) todos nós possuímos as quatro identidades nos espaços antropológicos (espaço terra, espaço território, espaço das mercadorias, espaço do saber), mesmo que aparente a primeira (**terra**) pareça estar esquecida e em muitos casos a quarta (**conhecimento**) pareça ainda não ter chegado. Nascemos também para a terra, pela existência cósmica, mesmo que os espaços posteriores tendam a ocultar isso. Chegamos ao mundo no **território** (registro civil do nascimento, nacionalidade) e no familiar (primeiro grupo de pertencimento). No **espaço das mercadorias** poderia estar o que temos ou o que podemos ter. Já nossa identificação com instituições, poder, hierarquias e lei fixam marcos confiáveis ao que se pode chamar de perspectiva de carreira.

Mas precisamos abrir ainda novos espaços, em decorrência da quantidade de problemas psicológicos, sociais e culturais da contemporaneidade, já que os primeiros três espaços não são suficientes para dar conta de tudo isso. Fala-se da constituição do **Espaço do Saber**, como novo espaço de liberdade para as comunidades e para os indivíduos. Assim, o conhecimento, o pensamento, a invenção e a aprendizagem coletiva oferecem aos cidadãos uma multiplicidade de mundo, fazendo pontes por cima de separações e fronteiras existentes no Espaço Território. *"Al desembocar en la pluralidad de los universos de significaciones, el Espacio del saber nos haría quizás reencontrar la Tierra. La identidad plena atraviesa los cuatro espacios"* (LÈVY, 2004, p. 99)

Nesse contexto, com o espaço do conhecimento agregado a identidade cultural das pessoas e de seus coletivos, novos valores, comportamentos e posturas se agregam aos anteriores e modificam, de certa forma, as relações destes com os outros. Agregam-se e até modificam, mas não destroem os anteriores. Isso vale também para a cultura digital, que se agrega as demais sem as destruir, mas com certeza as modifica ou as reconfigura.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004) os valores culturais, na maioria dos casos, nos revelam tendências comuns de

comportamento e postura dos residentes daquele país ou localidade em questão. Isso ajuda a entender que estilo de comportamento tende a se encontrar. Por exemplo, se o ator é proveniente de um país com características individualistas ele irá focar seu discurso sempre no *eu*, enquanto que se for proveniente de uma cultura coletivista este irá focar mais na *família*, no seu *grupo* social e/ou no *coletivo* da organização a que pertence. Por isso a importância de todo profissional que atua no exterior (isso inclui evidentemente os negociadores internacionais) buscarem entender e ficarem atentos às diversidades culturais que encontrarão durante a sua estada no estrangeiro e os desdobramentos desse processo.

Para o negociador internacional pode ser aplicado os argumentos de Lèvy (2004, p. 149) sobre cultura. Levy diz que a cultura é concebida como uma caixa de ferramentas à disposição da nossa mente. Nessa caixa está a nossa disposição a ciência, a técnica, os feitos históricos e sociais (experiências vividas), os idiomas (línguas estrangeiras), as palavras (capacidade de argumentação), as imagens e imaginação, as ideias, os esquemas de pensamento e as nuances do espírito (pensamentos). Caberá a nós decidirmos quanto de cada ferramenta vamos aprender e utilizar, isso nos dará a competência de atuar e moldará nosso

comportamento ao atuar. Temos disponíveis equipamentos e instrumentos de observação, simulação e navegação da informação e do conhecimento, que alargam significativamente nosso campo de imaginação e de escolhas. O novo pensamento que desenvolvemos a partir daí faz uma interface entre a imaginação e o imaginado. O pensamento é o produtor de imagens, de signos, de seres mentais, fruto da liberdade de pensamento e do imaginário. O pensamento agiganta o campo do imaginado e amplia todos os outros espaços. (LÈVY, 2004).

Por isso, quando vamos conhecer um novo local e uma nova cultura vamos lá com algo em mente, algo imaginado. Chegando lá e a realidade observada contrasta e compara com o que tínhamos imaginado. Algumas coisas se confirmam e se reforçam, muitas são diferentes do imaginado. Mesmo tendo estudado muito sobre o local, ainda assim, muito da realidade encontrada irá nos surpreender.

O negociador usa de todas essas ferramentas no seu desafio constante, buscando entender e saber lidar com a diferenciação, com o conflito e com a fragmentação típica da diversidade cultural. A partir disso ele constrói suas perspectivas.

Em vez de uma cultura única e uniforme, a perspectiva [...] é constituída de várias subculturas, fruto de diferentes níveis de poder, áreas de interesse e práticas profissionais. Nessa perspectiva, o consenso só existe dentro das subculturas; interpretações contraditórias dos temas são comuns; e a clareza é preservada dentro das subculturas, enquanto a ambiguidade é canalizada para fora. A perspectiva de diferenciação reconhece que conflito e poder são elementos importantes do comportamento cultural, e que a ação coletiva, baseada no consenso, é mais provável dentro das subculturas. Finalmente, a perspectiva de fragmentação vê a organização como uma frouxa "rede de indivíduos", esporadicamente conectados [...]. Não há consenso, geral ou subcultural, e quando existe, ele é temporário e limitado a determinadas questões. Não há clareza, nem sobre coerências, nem sobre incoerências. A ambiguidade é a constante. Nessa perspectiva, a ação coletiva ainda é possível, porque os indivíduos formam temporariamente coalizões para atacar problemas específicos. [...]. Em consequência disso, formaram-se "grupos de interesse transitórios". (CHOO, 2003, p. 153-154)

O autor cita, como exemplo, um grupo de força de paz e ajuda humanitária que saiu dos EUA para a África para combater epidemias. Todos saíram com a mesma cultura, mas à medida que viviam o dia a dia da realidade em locais diferentes da África, os subgrupos, influenciados por essa realidade que observavam e viviam, começaram a diferenciar suas perspectivas, formando subculturas. O projeto cultural original, que previa a ajuda se manteve, mas ele foi aculturado, levando em conta questões locais.

Afinal, se a operacionalização do projeto mantivesse apenas o que veio de fora e como fora planejado na versão original, a ação não conseguiria ser implantada em vários dos locais e não chegaria na meta estabelecida. Assim, quem se adaptou à realidade local foi o projeto e os seus implantadores que vieram de fora. Não foi a localidade que teve que se adequar ao estrangeiro.

O mesmo vale para as corporações que atuam no exterior. Nosé Júnior (2005) cita o caso da BRF, detentora da marca Sadia e Perdigão, que é uma das maiores exportadoras de carne e derivados do Brasil. Esta empresa tem se adaptado a cultura do país que vende. Não apenas no que concerne as regras fitossanitárias, mas também aos preceitos culturais, especialmente aos religiosos. Para isso, até rituais religiosos têm sido permitidos dentro da linha de produção das fábricas da empresa e assim a produção do alimento atende a regra religiosa de quem o compra.

Ainda nessa perspectiva do cuidado que se deve ter ao atuar em organizações e ambientes interculturais, Choo (2003, p. 386-387), baseado em Martín, faz importante menção:

Numa cultura diferenciada, a organização é constituída de várias subculturas, distintas por suas áreas de interesse, suas práticas profissionais, seu poder e sua influência. O consenso,

localiza-se dentro de cada subcultura, sendo normal o conflito entre as subculturas em razão de diferentes interpretações. Numa cultura fragmentada, as organizações são redes de indivíduos que formam coalizões temporárias para lidar com questões específicas. O consenso é transitório e ligado a determinadas questões, e um agrupamento diferente de indivíduos e interesses se forma para lidar com cada questão. A tensão entre consenso e diversidade é dinâmica, e as organizações ajustam constantemente o ponto de equilíbrio entre eles. As organizações reconhecem que o volume e a natureza do consenso são diferentes de acordo com o problema em questão, assim como com o momento e a parte da organização em que o consenso ocorre. A cultura de uma organização combina elementos de integração, diferenciação e fragmentação: é possível entender a expressão do consenso e da diversidade num dado momento evocando as três perspectivas. Algumas manifestações de crenças e significados são interpretadas de maneira semelhante em toda a organização (integração), outras questões se revelam incoerências causadas por diferenças de subculturas (diferenciação), enquanto outras questões induzem uma diversidade de interpretações, que então convivem em coalizões temporárias (fragmentação).

Como será apresentado com mais ênfase nas próximas etapas dessa publicação, o negociador internacional precisa ser um mediador dentro de uma realidade de diversidade cultural. A mediação busca o acordo, o equilíbrio, o processo ganha-ganha, ou a resolução de uma situação conflituosa de uma forma na qual o prejuízo seja reduzido, o mal-entendido dissipado, a injustiça corrigida e o ganho otimizado. A resolução acontece graças a

capacidade de lidar com o conflito e pela autoridade (e respeito) que o mediador (negociador) tem dentro do jogo negocial, que envolve aspirações e desejos próprios de cada parte envolvida, influenciada pela realidade sociocultural que vive.

Com respeito e boa vontade sempre é possível encontrar "uma zona de conexão, um território 'entre' as partes, no qual as forças dinâmicas de variadas naturezas se encontram e negociam os destinos dos signos". (PIERROTTI; PIERUCCINI, 2014, p. 7). Ou seja, se os lados envolvidos quiserem, é possível caminhar para uma mediação que permitirá um acordo melhor que o não acordo.

Para Nosé Júnior (2005, p. 238) se, "por exemplo, você for negociar com um árabe ou um judeu, deve saber que ambos gostam de fazer do negócio uma verdadeira arte". Portanto, a insistência ou até a aparente implicância deles não é um não desejo de acordo, mas a busca de um melhor acordo. Para tal, eles irão barganhar melhores preços e melhores condições durante a negociação e se o fizerem é sinal de que querem o acordo. Cabe ao negociador internacional saber que ao ir negociar com atores dessas culturas isso poderá acontecer. Sendo assim, já deve se dirigir a tais locais tendo previsto isso no seu planejamento inicial.

Enquanto isso, no Japão e Alemanha, o preço oferecido deve já ser próximo ao preço real, pois eles não aceitariam de bom grado que durante a negociação se ofereça um desconto repentino de 30% referente a proposta inicial. Daria a impressão de que a proposta inicial visava "lograr" o outro lado. Portanto, quem negocia assim não passa confiança. Ou seja, enquanto em no Oriente Médio dar descontos generosos comparados ao preço original é bem aceito e entendido como um processo natural do sucesso da negociação, em outros locais, oferecer tais descontos depois de já ter feito um pedido anterior alto, dará a impressão de que se está agindo de má-fé. (NOSÉ JÚNIOR, 2005).

Como pode o negociador resolver esses impasses? Sendo competente em informação, pesquisando em fontes certas antes de negociar e assim evitando constrangimentos ou riscos de inviabilizar seus negócios e negociações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 257) empresas (e profissionais) que querem se globalizar e assim atuar no mercado externo têm que levar em conta a gestão da diversidade e a informação na intercultura. E isso não pode, e nem deve, ser visto como algo negativo. Pois, apesar de complexo, ele enriquece e agrega. Afinal, "as diversidades étnicas e culturais são fontes

'naturais' da variedade de requisitos". Quem atua nesse ambiente se torna mais plural, mais dinâmico e compreensível.

Em um ambiente de diversidade cultural, a criação de significados usualmente é diversa mesmo estando presente para todos a informação ou o mesmo nível ou base de conhecimento. Isso é decorrente das múltiplas interpretações possíveis sobre a mesma informação em culturas diferentes, fruto dos distintos valores, histórias e experiências de vida de cada um dos presentes. Cabe ao negociador internacional ter a capacidade de gerenciar essa diversidade de significados de modo a garantir que o que se quer transmitir foi entendido da forma correta e ter um consenso mínimo sobre as partes mais relevantes do negócio e sobre o significado criado no seu entorno.

Utilizando-se de suas convicções e também das convicções de March e Olsen, bem como Thomas, Clark e Goio e ainda Weic, Salancik e Pfeffer, e Derwin; o autor Choo (2003) faz importante definição sobre o que vem a ser a criação de significado. Para o autor a criação de significado envolve um comum acordo entre o grupo, para que certos significados e interpretações sejam idênticos, de modo a reduzir ambiguidades. Tem que ser algo inerente ao processo social, ser fluido, aberto e desordenado, não podendo ser

tudo fixo e definitivo, a ponto de impedir evoluções. Deve ser discursivo, que permite convencer, negociar e refazer pontos de vista pela fala e argumentação. A criação de significados envolve compreender, explicar, atribuir, prever e interagir reciprocamente com informações, atribuindo significados e agindo. Quem cria o significado é o indivíduo, mas ele parte do seu coletivo como base para fazer isso. Assim o indivíduo se mantém coerente com seu pertencimento de grupo e consegue reforçar sua identidade com seu grupo. Pois, a criação de significado "é coletiva, porque resulta do diálogo generalizado que leva a compartilhar interpretações". (CHOO, 2003, p. 370)

Ainda segundo Choo (2003) uma situação tem determinado significado baseado na identidade coletiva que o indivíduo adota ao lidar com ela. A criação de significados trabalha com os fatos que já ocorreram e serviram de base para a valoração daquele caso e em uma nova situação o indivíduo irá recorrer e escolher um significado dentre os diversos disponíveis. Criar significado é interpretativo, é social e é feito em grupo e pelo grupo. A pessoa que pertence a determinado grupo, mesmo em situações em que ela está sozinha, tende a criar ou escolher significados levando em conta o que os outros do seu coletivo vão falar ou como vão reagir.

A criação de significado é contínua e segue pistas extraídas de sentidos mais amplos que as pessoas têm sobre algo, rastros deixados, pontos de referência ou núcleos orientativos que geram redes conectadas de significados e aquilo faz sentido, levando em conta essa rede de significados. Quando criado o significado, as pessoas tendem a se comportar pragmaticamente sobre aquilo, priorizando o que é plausível no lugar da precisão. Tais fatos ocorrem porque, "em um mundo ambíguo, pós-moderno, imbuído da política da interpretação e de interesses conflitantes e habitado por pessoas com múltiplas e mutáveis identidades, uma obsessão com a precisão parece inútil e de pouca ajuda." (CHOO, 2003, p. 128)

O desafio permanente, nesse caso, é criar significados comuns que possam ser entendidos pelas partes envolvidas para que o processo de interação social e coletiva, que se quer realizar, possa acontecer. (CHOO, 2003). Por essa razão, por exemplo, as corporações internacionais tendem a valorizar sua cultura interna, a cultura organizacional, como forma de dar significados particulares para as questões presentes no interno da organização e na sua relação com a sociedade e o mercado, independente da diversidade cultural dos seus colaboradores presentes em plantas físicas da

organização nos diversos países. Assim, independente da origem cultura do novo colaborador, ele terá que incorporar, no seu ambiente de trabalho, a cultura organizacional como linha mestre de sua atuação profissional.

As histórias, os valores e as formas de criar significados, mesmo que diferentes entre grupos, são fruto de formas de consenso daquele grupo específico e que em muitos casos não se aplica aos demais grupos. Todavia, todo indivíduo, por ser racional, consegue refletir e se adaptar a certas realidades pontuais fora de sua cultura original. A cultura organizacional é um desses casos, acorda-se um certo grau de consensualidade que permita o mínimo de entendimento coletivo dos envolvidos, com vista a colocar em ação, com um mínimo de critério e alinhamento, um ou mais objetivos. Consenso não é acordo total em tudo e sim um mínimo de pontos convergentes que permitam agir em conjunto. (CHOO, 2003).

A diferença cultural entre Ocidente e Oriente é evidente, tanto na criação de significado como na forma de agir. Isso, automaticamente, impacta na criação e socialização do conhecimento na sociedade e nos grupos. Para Nonaka e Takeuchi (1997) enquanto o Ocidente foca no individual o Oriental foca no

coletivo. Nesse caso, fica evidente que a interação entre pessoas tem mais chance de prosperar no Oriente, enquanto o empreendedor individual prospera mais o Ocidente.

Em termos de conhecimento, o Ocidente prefere o conhecimento explícito e o Oriente confia excessivamente no conhecimento tácito. Isso significa que a forma de registrar conhecimento, tornado explícito é melhor no Ocidente, por ser prático e fixo, enquanto a socialização nos ambientes interculturais é mais fácil para o oriental, levando em conta seu foco maior nas relações interpessoais. E, "a socialização é mais importante para a criação do conhecimento global do que para a criação do conhecimento interno" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 242).

Os mesmos autores chamam isso de socialização intercultural e lembram da importância que tem para quem cria conhecimento o monitoramento cultural. Destacam a importância das organizações terem nos seus quadros profissionais que já viveram no exterior, ou seja, que já tiveram a oportunidade de se socializar em mercados e culturas internacionais. Os negociadores internacionais se enquadram muito bem nesse requisito apontado pelos autores.

Assim, pode-se dizer que as organizações que já tem em seus quadros negociadores internacionais estão um passo à frente na internacionalização. O negociador internacional estará mais preparado, por exemplo, para ter “paciência cultural”, *feeling* de espaço e tempo cultural, presente nas relações internacionais de mercado. Nosé Júnior (2005, p. 237) afirma que "dependendo do país a ser 'atacado' e do produto a ser vendido, a negociação pode ser demorada e custosa, não só em termos de tempo, mas também em termos monetários." Certos produtos como, por exemplo, aquisição de aviões, navios, turbinas, geradores, máquinas e equipamentos, de alto custo, normalmente tem um processo longo de negociação, que pode durar meses ou até anos para serem finalizados. E soma-se a isso que em "alguns países orientais, tais como Japão e China, a pressa é inimiga do *trader*."

Nonaka e Takeuchi (1997) citam a criação do carro Primera, da Nissan, como um exemplo de integração de diversas culturas em um único projeto. A ideia foi pensar um carro que tivesse mercado simultâneo na Europa, no Japão e nos EUA, também que pudesse ser produzido nas plantas industriais desses três locais. Eles afirmam que, enquanto o Japão cria conhecimento no estilo rúgbi (tudo ao mesmo tempo, em equipe), e o Ocidente o faz no estilo

revezamento (cada setor cumpre a sua função e ao ter finalizado sua etapa, passa o bastão para o próximo fazer a sua parte), o projeto de desenvolvimento do Primera foi pensado e executado em um terceiro estilo, que integra ou torna complementar os dois estilos, utilizando o que tem de melhor cada um. Os autores, mais uma vez através de metáfora, denominaram esse novo estilo de "futebol americano". Nesse modelo, garante-se o diálogo do estilo rúgbi, mas não mais de todos conversando com todos - por conta da dificuldade dessa prática em uma escala global - mas opta-se pelo diálogo e as estratégias sendo feitas pelos representantes de cada grupo. Nesse novo estilo todos correm (estilo rúgbi), mas também revezam em determinadas situações. É um caso típico de gestão da produção e do conhecimento em uma perspectiva *cross-cultural* integrativo.

Para Barrancos e Duarte (2013) as diferenças culturais presentes no ambiente em que o projeto é colocado em prática não podem ser tão significativas a ponto de inibir a gestão do conhecimento, por conta de inconsistências decorrentes de diferentes crenças e valores, desconfianças, preconceitos e aversões ao diferente. As informações presentes nesse contexto devem ser confiáveis e completas, deve-se pressupor que as pessoas têm

capacidade de entender e modificar o ambiente que estão inseridas para melhorar os resultados.

A primeira agenda eletrônica da Sharp teve sua comercialização rejeitada pela alta gerência por conta da diversidade cultural. Pois, por questões de tentativa de diminuir custos, o projeto original não a programou com os caracteres japoneses (*kanji*), preferindo um modelo mais universal. Como o alvo inicial era o mercado japonês precisou ser readequado a essa diversidade. Com a readequação cultural, vendeu 5 milhões de unidade já no primeiro ano e conquistou 70% do mercado japonês. Ou seja, o projeto e o produto eram bons, mas culturalmente tinham fracassado na sua primeira tentativa por erro de estratégia na questão cultural. No momento que corrigiram isso obtiveram êxito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Como pode ser visto nos exemplos anteriores, o Japão e os japoneses promovem inovação. Em todos os exemplos citados tinha inovação envolvida. Essa obstinação japonesa pela criação de conhecimento que leva a inovação fica evidente na informação apresentada por Prahalad e Hamel (2005, p. 173), apurados ainda nos anos 80 e 90. Segundo órgãos de registro de patentes dos EUA, em 1992, os japoneses tinham obtidos, nos sete anos anteriores, de

forma consecutiva, o maior número de concessão de patentes nos EUA. No ranking dessas patentes apareciam, nas primeiras posições, as organizações japonesas Canon, Toshiba, Mitsubishi e Hitachi.

Outro exemplo de Nonaka e Takeuchi (1997), referem-se a série Rega, que foi um projeto global de produção de tratores para escavação por uma *joint venture* da Caterpillar e da Mitsubishi, executado concomitante em vários locais. Depois de muitos conflitos por conta das diferenças de um local para o outro, especialmente no que tratava de estilos e tamanhos necessários para a máquina e seus componentes, aproveitou-se essa diversidade para desenvolver uma máquina que poderia usar suportes e peças (braços, cuba e etc.) de tamanhos e estilos diferentes e o cliente decidiria como iria querer que sua máquina fosse montada. Assim a mesma máquina poderia ser formatada a atender às necessidades específicas do consumidor, do setor e do local no qual seria utilizada. Trata-se da chamada cocriação.

Essa interação não ficou nisso. Os autores citam outro exemplo, no qual o braço japonês da *joint venture* ensinou para os estadunidenses, **implicitamente**, a importância de criar e inovar sem perder o foco em custos, desenvolvendo produtos mais em

conta sem perder qualidade. Isso inspirou a equipe dos EUA a devolver, de forma **explícita**, um *software* que passou a gerenciar esses custos. Isso evidencia o quanto a diferença e o conflito, quando absorvidos do modo correto, podem agregar para melhorar a vida de todos os envolvidos.

2.2 LÍNGUA ESTRANGEIRA COMO BARREIRA OU DIFERENCIAL NAS NEGOCIAÇÕES EM AMBIENTES DE DIVERSIDADE CULTURAL

O comportamento humano, a diversidade de usos, crenças, costumes e a língua têm relação íntima, são complementares e interdependentes da cultura, fruto da vida em coletividade dos humanos. Isso é reconhecido inclusive por Armando Malheiros da Silva, que utiliza de vários autores para justificar seu argumento:

[...] para Herder (1774), que foi dos primeiros a usar sistematicamente a palavra cultura, a diversidade cultural se baseava na diversidade das línguas; Sapir, que propôs uma teoria das relações entre cultura e linguagem, entendeu que a cultura é, essencialmente, um sistema de comunicação em que a língua tem, entre outras, a função de transmitir a cultura, mas aquela é também marcada por esta, e, Lévi-Strauss [...]

salientou que a linguagem é, antes de mais nada, um produto da cultura, sendo um dos vários elementos constitutivos, é ainda condição da cultura no plano diacrónico (é pela língua que o indivíduo adquire a cultura de seu grupo) e, num plano mais teórico, verifica-se que a cultura possui uma arquitetura semelhante à da linguagem. (SILVA, 2006, p. 36)

Já quanto a linguística, Tálamo e Smit (2007) afirmam que esta teve caráter científico, distingue-se língua e fala, mesmo que ambas sigam no universo da linguagem, nesse caso, a língua é vista como o produto social, algo invariante, o sistema em si, enquanto que a fala depende das variações individuais. Assim, a língua é apresentada como "estabilizada, estática, um objeto propício para a determinação dos princípios reguladores do sistema. A língua, considerada como produto de um conjunto de abstrações, tipifica um dos recursos usuais da cientificidade moderna: dividir e separar, simplificando, para conhecer." (TÁLAMO; SMIT, 2007, p. 36)

Na negociação internacional os autores também alertam para a importância da língua estrangeira no processo de comunicação e negociação entre os negociadores internacionais.

La cultura está formada por distintos elementos, entre los cuales los que tienen mayor relevancia cuando se realizan negocios

internacionales son los siguientes: - Lenguaje, es el primero y más importante, ya que constituye el principal medio de comunicación y negociación. [...]. (GARCIA-LOMAS; CHURRUCA, 2002, p. 94)

Para Silva e Ribeiro (2008, p. 32) "a língua compreende duas componentes básicas: uma sintática/gramatical e outra semântica/retórica". Ainda segundo os autores, para Maurice Fabre, a "linguagem é a tradução do pensamento por meio de palavras". Como as informações e suas representações construídas em nossa mente, após a reflexão sobre dados acessados necessitam de "veículos" para serem comunicadas, transmitidas e compreendidas, ela precisa que esteja garantido um atributo essencial: ser discriminável. Por isso, a importância da discursividade na comunicação. Somente assim o receptor da informação que é comunicada tem maiores chances de acessar, compreender e distinguir corretamente o que deveria entender e o que de fato o emissor queria comunicar.

Por isso, para McGarry (1984) parafraseado por Silva e Ribeiro (2008, p. 25) os "'veículos facilitadores' como sinais, signos e símbolos são fundamentais". Somente com esses atributos garantidos, é possível trocar informações entre os sujeitos. Os

mesmos autores ainda seguem afirmando que "a linguagem é um sistema de símbolos, orais e escritos".

A importância da Língua Estrangeira não é de hoje. Berger (2004), destaca a relevância da língua estrangeira desde a antiga Grécia, ou para os demais cidadãos não gregos que, para poderem ter espaço internacional precisavam saber grego, não por que a Grécia era um império e sim por que era o centro intelectual do período. "Naquela época, como agora, a língua é um fator crucial para a difusão cultural. O principal veículo do helenismo foi o coiné, o grego básico e quase vulgar no qual, não por acaso, o Novo Testamento foi escrito".

O autor relaciona esse momento com os tempos atuais: "Hoje, a língua inglesa, tanto na sua forma americana quanto na britânica, é o coiné da cultura global nascente." (BERGER, 2004, p. 13). Segundo os autores, independente do fato dos EUA virem a ser ou deixarem de ser império mundial, em um futuro próximo, a língua inglesa não tem rival que a ameace, pois a sociedade mundial já se acostumou a ter o inglês como sua segunda língua. E assim como nos tempos da língua grega, a língua inglesa não foi imposta a força (como era feito na época dos grandes impérios sobre as nações dominadas ou no período colonial das grandes

navegações, em que as metrópoles impunham a sua língua nas suas colônias) mas se tornou necessária para se incluir internacionalmente.

Aqui, trata-se da importância que reside na língua estrangeira aplicada aos negócios como facilitadora de tais práticas. Se os negócios são globais e as culturas são diversificadas, isso inclui mercados multilinguísticos. Assim, é importante que o conhecimento e a informação utilizada nos negócios e nas mediações feitas pelos negociadores tenham como suporte o uso de uma língua estrangeira, que possa ser compreendida ou ser comum a todos os envolvidos.

Como afirma Behrends (2006, p. 185) não tem como pensar negociação internacional sem imaginar a necessidade de ter a folheteria, os catálogos, os rótulos, o perfil e o site da empresa nas principais línguas estrangeiras da atualidade, ou ainda na língua do país que se irá atuar. O autor segue dizendo que também “adquire importância vital do perfeito domínio do inglês ou espanhol por parte do gerente e dos vendedores da empresa que atuam em comércio exterior”. Óbvio que essa exigência é extensiva a todas as demais atividades de negociação internacional. Afinal, “nos dias de hoje, com o advento da globalização, saber uma língua estrangeira é

obrigatório em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo" (ONODERA, 2010, p. 14).

Por exemplo, é impensável não apenas para o negociador internacional a necessidade de saber inglês, mas também para o profissional de Tecnologia da Informação levando em conta que todos os comandos e programações dos softwares e suas aplicações são em inglês, também para os pilotos e suas tripulações que precisam se comunicar com torres de comando ou com passageiros em língua estrangeira, também para missionários que precisam entregar sua mensagem no estrangeiro, e assim por diante.

Em outra publicação, Onedera (2015) novamente retoma o argumento recém apresentado. O contexto que ele dá, enfoca mais para a Língua Inglesa, pela sua importância e por ter sido a primeira a ter esse contexto. Mas, também, é aplicável as demais línguas. Para o autor:

O mundo dos negócios continua em pleno crescimento e a necessidade de se aprender uma língua estrangeira se faz obrigatória, pois, mesmo em meio a uma crise econômica mundial a expansão tecnológica e mercadológica brasileira permanece em constante desenvolvimento. Atualmente, é difícil imaginar o ensino de inglês sem um propósito específico, já que ele sempre tem por objetivo atender às necessidades de comunicação, negociação e sobrevivência que

o mercado de trabalho exige do profissional que necessita de inglês para desempenhar tarefas. [...]. Podemos distinguir quatro vantagens para o ensino de línguas com propósitos específicos, conforme aponta Strevens (1988), mencionado por Dudley-Evans e St. John (1998), a saber, o curso:

- se focado nas necessidades do aprendiz, não há desperdício de tempo;
- é relevante para o aprendiz;
- é bem sucedido em promover aprendizagem;
- tem uma melhor relação custo-benefício do que um curso de inglês geral. (ONODERA, 2015, p. 324-325)

Já Celani (2005) que foi parafraseado por Rossini (2015, p. 351-2), afirma que os resultados mais significativos observados na aprendizagem, baseado no que visualizou no programa Nacional de Ensino de Inglês Instrumental, com foco em línguas para fins específicos, são:

- *mudou a relação professor-aluno;*
- *a aprendizagem sendo promovida com um propósito definido e o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem são nessa direção;*
- *as necessidades de aprendizagem são definidas pelo contexto;*
- *os conteúdos, os materiais didáticos e as metodologias são pensadas baseadas nas motivações e "razões para aprender";*

- o professor tem melhor autoestima quando consegue abordar *Língua para Fins Específicos* e vê entusiasmo no aluno por entender a aplicação do que aprende;
- a teoria se relaciona diretamente com a prática;
- professores de outras línguas passaram a aderir ao programa;
- houve conscientização do papel social da língua.

Para Seccato (2015, p. 362), parafraseando Moita Lopes (2008) em tempos de Era global, em que as

[...] barreiras culturais são ultrapassadas e conhecidas através da tecnologia e da linguagem, vê-se a difusão da Língua Inglesa como língua internacional, ou língua franca, com o *status* de pertencer a todos aqueles que a utilizam [...].

Vian Jr. (2015, p. 190-191) parafraseia Hutchinson e Waters (1987) e faz uma metáfora para falar das línguas aplicadas a fins específicos. Diz se tratar de um momento de transição, em que a academia rompe seus próprios paradigmas e descobre que é possível e interessante a experiência de ensinar línguas para finalidades específicas de estudos, com aplicações profissionais direcionadas.

Para reforçar seus argumentos o mesmo autor cria um exemplo imaginativo. Ele diz que existia uma cidade (a cidade de ELT - *English Language Teaching*), em que os habitantes viviam a partir de nobres objetivos da gramática e da literatura. Eles ficaram consternados quando descobriram que existiam tribos "iletradas" para além das montanhas chamados Cientistas, Executivos e Engenheiros. Alguns cidadãos de ELT, aceitaram o desafio e se aventuraram além da montanha buscando atender as necessidades dessas tribos, mas não obtiveram muito sucesso com o estilo tradicional. Tiveram que mudar seu método e assim obtiveram sucesso na ação. Surge aí o dilema entre o ensino de inglês para fins gerais, da cidade de ELT e o IFE (Inglês para Fins Específicos) que era a real necessidade das tribos de além da montanha.

Vian Jr (2015) cita outros autores para reforçar seu argumento de que para poder aprender e ensinar na área de negócios e negociações é interessante gostar do tema. Uma aprendizagem focada no assunto de interesse do aprendiz, dá resultados mais concretos por que o aprendiz consegue visualizar a aplicabilidade da língua no que ele fará futuramente.

A realidade do ensino, da aprendizagem, do estudo, das pesquisas e das publicações em línguas estrangeiras aplicadas

ainda é incipiente no Brasil. O autor chega a afirmar claramente a existência de uma dicotomia sobre estudos mais detalhados da língua aplicada a negócios e suas necessidades. Para Onodera (2010, p. 18),

[...] a área de ensino de Línguas para Fins Específicos, particularmente no contexto empresarial, em que não só pesquisas sobre a análise de necessidades nessa esfera ainda são poucas, mas na qual a globalização exige cada vez mais a otimização do ensino-aprendizagem de línguas.

Então, pode-se dizer que se ensina algo que não representa o que está se necessitando, enquanto está crescendo a demanda por conteúdos aplicáveis, está se querendo aprender o que se sabe que é preciso aprender. Em tempos de modernidade líquida, de paradigmas tecnológicos e complexos, em que o tempo e o espaço foram redimensionados para o aqui e o agora, o imediatismo define o que se quer aprender: o que mais rapidamente se pode aplicar.

A diversidade de línguas em um mercado global é uma das formas de exclusão histórica. Na medida que poucos detém o domínio de mais de uma língua, eles se tornam uma elite, nesse caso uma elite profissional e intelectual diferenciada. Aquelas que não conseguem se comunicar internacionalmente ficam fora desse

processo. Mesmo que as tecnologias, com seus tradutores, tenham ajudado a amenizar o problema, eles não têm conseguido resolver a questão. A solução passa por aprender línguas estrangeiras. Tanto é verdade que atualmente é praticamente inimaginável que uma criança que já não aprenda língua estrangeira desde nova terá chance de ter sucesso profissional quando adulta. Isso vem ao encontro do que alerta Lèvy (1998) afirmando que o paradoxo dos sistemas de comunicação com vocação global “consiste em que estes gerem, quase automaticamente, exclusão. Por exemplo, a invenção do alfabeto criou, ao mesmo tempo, o analfabetismo, o qual não existia, obviamente, nas culturas puramente orais.”

Ou seja, paralelamente, gera-se permanentemente processos de exclusão e que busca se combater com novas formas de inclusão. Isso vale tanto para a exclusão das línguas estrangeiras, historicamente presentes, que tem nos cursos, nas escolas, nos intercâmbios e nas imersos suas formas de inclusão, até a presente situação das tecnologias e da cultura digital, que criou novos analfabetos que não existiam enquanto não tínhamos a tecnologia digital disponível: os analfabetos digitais. A abertura para o mercado internacional escancarou a exclusão linguística: seres monolíngüísimos com dificuldade de comunicação com outras

línguas. A adoção de algumas línguas como universalmente aceitas é uma forma de amenizar o problema e combater parte dessa exclusão. Pois, entende-se que se a pessoa aprender tal língua não precisará aprender todas as demais, o que facilita sobremaneira o trabalho de inclusão. É o caso do ser fluente em inglês no mundo atual. Todavia, automaticamente exclui quem não sabe essas línguas universais. Descobrir formas criativas de ensiná-las é uma forma de incluir. O ensino de Línguas para fins aplicados e/ou específicos é uma das formas de incluir ou reincluir.

Para Seccato (2015), considerando o contexto atual de globalização, no qual, mesmo vivendo em um determinado local, não ficamos mais de fora do contexto mundial (princípio da glocalidade), e o fato de que a LDB prevê que devemos formar cidadãos em condições de exercer sua cidadania global e ter qualificação para exercer o seu trabalho em qualquer lugar, pode-se dizer que o estudo da Língua Estrangeira, para as novas gerações, virou uma questão de cidadania e qualificação básica, sem a qual será difícil exercer plenamente essas condições (cidadã e profissional). No momento que saber uma segunda língua virou uma necessidade e uma questão de inclusão social e cidadã, esta necessidade virou uma questão de política pública.

Essa política pública deve focar em colocar o cidadão, desde a criança, a ter contato e aprender línguas estrangeiras. O mesmo vale para a atualidade da chamada cultura digital. Afinal, enquanto o país, através de sua política educacional, não ensina suas crianças e jovens a aprender línguas estrangeiras e a lidar com tecnologias digitais, ele (o país) está silenciando vozes e excluindo seus cidadãos do mercado global.

Os adultos que atualmente correm atrás de aprender línguas para fins específicos em verdade são frutos desse descaso da política pública para a educação, que não priorizou adequadamente o ensino das línguas estrangeiras nos tempos que estes eram crianças:

Questionamos as vozes silenciadas nas oportunidades de aprendizagem de uma língua estrangeira no Brasil. Crianças com poder aquisitivo têm condições de aprender um novo idioma, por frequentarem institutos de línguas, seletivos e convencionais. Enquanto crianças que, segundo a constituição brasileira, têm direito à plena formação para atuarem na sociedade como reflexivos, críticos, e com qualificação profissional, começam a estudar a língua estrangeira na segunda etapa do ensino fundamental, em salas superlotadas, com professores despreparados academicamente e com materiais didáticos impertinentes. (SECCATO, 2015)

Assim, o Brasil busca se internacionalizar e avançar nos negócios interculturais, mas não investe como deveria investir em uma competência básica para que qualquer cidadão possa atuar globalmente. O Brasil quer ser internacional e intercultural, mas o brasileiro não foi qualificado para isso como deveria. Ou seja, ter políticas educacionais eficientes para que o cidadão aprenda bem ao menos uma língua estrangeira, amplamente utilizada no mundo.

Onodera (2010) apresenta a evolução da língua estrangeira aplicada, destacando o pós-segunda Guerra Mundial que retomou as discussões de paz e aproximação entre os povos, também o forte investimento internacional nos países petrolíferos, ocorrido nos anos 70, finalmente, o fim da Guerra Fria e o advento da chamada globalização com a adoção de mecanismos aceleradores de abertura de mercados para investimentos, comércio e serviços de toda ordem, como marcos influenciadores dessa "guinada" ou evolução do uso da língua estrangeira, agora mais centrada na sua aplicação para negócios. A chamada língua instrumental passa a ser preocupação mais presente. Mas não ficou nisso, evoluiu a forma de pensar a aprendizagem, as abordagens, os métodos de ensino-aprendizagem e uso da língua. Evoluiu ao ponto de a nova abordagem instrumental focar no aprendiz. Onedera (2010)

considera que o “aprendiz” quer “aprender” baseado em suas necessidades de “aprender”, pois isso lhes desperta mais o interesse, a motivação e a dedicação: “[...] a ênfase era no aprendiz e em suas atitudes para aprender; a relevância da aprendizagem pelo aluno passou a ser, então, primordial no desenvolvimento de cursos.” (ONODERA, 2010, p. 23-24)

Ainda Onodera (2010, p. 25), parafraseando Celani (2005), explica a escassez de informação e conhecimento explícito na área de línguas para fins específicos, ao afirmar que, "devido à natureza do material didático para o ensino-aprendizagem de línguas para fins específicos, eles são praticamente impublicáveis, pois têm vida curta na prateleira". São materiais aplicados a questões específicas e temporais. Portanto, dificilmente são reproduzidos para outras situações. A exigência para quem ensina, nesses casos, também é maior, pois exige reconfigurações, adequações e atualizações permanentes do material e do método.

Embora, vale ressaltar o que alertam Prahalad e Hamel (2005, p.30), também reforçados por outros autores, sobre a evolução da tecnologia que está levando ao surgimento de "dispositivos eletrônicos e outros aparelhos que traduzirão simultaneamente conversas entre pessoas que falam línguas

diferentes" e isso inegavelmente facilitará questões mais gerais do cotidiano, como conversas básicas ou pedidos de informações, também há de se ressaltar que tais evoluções não removerão a importância dos profissionais saberem línguas estrangeiras. A importância de conhecer, aprender e apreender línguas estrangeiras continua relevante, tendo em vista a diversidade de contextos culturais envolvidos de local para local que implicam que uma mesma palavra possa ter signos e significados diferentes. Não se nega a importância desses novos dispositivos em situações de emergência ou de pouca complexidade. Mas é evidente que eles são insuficientes em contextos mais amplos, de complexidade intercultural e que envolvam contratos, negócios e estratégias mais amplas.

Empresas e laboratórios de práticas de línguas estão gradativamente desenvolvendo, aperfeiçoando e utilizando ferramentas, como software para a aprendizagem. Isso é bom por que facilita a vida das pessoas e das diversas áreas à medida que as tecnologias evoluem. Mas parece pacífico que o software não eliminará o papel do profissional intérprete ou tradutor e nem a importância de se saber língua estrangeira. E se quiser ter algum parâmetro, basta comparar a qualidade de uma fala feita por um

sistema eletrônico com a que faz um profissional da área, ou a qualidade da tradução de um texto feita por software com a qualidade do texto feita por um profissional tradutor.

Trazendo para uma analogia do futebol, pode-se dizer que todo adulto do Ocidente já jogou futebol alguma ou muitas vezes na vida, mas poucos sabem praticar esse esporte com qualidade tamanha que os torne profissionais. Todavia, isso não impede essas pessoas de praticarem o esporte de forma amadora e para se exercitarem fisicamente, mas não o farão com a qualidade que o profissionalismo exige. Ou seja, tradução ou interpretação de língua estrangeira de forma amadora e pouco qualificada até software faz e serve para o básico, mas se o que se precisa é algo profissional, então tem de se recorrer a quem tem condições de oferecer tal tradução ou interpretação de qualidade.

Onodera (2010, p. 30) se reporta a Duddley-Evans e St John (1998) para afirmar que existem basicamente dois aspectos particulares que definem a comunicação de negócios que são:

- 1) *comunicação com o público;*
- 2) *comunicação nas empresas e entre empresas.*

Ainda, segundo o mesmo autor, quanto a definição - o autor fala especificadamente do Inglês, mas é aplicável para as demais

línguas -, afirmando que, "é difícil definir Inglês para Fins de Negócios e limitá-lo em termos linguísticos. [...] há mais de uma faceta para comunicações de negócios e, em muitos casos, elas se assemelham mais à linguagem do público em geral do que em qualquer outro segmento". Segundo o autor, o processo se torna mais complexo por que "é usado por não nativos da língua, principalmente entre empresas e conglomerados internacionais e em negócios internos da empresa." Nesse contexto, há diferenças culturais na abordagem e no nível de conhecimento da língua estrangeira, o que torna ainda mais complexo. (ONODERA, 2010, p. 30)

Onodera (2010) ainda adverte que o uso de língua estrangeira nos negócios é algo que diferencia em muito um profissional da área, abrindo oportunidades e o destacando dos demais por essa competência desenvolvida. Mas também coloca sobre ele grande responsabilidade. Afinal, o uso inadequado da língua com entendimentos, expressões, compreensões e traduções erradas, pode acarretar em grande prejuízo financeiro para a empresa que representa.

Para Sina (2008) é significativa a diferença entre trabalhar internacionalmente apenas com um tradutor de conhecimento geral

ou um nativo ou que já conhece bem a cultura local. Isso por que certos códigos de comunicação da cultura local têm significados distintos do significado geral e não ficam claros para quem faz apenas interpretação e tradução literal da língua estrangeira. Uma interpretação feita com descuido pode resultar no insucesso global da estratégia e da ação.

Como afirma Minervini (2005, p. 72-73):

Pode acontecer de o nosso interlocutor não falar a nossa língua ou de nenhum dos dois dominar um idioma comum. Na maioria das vezes, as duas partes consideram-se "hábeis" com o inglês [...] e, se não for assim, criam-se graves erros de interpretação. Presenciei muitos encontros entre empresários italianos e brasileiros. É muito comum que o empresário italiano, com alguns conhecimentos do espanhol, pense que pode interpretar bem o português e vice-versa: o empresário brasileiro, devido à familiaridade com algumas palavras italianas, tem certeza de entender muito bem o idioma. Conclusão: é uma forma muito prática de arrumar problemas e assinar contratos que podem ser prejudiciais para uma das partes. Nesses casos, é importantíssima a ajuda de um ótimo intérprete, que domine perfeitamente os dois idiomas, que deverá traduzir e que, possivelmente, seja nativo do país com o qual estamos negociando.

Embora se reconheça o perfil comercial da língua inglesa enquanto líder nos negócios, da importância do espanhol pelo número de países e população falante que abrange, da tradição do

francês e da importância de tantas outras línguas, há que se ressaltar o crescimento e o deslocamento do eixo da economia mundial para a Ásia e o destaque da China enquanto segunda economia mundial, para dizer que o Mandarim também assumiu relevante importância no cenário de língua estrangeira aplicada.

Um argumento em favor desse crescimento do Mandarim pode vir apontando evidências e tendências, como a que segue, baseado em uma pesquisa citada por Marques (2014) e feita por Garbowski (2012). Na pesquisa, 628 importantes executivos mundiais de empresas de tecnologia foram ouvidos. Mostrou que 40% deles têm convicção que o centro mundial da inovação tecnológica sairá do Vale do Silício (EUA) e irá para a Ásia. Inclusive, a metade dos executivos norte-americanos confirmam isso e apontam a China como o futuro líder em inovação. E 84% dos executivos chineses ouvidos concordaram também com essa perspectiva.

A China e muitos outros países asiáticos deixariam de ser apenas um centro produtor de mercadorias físicas, imitador e seguidor de novas tecnologias, para serem as criadoras e inovadoras mundiais. Assim, automaticamente o mundo dos negócios terá que olhar com mais atenção e dedicação para a Ásia e

especialmente para a China. Isso vale, inclusive, para os que estudam e ensinam línguas estrangeiras para fins específicos. O Mandarim para Fins Específicos será uma realidade cada vez maior no mundo dos negócios. Até por que os atuais executivos do Ocidente não aprenderam Mandarim na escola. Terão que aprender agora enquanto adultos e para aplicá-lo ao um fim específico: seus negócios no mercado chinês.

O que não se sabe ainda é se esse deslocamento inovativo e econômico levará o mundo econômico a mergulhar em um outro contexto de diversidade cultural, ou se fará com que a língua inglesa perca seu espaço para o mandarim. Isso dificilmente acontecerá em um mundo no qual até o chinês tem aprendido a falar inglês. Assim a tendência é mesmo que o inglês siga se mantendo firme como a principal língua internacional de negócios. E a outra tendência é que o mandarim passe a ser umas das principais outras línguas estrangeiras a aprender logo depois do inglês, disputando espaço com o francês, alemão, italiano, espanhol, árabe e demais línguas usualmente ensinadas para além do inglês.

CAPÍTULO 3

NOVOS E VELHOS DESAFIOS DO NEGOCIADOR DO SÉCULO XXI: INFORMAÇÃO, PODER, ÉTICA, TECNOLOGIA E CULTURA DIGITAL

O ato de negociar é antigo. Desde que os homens começam a viver em comunidades e terem na racionalidade sua base para a ação, a negociação passou a fazer sentido, passou a ser alternativa ao enfrentamento. Ela está baseada no compartilhamento de informações, na comunicação e no argumento. A partir de propostas e concessões ela avança e gera o acordo consensuado. Os objetivos agora não são mais alcançados a força, esperando que o outro seja destruído até conceder o que se quer dele. Os objetivos passam a ser alcançados de modo que se permita a boa vivência coletiva do grupo e fora deste no ambiente intercultural. A hostilidade deu lugar a hospitalidade. O ato de tomar do outro seu lugar a troca com o outro.

Segundo Calle (2007), para todos os casos em que a razão conseguiu ser preferida no lugar da força (imposição unilateral) a negociação passou a fazer sentido. Isso valeu desde os primeiros negociadores. Quanto as dificuldades de negociar, elas sempre existiram. Muitas vezes, estas foram superadas, outras não. E assim caminharam os grupos, etnias, tribos ou povos: com avanços e retrocessos. Os avanços, na maioria das vezes, foram possíveis por que foram negociados. Os retrocessos aconteceram, na maioria dos casos, por que a negociação foi colocada em segundo plano ou simplesmente ignorada.

As diferenças entre os povos sempre existiram e existirão. O que não precisa existir é o confronto, a exploração, o desrespeito e o desprezo. A negociação age para diminuir os efeitos das diferenças e maximizar o que aproxima os povos no que lhes interessa em termos de trocas e convívio.

As diferenças interculturais são mais usualmente entendidas como as diferenças oriundas de culturas étnicas, de países ou regiões geográficas distintas. Envolve bagagens culturais distintas que se destacam em termos de língua, valores, legislações, usos e costumes e que influenciam diretamente no comportamento. Significa dizer que cada um carrega consigo diferenças ligadas ao

fator etnocultural, da identidade e do pertencimento. A diferença cultural não é uma barreira, mas é algo para ser observado, admirado e respeitado.

La identidad es, pues, nuestra puerta de entrada al mundo social, al mismo tiempo que es, paradójicamente, también nuestro gran obstáculo en el encuentro con el otro diferente de nosotros. La identidad es obstáculo para las relaciones porque se construye dentro de un marco de referencia –único o más diverso– que actúa como filtro y pantalla generadora de representaciones rígidas del otro, abstracciones, generalizaciones, distorsiones, etnocentrismos, prejuicios y estereotipos (GRUPO TRIÁNGULO, 2019, p. 14)

As negociações internacionais e interculturais são encontros e interações de pessoas de culturas e identidades diferentes que se reúnem buscando caminhos propositivos e que agreguem ganhos para todos os envolvidos.

Para o Grupo Triângulo (2019) a interação positiva entre pessoas e grupos de diferentes culturas resulta em encontros e situações interculturais de grande valia. São pessoas oriundas de identidades tecidas em marcos de referência diferentes na formação de sua estrutura de personalidade, e sua forma de estabelecer vínculos com seu entorno social em termos culturais, simbólicos e espirituais; que aceitam conviver em um mundo (ou com outros)

cada vez mais plural, interagindo e se misturando como na lógica da amálgama. Assim, as pessoas seguem tendo suas identidades originárias, mas a identidade agora se permite a agregar novos convívios, comportamentos e pertencimentos. "[...] *un proceso acelerado y vertiginoso de interrelaciones, mezcla y amalgama, no podemos hablar de identidades esenciales, de pertenencias únicas y fundamentales.*" (GRUPO TRIÁNGULO, 2019, p. 11)

Uma negociação internacional, apesar de ter características básicas semelhantes às negociações feitas dentro do mesmo país, vem carregada de diferenciações que envolvem a palavra "internacional" e a palavra "intercultural". Segundo Garcia-Lomas (2015) é comum encontrar situações de "*menor información de la otra, marco legal distinto, dificultades de comunicación en el idioma utilizado, diferencias culturales en la forma de negociar (regateo, toma de decisiones), protocolo en los negocios, etc.*" (GARCIA-LOMAS, 2015, p. 8)

O negociador internacional é um ser que se prepara para conviver com os encontros multiculturais. É um ser que busca se adaptar ao intercultural mesmo quando se insere em ambientes ainda pouco abertos à perspectiva multicultural. Está se falando de viver com cruzamentos e encontros que ainda não tinha vivido de forma tão intensa e direta. Em algum momento da sua trajetória

profissional, o negociador irá se deparar com comunidades ou países mais fechados ao exterior. Neles as pessoas vivem em locais, regiões, países e culturas diferentes da nossa e fechada em si. Podem até ter alguma dificuldade de aceitar o que vem de fora, embora isso possa parecer estranho em tempos de cultura digital. Embora essas pessoas compreendam e convivam com diferenças como pessoas de outro sexo, pessoas de outra idade e até pessoas de outras religiões, elas não têm muitas oportunidades de conviver com pessoas que tenham outros usos e costumes, que falam outras línguas e etc. Sobre esse tipo de multiculturalidade é necessário ter um cuidado e atenção especial para evitar choques culturais maiores e as vezes irreversíveis.

E esse choque cultural não se resolve evitando e sim convivendo com ele na forma prospectiva do aprendizado. Como afirma Dourado Filho (2000), a melhor forma de assimilarmos o choque cultural é vivendo-o, viajando pelas paragens da diversidade cultural e negociando nesse contexto.

3.1 INFORMAÇÃO, CULTURA E NEGOCIAÇÃO

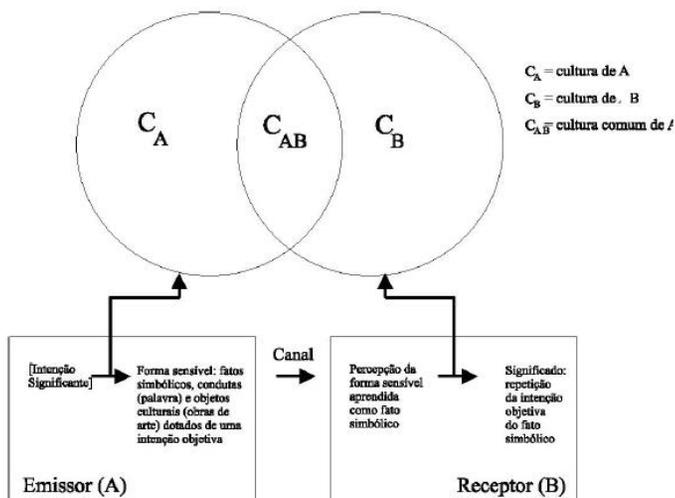
A negociação e o negociador precisam dar e receber respeito, integração e inclusão ao ingressarem e saírem de culturas diversas, visando não serem hostilizados e não hostilizar, mesmo sendo diferentes e estrangeiros. A profissão de negociador internacional precisa que esta premissa esteja garantida para ele sobreviver como carreira e poder exercitar a sua profissão e a sua missão na plenitude.

O desafio a ser superado das sociedades antigas e atuais sempre foi o de como conviver melhor com o estrangeiro, com o diferente, como ser justo e hospedeiro. Os acordos internacionais, com a política do tratamento recíproco, oficializaram isso enquanto política de estado. Todavia, no dia a dia no mercado e na sociedade, na microfísica do poder e da relação entre pessoas, isso não se garante por decreto e sim por consciência, maturidade e boa vontade. Na atualidade, a informação e o conhecimento sobre o diferente e o outro, difundidos pela cultura digital, tem permitido reduzir, em parte, a ignorância sobre o desconhecido, mas não necessariamente eliminado todos os problemas advindos do que

resta de ignorância. Isso por que o papel da informação e do conhecimento em si, ainda gera dúvidas, indagações e confusões.

Para Bourdieu (1972) o fenômeno informacional se expressa na cultura e nas suas inter-relações e vice-versa. Sem inter-relações não ocorre o fenômeno informacional entre culturas. Somente a inter-relação entre culturas permite que a informação sobre o outro e a outra cultura crie um campo de convivência entre as culturas, uma cultura comum entre ambas.

Figura 4: Fenômeno Informacional interculturais de Bourdieu



Fonte: Bourdieu (1972, p. 42); Araújo e Melo (2007, p. 13).

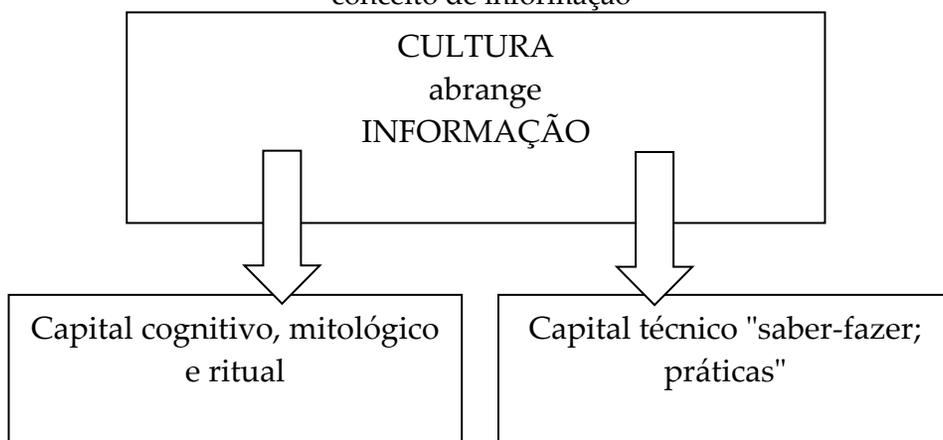
Fica evidente que a comunicação, associada a informação e o conhecimento, garante um caminho (canal) de transição, convivência, mediação e criação de um ambiente comum e não hostil entre as culturas e seus membros. Em tempos de tecnologia e cultura digital, esse canal e essa criação de ambiente comum pode acontecer mesmo que não ocorra o deslocamento físico das pessoas. A mediação para a criação dessa condição pode ser mediante a cultura digital. O que nunca poderá ser dispensada é a informação, a cultura e a vontade de aprender com o outro e sobre o outro.

Como a informação e o conhecimento se sobressaem nessa Sociedade do Conhecimento, com tendências globalizantes, é uma das indagações que surgem. Pode-se tentar responder que a informação e o conhecimento são parte, resultado e também causador disso. São efeitos, mas também são causa. Afinal, para Kobashi e Tálamo (2003) a informação é concebida como mensagem que vem e nasce na sociedade e a ela retorna. Portanto, a informação não pode ser dissociada do campo da cultura. A informação é um elemento constitutivo muito relevante para se conhecer o mundo que vivemos. Assim "a informação é ora bem cultural à qual se deve garantir acesso universal, ora é produto com valor comercial, alvo de disputas legais para sua proteção e

apropriação privada. Sob o paradigma tecnológico, contudo, informação é sinal de mensagem" (KOBASHI; TÁLAMO, 2003, p. 16-17)

Com o que concorda Silva (2006) ao afirmar que existe uma relação íntima entre cultura e informação e isso se explicita na figura que segue:

Figura 5: Esquematização do sentido cultural específico absorvível pelo conceito de informação



Fonte: Silva (2006, p. 38)

Tanto o capital cognitivo, mitológico e ritual, como o capital técnico do saber fazer e da experiência se consolidam culturalmente se utilizando da informação.

A informação e o conhecimento, ligados a questão da cultura e sua diversidade, também são de grande relevância para quem irá atuar nesse contexto, como é o caso do negociador internacional, pois a todo instante terá que rever sua forma de atuar como mediador nesse contexto de diversidade cultural.

Para Pierrotti e Pieruccini (2014) a cultura envolve ritual de passagem e elo social, no qual a mediação acaba sendo a face intrínseca a qualquer processo cultural. Para os autores, não há informação ou até comunicação sem mediação. Assim, a mediação, além de ser intrínseca e essencial, também produz e não apenas viabiliza sentidos. Ou seja, a mediação cultural é um ato autônomo com identidade e lógica própria, que tem sua definição formada da tradição decorrente da relação entre os atores ao longo dos anos, fruto de suas atividades e das informações recebidas, produzidas e mediadas, que deram base àquela cultura. Assim, gera-se o que os autores chamam de modelo triádico: mediação-produção-recepção, deixando de lado a visão dual e mecânica e assumindo uma visão heurística que envolve todos os dispositivos de mediação cultural daquela sociedade.

Mais adiante, os autores afirmam de forma sintética que, "mediar é, nesse sentido, vincular ao mundo, é ação de construção

de identidades culturais" (PIERROTTI e PIERUCCINI, 2014, p. 1). Assim, o sistema de mediação da atualidade é marcado por "descontinuidades, impessoalidades, conflitos de interesses de toda ordem, sobreposição de referências culturais díspares" (ibidem, p. 17). Nesse complexo emaranhado, os autores ainda enfatizam que tais situações acontecem em uma época de "tecnologias de informação e comunicação que permitem o estabelecimento de relações mediadas por máquinas com alcance global, que comunicam à distância em 'tempo real'. (ibidem, p. 17). Enfatizam, portanto, a relevância da interculturalidade e da cultura digital nesse contexto mediador. Finalizam dizendo que os sistemas tradicionais de mediação e seus estatutos, com comunidades tradicionais que tinham algum sentido constante, desapareceram.

Mediar, intermediar e negociar agora exigem entrar e participar da complexidade do presente que se vive, com espaço e tempo remodelados, em que o aqui e o agora trazem para o mesmo tempo o ontem e o hoje e para o mesmo espaço o lá e o cá (tempo e espaço virtual). Ocupação no tempo agora também é virtual (fazemos hoje e gravamos para ser utilizado também no amanhã) e a ocupação de espaço agora é também virtual (espaço em sites, espaço em redes virtuais, espaço de fluxos e etc.).

Rasteli e Cavalcante (2014) afirmam que a mediação cultural foi tecida e construída em um contexto de linguagem e movimento:

[...] em um sistema de representação comum, há uma comunidade, há uma cultura ou diversas culturas. E, ao mesmo tempo, esse sistema de representação gera um sistema social, coletivo, de pensamento, de relações, de vida, o que se pode chamar de sociabilidade. (RASTELI; CAVALCANTE, 2014, p. 46-47)

Ainda segundo os autores, isso, inclusive, tem feito alguns autores a acharem, ilusoriamente, que na "sociedade da informação e do conhecimento" acabarão as mediações, pois as chamadas "tecnologias mágicas da pós-modernidade" ligarão ser com ser, espírito com espírito, liberdade com liberdade, eliminando todo e qualquer mediador.

Há de fato grupos teóricos afirmando que as profissões que envolvem mediações de toda ordem acabarão: agências de viagem, corretores, governos, professores, negociadores, intérpretes, tradutores e etc. Mas isso é controverso e longe de ser unanimidade. Para alguns casos específicos isso até tem algum sentido, mas está longe de poder ser generalizado. O que se tem visto é que, à medida que a complexidade aumenta e as ações se

intensificam, a necessidade da mediação cultural é cada vez maior e mais complexa. E, nesses casos, a tendência é sempre se recorrer a esses profissionais. Pode-se dizer que situações mais corriqueiras deixam de ser campo de atuação de profissionais especializados, ficando estes com as partes mais complexas e que exigem cuidados efetivamente profissionais. Isso tem obrigado os profissionais a se atualizarem constantemente para essas novas formas e para uma exigência maior. A exigência aumentou a qualidade.

Um exemplo recente e que gerou certa polêmica foi o caso dos táxis e a carona paga mediante aplicativos. O serviço necessário continuava sendo feito, ou seja, o deslocamento físico do cidadão de um local para o outro. No entanto, a forma de contatar e quem utilizar para fazer esse serviço é que mudou. Mesmo assim, não aconteceu por completo. A contrarreação dos "mediadores tradicionais" tem impedido, de certa forma, seu avanço ou ao menos garantido que os mediadores tradicionais não desapareçam. Esses mediadores tradicionais, para se manterem, tiveram que melhorar seus serviços, reduzir suas margens de ganho e se especializarem mais para o que fazem.

Não significa nem o aniquilamento da forma tradicional, nem da nova; mas o início de novas configurações de mediação

nessas áreas. Depois de todo desarranjo surgem novos arranjos. Nesse novo arranjo os profissionais tradicionais precisaram se reinventar e se atualizar. Quem não se submeteu a esse novo arranjo aos poucos ou repentinamente foi descartado. Isso mudou a cultura de pensar como uma profissão deve ser e como será. O mesmo vale para as profissões de tradutor, interprete, guias internacionais em língua estrangeira, dentre outros¹⁵.

Essas mudanças todas não mudaram o papel da mediação. A mediação segue relacionada a formas de apropriação da informação e criação do conhecimento para uma determinada finalidade ou finalidade ampla. E sempre terá relação direta com o social e com o cultural, como pode-se observar no que segue:

Em primeiro lugar, mediação e apropriação da informação não são fenômenos destituídos de interação social, constituída e consolidada pelo uso da linguagem. Em segundo, todo processo linguístico, com a finalidade de aproximar esferas diferentes do universo da informação depende de tradução. [...]. Em terceiro, ambos os processos mencionados ocorrem em um contínuo fenomênico, em que a interrupção do fluxo informacional é apenas uma etapa do processo que procura criar ininterruptamente o conhecimento. [...] a mediação da informação antecipa o processo de tradução originando, em certa medida, a apropriação da informação, talvez até defina

¹⁵ Sobre isso ver Satur e Duarte (2020).

as categorias em que se operará a aquisição de novos conhecimentos. (FADEL et al., 2010, p. 22-23)

Tudo isso ocorre dentro da sociedade e da cultura. Envolve pessoas e processos. Conduz ao que Lèvy denomina de inteligência coletiva. Segundo o autor essa inteligência coletiva somente acontece e se amplia na sua relação com a cultura e com o outro. Isso demonstra a importância da cultura para a humanidade. Está além do procedimento instintivo. Afinal, trabalho em equipe, coletivo, hierárquico e dividido por tarefas, até abelhas, formigas e outros animais as têm. Mas cultura e a inteligência coletiva oriunda desta, é algo exclusivo dos seres humanos. A inteligência coletiva somente começa com a cultura e o convívio entre humanos e aumenta a partir da maior interação cultural.

Pensamos melhor e passamos a ser mais inteligentes por que recebemos de uma comunidade a oportunidade de conviver com ela e, a partir dessa convivência, desenvolvemos novos ou melhores processos, recebemos outras ou mais informações, aprendemos outras línguas e formas de comunicação e nos inteiramos e passamos a usar tecnologias cognitivas, tecnologias digitais e etc.

Mas esse recebimento e aprendizagem¹⁶ não é um pacote pronto de cultura já programada e que passamos a ter. É pelo pensamento do ator que esta é incorporada, colocada em movimento, reinventada, reaprendida.

Os coletivos inteligentes não são a cultura ordinária já escrita, definida e a cultura traçada pela negociação, permanente da ordem das coisas, de suas linguagens, do papel de cada um, da reinterpretação de tudo, inclusive de sua memória. Os coletivos inteligentes são aprendizagem e incorporações a partir da cultura de uma forma não estática, mas também não são a desordem e nem um relativismo generalizado. São fruto da cultura que evolui e se reinventa. (LÈVY, 2004).

A cultura digital é um exemplo de algo que se incorporou aos coletivos inteligentes independentes das outras formas de cultura já presentes. Ela mudou parte da realidade da cultura já existente sem acabar com ela e sim reinventando-a.

No momento que admitimos que as culturas persistem, mas mudam e evoluem de forma dinâmica, admitimos também que apenas saber algo sobre determinada cultura pode não ser mais

¹⁶ Sobre a aprendizagem em tempos de infosfera (atualidade), tendo que se aprender por toda a vida, ler Satur e Silva (2020a).

suficiente. Evidente que alguns traços comuns são preservados e se mantém facilmente identificados no grupo cultural, o que torna sua cultura própria e particular. Todavia, não se mantém estático o conjunto de traços culturais. Assim é provável que determinado grupo manterá por muito mais tempo o sotaque que lhe é peculiar do que o uso de determinadas tecnologias para produzir algo que era usual. O sotaque, nesse exemplo, é mais estático do que a tecnologia.

Para Choo (2003, p. 151) as "crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo são a essência da cultura". Portanto, as crenças (religião, fé, rituais e etc.) e os comportamentos de coletivos (tradições, hábitos, usos e costumes e etc.), por serem a essência da cultura, tendem a ser mais estáticos. Embora sempre haverá alguns usos e costumes mais periféricos que não terão a mesma resistência em prol da preservação que os considerados mais centrais.

Por exemplo: o povo gaúcho do sul do Brasil, do Pampa argentino e uruguaio usualmente tomavam seu mate (chimarrão) ao lado de uma chaleira colocada direto no fogo ou no fogão a lenha para manter a água quente, enquanto conversavam em uma roda de pessoas ou olhavam no horizonte. Dessa tradição,

atualmente, o gaúcho segue tomando seu chimarrão, usando para isso a mesma erva-mate, a água quente e a tradicional cuia de porongo (cabaça), mas agora respaldado por novas tecnologias para esquentar a água (chaleira elétrica) e para mantê-la quente (garrafa térmica), dispensando, assim, a necessidade de ter a chaleira o tempo todo esquentando. Também adaptou o que faz enquanto toma o chimarrão. Agora é usual tomá-lo enquanto navega na internet e redes sociais virtuais em seu notebook ou smartphone. A conversa com amigos agora é pelo *smartphone*, em uma rede social virtual.

Nesse exemplo, enquanto algumas tradições mais centrais se mantiveram estáticas (o ato de tomar o chimarrão do modo tradicional) muitos dos outros rituais que o acompanhavam foram modificados ou adaptados, inclusive com o ingresso da cultura digital dentro da rotina da cultura gaúcha. As novas tecnologias e a cultura digital não acabaram com as culturas tradicionais, mas, de certo modo, as redimensionaram.

O consenso é a essência central da definição, da tradição e da cultura. Mas ele convive com outras multiplicidades de consensos. Grupos e subgrupos culturais se mantêm com seus consensos no grupo mesmo em ambientes interculturais. Se algo não se manteve

era por que sobre isso o grupo não tinha cultura formada de forma suficiente para ser consistente. Todavia, mesmo sendo consistente é possível e aceitável que alguns consensos passem por adaptações.

Para Lèvy (1998), na atualidade, não se preserva identidades culturais dos povos se fechando para o mundo. No presente contexto é a interconexão com outros grupos que dá mais chance de uma cultura sobreviver e resplandecer. Não se deve mais construir, manter ou ampliar "fronteiras de isolamento", mas ampliar relações entre os participantes da cultura e destes com outras coletividades.

O que faz o ser humano inteligente não é sua "pele grossa" (fronteira) que o isola do externo, mas a conexão de seus neurônios que o permite interagir interna e externamente. "O poder e a identidade de um grupo dependem mais da qualidade e da intensidade da sua conexão consigo mesmo do que da sua resistência em comunicar-se com o seu meio." (LÈVY, 1998, p. 41)

Para Pierrotti e Pieruccini (2014, p. 2) a cultura remete "a numerosas práticas do campo cultural, sem contar os usos em áreas como a jurídica, a religiosa, a educacional, a das relações internacionais, dentre outras." Sua amplitude e complexidade é inegável, fato que até faz com que muitos especialistas científicos relutem a aceitá-la como área do campo científico. Ou seja, essa

'opacidade' que apresenta "necessita ser enfrentada no terreno científico, já que, para ser operatória, a noção deve ganhar objetividade e precisão, como condição para atingir nível teórico, além de reconhecimento científico.", mencionam os mesmos autores.

Os avanços das tecnologias informacionais, intelectuais e sociais, têm gerado certa "euforia informacional" e também certa confusão sobre *mediação* e *mediatização*. Uma vez que "nos tempos atuais, as mediações, ao serem *mediatizadas*, *mediatizaram* as relações sociais, ganhando estatuto que obriga a colocá-las em posição de centralidade epistemológica" (PIERROTTI; PIERUCCINI, 2014, p. 4). Isso tem redefinido

[...] práticas sociais e culturais, colocando em questão concepções clássicas encerradas em relações e termos como público/privado, subjetivo/objetivo, pessoal/impessoal, identidade/alteridade, autonomia/heteronomia, dentre outras. (PIERROTTI; PIERUCCINI, 2014, p. 2).

A observação feita tende a ter o ângulo do observador. O risco de interpretar a cultura do outro pela sua perspectiva cultural é grande.

Essa tentativa de caracterizar e interpretar não está apenas nas concepções e na epistemologia. Para Lèvy (1998), historicamente, o Estado, as religiões, a mídia e outras formas culturais, sociais e econômicas, tentam *representar* os chamados coletivos humanos, tentando dar-lhes uma forma. Isso tudo tem gerado tentativas de representações caricaturais, parciais e redutoras. Talvez pelo fato de a Internet ser irrepresentável e a *Web* seja um "oceânico sem forma" que se navega, elas (Internet e Web) conseguem encarnar a primeira materialização não redutora da cultura, exatamente por permitir um contexto ou um hipercontexto mediador. Isso por que é visível que a totalidade dinâmica da sociedade é irrepresentável. Significa que o que se imagina como sociedade é algo redutor, simplificador, virtual, fruto da imaginação.

Portanto, a relação da humanidade consigo mesma é *intotalizável*, exatamente por ser efetiva e mais precisamente por que está sendo tecida, em processo constante. A *Web* é um exemplo que se assemelha a essa sociedade que está se falando, pois está em constante mudança e é difícil caracterizá-la por inteiro. (LÈVY, 1998, p. 46).

Assim, a mediação cultural:

Os objetos culturais são signos e, mais que isso, *discursos* potencialmente capazes de produzir deslocamentos intelectuais, emocionais, afetivos [...]. Por outro lado, constituem-se como realidades concretas e objetivas, permeadas e dividindo o espaço social com outros fenômenos e sujeitos. Daí demandar tanto a posse material, como chaves subjetivas que são de ordem distinta, embora inclua a dimensão material e sensível. Nesse sentido, é preciso atentar para o fato de que a noção de mediação cultural é formada por dois termos, um substantivo e um adjetivo. O primeiro, [...] refere-se ao ato de intermediar relações. [...] referindo-se, portanto, à “necessidade de intermediários e de terceiros [...]”. Temos aí, portanto, um termo (mediação) que remete ao campo das relações, das intermediações sociais entre sujeitos. De outro lado, temos o adjetivo “cultural” que o qualifica, restringe, particulariza, circunscrevendo-o ao domínio semiológico, distinguindo a “mediação cultural” de outras formas de mediação (política, econômica, social, religiosa, diplomática), com as quais mantém afinidades, mas ao mesmo tempo se diferencia. Em outras palavras, tal como nos demais campos, a mediação cultural é um ato de intermediação por um “terceiro”, visando viabilizar relações e convivência dos sujeitos entre si, o “viver junto” [...] ela é ação portadora de sentidos próprios que estão em relação com sentidos incrustados tanto nos objetos, como nos sujeitos culturais e seus respectivos contextos (PIERROTTI; PIERUCCINI, 2014, p. 8-10).

Nesse sentido, ainda segundo os autores, a mediação se apresenta então como um "terceiro" facilitador para criar as condições do "viver junto" e não apenas para servir como intermediário. Não se limita ao elo social ou metáfora de passagem

e sim com alguém que se envolve, participa e é parte do processo. É uma definição bem apurada do papel ideal do negociador internacional intercultural desejado para o contexto atual, de densa e complexa diversidade cultural.

Para Pierroti e Peiruccini (2014) a cultura, de certo modo, aceita as relações de poder e de valores necessárias à vida comum, do viver em coletivos, do viver juntos. Pois assim viabiliza o 'estar juntos', mesmo que haja tensão inicial presente na situação e no grupo, quando a nova lei ou regra de convívio coletivo passa a ser exigida. Para isso, a mediação exerce papel fundamental, pois deixa de ser apenas um ato funcional e restrito e assume uma função de *discurso*, age para produzir sentidos no campo amplo e dinâmico da cultura em questão. Todo esse esforço mediador é utilizado para garantir o conviver coletivo, com certa ordem e certo comando acordado.

A regra e a lei representam o comportamento acordado naquele coletivo para o melhor convívio entre os pares. O comando implanta, exige e fiscaliza o cumprimento desse comportamento acordado.

O compromisso com a cultura é buscar superar o particularismo em benefício da convivência e organização social e

cultural. Admite, com isso, a mediação como uma face fundante para qualquer organização social. A mediação cultural é utilizada em diferentes contextos sociais, abarcando um conjunto multiforme de práticas culturais, de noção situacional, de contextos e processos precisos ou difusos, além de uma gama diversificada de manifestações diferenciadas. Assim a mediação cultural acaba sendo um *ato de significação*. (PIERROTTI; PIERUCCINI, 2014)

3.2 AS INFORMAÇÕES COMPARTILHADAS E NEGOCIADAS SEGUEM ASSIMÉTRICAS

Em artigo publicado por Satur, Paiva e Duarte (2017), apresenta-se detalhes do que vem a ser a assimetria das informações e informações imperfeitas. Neste artigo é mencionado que dificilmente se chega a condições que se combata totalmente a assimetria das informações e que as escolhas, de alguma forma, sempre serão por condição de seleção adversas¹⁷. Isso vale para

¹⁷ Ver: SATUR, Roberto Vilmar; PAIVA, Simone Bastos; DUARTE, Emeide Nóbrega. (a). *Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais* //Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends. 11:2 (2017) p. 07-18.

todas situações. Não teria por que a negociação e a mediação ter condição diferente.

Portanto, a negociação ocorre em situações nas quais estão presentes informações assimétricas. Trata-se de algo que o negociador precisa lidar no dia a dia e ficar muito atento a ela. A assimetria acontece, basicamente, por que um lado dispõe de mais informações que a outra parte e esconde essa informação adicional relevante, gerando, dessa forma, vantagem competitiva sobre o outro lado que negocia. Esse ato de esconder é intencional e pode ser com o objetivo de conseguir vantagem indevida (desonestidade), pode ser por conta da necessidade legal de sigilo e segredos industriais, pode ser estratégica sendo liberada aos poucos a medida que o outro lado também vai liberando, aos poucos, as suas informações ou pode ser por esquecimento de mencionar.

A assimetria da informação é algo muito natural no mercado concorrencial, por exemplo, com os chamados segredos industriais, mas que pode ser muito perverso quando envolve relações que exigem confiança (vendedor e comprador) (SATUR, 2015a, p. 5).

A informação assimétrica faz parte da chamada informação imperfeita que se divide em incompleta, assimétrica, ambígua,

contrainformação, desinformação e informação falsa (mentira, *fakenews*¹⁸, pós-verdade). A informação assimétrica é a mais contundente quando se trata de negociação, tendo em vista que, em muitos momentos, ela é vista como estratégica.

A teoria da informação assimétrica se destacou exatamente por romper com o paradigma da perfeição e funcionalidade dos mercados, com a ideia da informação perfeita, no chamado mercado de concorrência perfeita. Essa teoria admite que as imperfeições do mercado e da própria informação, as influências culturais, políticas e econômicas afetam a informação a ponto de impossibilitar sua perfeição. Pode estar também fora do contexto, do tempo e do lugar. Aliás, informações que chegam atrasadas ou incompletas são as maiores causas da imperfeição, pois obrigaram a uma decisão sem poder contar com ela. A imperfeição pode ser

¹⁸ A terminologia *fakenews* está sendo usada de forma desordenada e arbitrária por muitas pessoas, grupos e correntes de pensamento ideológico para definir tudo que for pensamento ou opinião que está em desacordo com o seu ponto de vista. Se algo paralelo defendido por outros vai contra o que acreditam, tentam desqualificar esse ponto de vista chamando este de *fakenews*. Em verdade, fazendo isso, retiram a importância que essa terminologia (*fakenews*) deveria ter. Esquecem estes que, historicamente, sempre existiu o contraditório, os vários pontos de vista e as conclusões diferentes sobre um mesmo fato. Ou como definem alguns autores contemporâneos: a verdade agora divide espaço com as muitas verdades (assim, no plural) sobre o mesmo fenômeno, retirando da verdade (no singular) o seu poder absoluto sobre o fato.

causada de forma intencional ou não intencional. Por exemplo: um erro de tradução de uma informação de uma língua para outra, feita sem ter o entendimento do contexto cultural de signos e significados de cada local, considerando o local do qual a informação partiu e para o qual se direcionou pode gerar uma imperfeição nessa informação mais ou menos danosa. Assim, admite-se que as informações são mais ou menos incompletas, influenciadas e estão disponíveis de forma desigual. A informação perfeita é quase uma utopia ideal como é a ideia do mercado de concorrência perfeita.

Admitir a assimetria da informação é aceitar que é possível que uma das partes envolvidas na negociação tenha mais informações que a outra. Ou seja, que a complexidade, a incerteza, o risco e a não perfeita previsibilidade estão presentes. Soma-se a isso a racionalidade limitada dos indivíduos, as suas limitações de acumular, processar (compreender) e transmitir informações dentro e fora de seus ambientes culturais e de convívio, assim temos um vasto espaço para atitudes oportunistas de uma das partes envolvidas na transação, que pode acarretar custos adicionais não conhecidos a outra parte que irá fechar o negócio. (LIMA; CARVALHO Jr., 2012)

Também pode ser uma excelente oportunidade de gerar um ambiente propício de trocas éticas de informações, de modo a diminuir essas assimetrias. Mas isso dependerá do nível cultural, ético e do ambiente de confiança criado entre os envolvidos, nível de interdependência entre as partes que negociam, se a negociação é no mesmo grupo cultural ou envolve diversidade cultural, dentre outros.

Afinal, ao se falar de assimetria de informações está se falando em controle e acesso às informações privilegiadas e isso remete ao que afirma Lèvy (1998, p. 41), de que a "supremacia militar, o poder econômico e o brilho cultural estão diretamente relacionados com a capacidade de controlar os fluxos de informação, de conhecimentos, de dinheiro e de mercadorias."

Por essa razão também é que Fadel, et al. (2010, p. 18) compreendem que, culturalmente, a informação geralmente é a

[...] causa de conflitos, criadora de indagações, dúvidas, curiosidades, e não como eliminadora de incertezas. Efêmera, existe apenas no intervalo entre a relação do sujeito com o suporte e a apropriação. Essa, [...], pode ser voluntária ou involuntária, consciente ou inconsciente."

Para Silva, et al. (2014, p. 215-216):

É importante se reportar ao fator econômico, considerando a condição da informação como fruto dos processos produtivos humanos e passivos de custos, por exemplo, o trabalho e os demais recursos utilizados no processo informacional; e de assimetrias, propensas a imperfeições e a incompletudes, tendo em vista que o homem não tem conhecimento absoluto sobre determinado tema ou pode decidir não partilhá-lo (reserva de mercado). Percebe-se, então, a necessidade de considerar que, no ambiente das organizações, existem informações estrategicamente preservadas (não divulgadas) de que algumas informações não são recebidas no tempo adequado para o devido uso, e isso dificulta o ideal de plena circulação das informações e de tomada de decisões efetivas. Com o advento das redes, observam-se maiores e mais completos níveis de compartilhamento de informações e redução das assimetrias informacionais, vislumbrando-se melhores resultados. Logo, a formação de redes organizacionais poderia ser denominada de mecanismos de combate à assimetria de informações e conhecimento (busca de simetria), de combate aos ruídos de comunicação (disseminação com qualidade) e garantia de melhores decisões baseadas na informação e no conhecimento adequado.

Para Belluzzo, Santos e Almeida (2014, p. 61) assimetrias, excesso de informação e até desinformação, para serem reduzidas, exigem competência em informação (*information literacy*). Aumentou substancialmente o contingente informacional especialmente em decorrência das tecnologias. Também graças a essas tecnologias, pessoas em qualquer lugar do mundo acessam

um vasto "mar" de recursos e fontes de informação. O problema é que sempre quando há falta ou excesso, o controle da qualidade tende a estar comprometido. No excesso a informação pode ser não confiável, ser incompleta, ter informações conflitantes entre si, ser tendenciosa, ser falsa informação e promover até a desinformação.

"O final do Século XX e o Século XXI marcam pela grande geração e difusão de informações, gerando inclusive excessos e certa aflição para dar conta de tamanho bombardeio informacional cotidianamente." (SATUR; NEVES; DUARTE, 2015, p. 9)

Inclusive a informação, mesmo sendo verdadeira, da forma como é posta, pode não permitir a correta interpretação ou o adequado uso no tempo (no prazo), no espaço (no lugar que se precisa dela) e no contexto (quem precisa dela e para que se precisa dela). E, quando a informação é pública e está disponível para todos que quiserem acessá-la ela fica exposta a interpretação de diferentes culturas que irão entendê-la conforme o seu contexto cultural. Portanto, a mesma informação em diferentes contextos culturais pode ter interpretações e conclusões distintas. Esses problemas, para serem superados, exigirão pessoas com **competência em informação e competência para atuar em ambientes interculturais**. Assim poderão selecionar criticamente

que fonte e que informação é adequada e como deve ser transmitida e interpretada no contexto cultural que está sendo aplicado.

Para Lèvy (1998), atualmente o acesso a um computador e a uma conexão à internet permite o acesso a quase todas as informações disponíveis no mundo, de forma imediata, se não encontrada, permite que se conecte a pessoas e redes que remetem a referida informação buscada. A presença virtual permite a presença no todo, independente do ponto que se está. A internet contém elementos virtuais e digitais que representam todas as partes do mundo e estão disponíveis em forma de informação, conhecimentos, competências e processos de cooperação. É a inteligência coletiva, acumulada ao longo dos séculos, com a participação dos diversos povos e culturas, que de diversas maneiras contribuíram para o seu desenvolvimento e que agora está disponível para todos acessarem, de modo rápido e prático, pela rede mundial de computadores. Isso é fruto do que Lèvy chama de ciberespaço e cibercultura. Espaço de informação e conhecimento agora disponível de forma virtual e digital. Trata-se de uma nova cultura, algo híbrido que não anula as culturas anteriores, nem a diversidade presente. Em muitos casos, inclusive,

a potencializa, por que a coloca em evidência na rede mundial de computadores.

Segundo Araújo (2014), os estudos da sociedade em rede, de Castells (1999), tem nos ajudado a compreender, sobremaneira, esse novo contexto social e cultural complexo que estamos vivendo. Junta-se a esses estudos os escritos de Lèvy (1999) com a inteligência coletiva e os estudos sobre a cibercultura; também os estudos sobre período da economia de aprendizagem, de Lundvall (1997); sobre o capitalismo cognitivo, de Moulrier-Boutang (2001); a época da multitude de Hardt e Negri (2001); a teoria ator-rede de Latour; e o conceito de dispositivos e poder de Foucault. A estes autores sugere juntar outros muitos como: Lojkin (1996), Day (2001), Mattelart (2002), Gatti (2005), Browne (1997); Orna (2008), Braman (2004; 2011), Frohmann (1995; 2008). Evidente que, a estes, por nossa conta e risco, ainda poderíamos juntar Bauman, Morin, Floridi, Law, Lèvy-Strauss, Hall, Geertz, Roy, Deleuze, Guatari, Derrida, Bourdieu, Baudrillard e tantos outros que tem contribuições relevantes para entender o contexto atual, com destaque para as novas relações humanas e culturais em tempos de cultura digital, inteligência artificial, redes e relações cada vez mais

amplas, interculturais e complexas, que envolvem o paradigma da complexidade e o paradigma tecnológico.

Segundo Araújo (2014), com todos eles, entende-se melhor as ligações entre diagnósticos e campo informacional, pode-se ir além das categorizações mecânicas de “possuidores” e “despossuídos” de informação para entender as várias facetas envolvidas, a dominação e exclusão nos diferentes contextos apoiados por políticas de acesso e uso da informação e regime de informação (que incluem "dimensões regulatórias, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais ao entendimento dos fenômenos informacionais"). Inclusive iniciativas em vários países de promover programas de inclusão social na “sociedade da informação” e as tais iniciativas da Unesco nesse sentido, bem como, de governos locais, empresas e organizações não-governamentais. (ARAÚJO, 2014).

Temas até então deixados de lado surgiram com força nas últimas décadas, graças a essas contribuições citadas que se juntaram aos demais autores que tem pesquisado intensamente. Araújo (2014) cita outros vários autores para destacar novos temas que tem ganhado força, como é o caso dos: estudos, resgates e construção de identidades, inclusão, minorias e populações

marginalizadas em contextos multiculturais, inclusão digital e desenvolvimento de competências em informação e governança. Ainda destaca as novas formas de movimentos sociais pela internet e redes sociais virtuais denominadas de *e-movements*, *e-activism*, *e-protests* que apostam nas ações por movimentos no ciberespaço como forma de promover a mudança social, a transparência e a participação social em questões de governo e de política. (ARAÚJO, 2014). Em todas se destaca o papel da informação. Ou por que não dizer uma verdadeira “guerra de informações”.

A informação, enquanto recurso e bem econômico intangível envolve produção, transferência e posse. Como tal, acaba também tendo uma distribuição não equitativa e desigual entre pessoas, organizações e países. Considerando ainda a questão da diversidade cultural, agrega-se a isso também a interpretação distinta que torna a informação desigual pelo contexto intercultural que gera interpretações, signos e significados distintos.

Segundo Araújo (2014) a democratização da informação pelo acesso, da forma simples e tradicional, não garante a igualdade informacional. Isso por que, classes excluídas, menos instruídas, periféricas, grupos étnicos específicos, imigrantes e outros, que se comunicam por linguagens mais simples ou em outros dialetos,

com gírias ou idiomas próprios, podem ter entendimentos diferentes dos contextos e das informações apresentadas, por conta dessa diversidade cultural que vivem.

Portanto, podem não ter o mesmo entendimento sobre a mesma informação disponibilizada a população em geral. Isso faz com que uma informação, mesmo que chegue a essas pessoas, não lhes garantirá o empoderamento ou o apreender. Também as informações científicas, complexas e vindas de outros contextos culturais não conseguem comunicar a todos com a mesma qualidade e clareza. É preciso preparar a informação, levando em conta o contexto e a cultura de quem deve recebê-la e também orientar as pessoas para receber tais informações, de forma a traduzir e reinterpretá-las do modo correto e em linguagem compreensível para estas pessoas. Às vezes é até necessário munil-las de contrainformação, para mostrar o outro lado da informação disponibilizada. (ARAÚJO, 2014)

Ou seja, a desigualdade de informação não está apenas na posse desta, mas também na capacidade de compreender criticamente a informação disponível. Para isso, faz-se necessário conhecimento e competência para compreendê-la de forma ampla. É preciso disponibilizar não apenas a informação, mas também aos

recursos informacionais que permitam interpretá-la e utilizá-la de forma adequada. A própria Unesco tem liderado ações de difusão de informação e de recursos informacionais, propagando conhecimento científico e cultural para os diferentes países ainda não munidos plenamente destes. Faz isso por que percebeu a grande disparidade de posse dos recursos informacionais e da posse da informação entre países e, internamente a estes países, a disparidade de acesso aos recursos informacionais e as informações, entre seus habitantes. As ações iniciais têm focado em garantir recursos informacionais (acesso a computadores portáteis, *tablets*, *smartphones*, internet, ...) e orientações de usos dessas tecnologias, mas falta muito ainda no preparo das pessoas para saberem acessar, analisar criticamente e usar a informação que passam a dispor (contexto cognitivo). (ARAÚJO, 2014)

Como visto, culturalmente a informação é fundamental, mas na diversidade cultural a informação precisa de profissionais que saibam traduzir e interpretar adequadamente esta informação, levando em conta o contexto, signos e significados culturais nos quais ela foi gerada e o contexto, signos e significados culturais para os quais ela está sendo informada. Isso envolve, em muitos casos, não apenas ressignificar, mas também traduzir para um

outro idioma, o que torna mais complexo o processo pela inúmera quantidade de variantes culturais envolvidas.

Em toda diversidade existe sempre algo que apresenta igualdade ou semelhança. Outras que geram diferenças. Por exemplo, um lado pode estar interessado em comprar determinado produto e outro lado em vender, mesmo que o produto tenha significações culturais distintas para cada lado. O produto em questão pode informar diferente. Para um lado ele é utilizado para um fim e para o outro lado para outro fim. A utilidade pode variar culturalmente. Cabe ao negociador internacional e intercultural mediar os fatos de modo a encontrar as igualdades que existem e otimizá-las, respeitando as diversidades e trabalhando para se ajustar e relativizar pontos de diferença para que estes não se sobreponham e virem pontos conflitantes e assim inibir ou impedir a continuação da negociação e do acordo.

Eis mais um desafio para os negociadores internacionais e interculturais. Mas não apenas para estes profissionais e sim para todos os profissionais que tem a informação e a interculturalidade como relevante recurso e ambiente de atuação, respectivamente (SATUR; DUARTE, 2020).

É necessário muito profissionalismo, conhecimento cultural da diversidade em questão e bom senso para fazer esse processo com qualidade. **Trata-se da competência intercultural aliada a competência em informação** e mais recentemente agregada a **competência digital**.

3.3 O PODER SEGUE AFETANDO AS NEGOCIAÇÕES APESAR DE TER MAIS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS

O negociador internacional, como profissional de uma área complexa, por ser intercultural, também precisa de poder para exercer com qualidade suas atividades profissionais. É normal um negociador viajar como único e legal representante de uma organização. Para exercer sua atividade precisa de poder constituído e estar respaldado desse poder pela alta cúpula da organização. As próximas discussões tentarão evidenciar o quanto o poder é relevante e quais poderes são mais importantes para o negociador internacional exercer suas atividades com eficácia e efetividade.

A preocupação com o poder não é apenas uma obsessão de governos, de militares ou da justiça. Qualquer cidadão, no seu exercício diário de atividades, especialmente nas profissões, é reconhecido e atendido pelas diversas formas de poder que existem e exercem. As pessoas almejam poder, lutam e brigam por ele. Pelo poder as pessoas se aproximam ou se afastam.

Foucault (1979) menciona que o poder pode ser explícito e regrado (por exemplo, poder de Estado, mediante leis) ou pode ser expresso de diversas formas micros e não explícitas tão claramente por enunciados e dispositivos que são acionados sempre que necessários. As discussões de Foucault remetem ao que ele chama de microfísica do poder.

Cada pessoa tem algum poder, cada pessoa exerce algum tipo de poder. Outras abrem mão de exercitar parte do seu poder. Nesse jogo de forças e poder exercidas, ou não, entre as pessoas, é que se dá as relações de poder. Isso ocorre nas famílias, nas organizações e nas relações de amizade e convívio em geral. Algumas exercem o poder no estilo liderança, outros a exercem no estilo chefia. Esse poder pode exercido por conta de atribuição oficial (cargo e etc.), ou por reconhecimento e livre concessão de

poder de outros à referida pessoa, ou por imposição, ameaça ou força desta pessoa sobre outras pessoas.

Inclusive, aqui cabe uma frase que se tornou popular e foi dita por Abraham Lincoln: "Se quiser pôr à prova o caráter de um homem, dê-lhe poder". Diz respeito o quanto o poder influencia as pessoas das mais diversas formas e o quanto uma pessoa está preparada para exercer esse poder sem abusar dele para constranger ou importunar outras pessoas.

Segundo Martins (2007), ao se falar da questão do poder, fala-se também da identidade e da questão cultural. E o poder, nesse contexto, é abordado sob três formas:

- *Potencialidade subjetiva do agente: empowerment, autoafirmação, autodefinição, proatividade;*
- *Comando, Estado e Sociedade Organizada: Leis, Regras, Governos, Polícia, Fiscalização, Controle;*
- *Relações de poder entre as comunidades: domínio de um povo sobre o outro; liderança, respeito, acordos e relações bi ou multilaterais e internacionais.*

O negociador internacional, por ter competências diferenciadas (por exemplo, domínio de língua estrangeira, conhecimento intercultural e etc.), destaca-se dos demais

negociadores. Usualmente, suas negociações envolvem grandes distâncias de residência física entre os negociadores, exige deslocamentos de pessoas ou de mercadorias (exceto o que pode ser feito usando tecnologias digitais da informação e comunicação: TDICs), exige maior esforço de pesquisa, buscando informações mais detalhadas ou privilegiadas sobre a outra parte que negocia consigo e sobre o mercado internacional e intercultural que irá atuar.

Como ao negociar é usual estar distante da organização que representa no ato, é recomendável que goze de certa autonomia de decisões, confiado pela alta direção da organização que representa. Ou seja, acaba sendo um negociador com mais poder que os demais negociadores da organização. Embora a pesquisa de Satur (2017) e Satur e Duarte (2020) mostrem que as TDICs reduziram pela metade a necessidade de viagens internacionais para fazer negócios internacionais, ainda assim, nos momentos mais estratégicos da negociação estas viagens acontecem.

Segundo Lèvy (1998, p. 42), com as tecnologias da informação e do conhecimento e o acesso aos recursos informacionais, cada vez mais facilitados, permitindo o maior, melhor e mais rápido acesso às informações, qualquer cidadão

pode ampliar substancialmente sua condição de poder. Pois, para o autor um "computador é um instrumento de troca, de produção e de estocagem de informações. Ao canalizar e entrelaçar múltiplos fluxos, torna-se um centro virtual, instrumento de poder" (LÉVI, 1998, p. 42).

Não significa que o estilo de poder antigo, concentrados nos centros intelectuais, econômicos e políticos, deixarão de existir. Mas segundo Lèvy (1998), estamos experimentando novas formas de poder, apropriadas por movimentos sociais, redes, cooperação, compartilhamento e solidariedade, trocas de conhecimento, novas experiências democráticas participativas. Essa nova forma de poder que está surgindo tem por principal local o ciberespaço e não simpatiza muito com o estilo antigo de poder, baseado em hierarquia, burocracia e espaço territorial.

Esse novo espaço de poder já nasce pela capacidade aprender e trabalhar de maneira cooperativa, com relações de confiança e reconhecimento recíprocos. A centralidade agora é pela densidade, rapidez e diversidade das conexões e trocas estabelecidas em rede. A relação centro-periferia agora dependerá mais das nossas capacidades coletivas do interagir aqui e agora,

usando as tecnologias e não do nosso ressentimento, protesto ou reivindicação. (LÈVY, 1998)

Segundo Goicoechea (2011), com a chamada globalização, assiste-se cada vez mais processos centrípetos e centrífugos, nos quais o poder ora está nos centros, ora nas bordas, de forma difusa, espalhado, estruturando-se em um local e se desestruturando em outro. O poder se manifesta de forma diversificada em vários locais ao mesmo tempo, em uma perspectiva global, mas surgindo de perspectivas locais.

Assim, o poder parece estar em vários lugares, mas em nenhum completamente. É a microfísica do poder. Ficamos com a sensação de que não estamos mais livres, por que a cada dia surgem novas formas de poder e de controle. Muitas vêm de forma sutil, outras de forma escancarada: nossa base de dados e informações pessoais já está de posse de muitas organizações, sendo que muitas sabemos quem são. Nossos movimentos são registrados a todo instante à medida que carregamos nossos smartphones. Enquanto nos movimentamos ou somos passageiros, câmeras de vigilância nos filmam e nos olham em todo lugar. Nossos telefones móveis transmitem nossa localização. Crackers invadem, capturam, clonam ou modificam nossas informações.

Governos nos inspecionam, a Receita Federal e demais órgãos do Governo exigem e controlam tanta informação sobre os cidadãos a ponto de saberem mais sobre a nossa vida financeira que nós mesmos (GOICOECHEA, 2011).

Com isso, a autora, mostra que o poder de controle sobre os cidadãos segue a todo o vapor, apenas tomou novas formas. Ele continua bem presente, cada vez mais sofisticado e disfarçado. Assim, o cidadão tem a falsa sensação de liberdade enquanto é monitorado o tempo todo.

Já Prahalad e Hamel (2005) dão menos ênfase ao poder político ou o poder da força bruta e dizem que no futuro o poder estará na mão de quem mais conseguir inovar, inventar coisas novas e, tecnologicamente úteis e impactantes, depois, de posse dela, viverá tal privilégio no mercado. Trata-se de uma corrida para o poder do futuro. No futuro o domínio não será com armas, mas com a corrida para a inovação e a tecnologia. Nessa corrida há “motoristas”, “passageiros” e “pedestres”. O “passageiro” também conseguirá chegar nesse futuro, mas o seu destino não será ele que determinará e sim os outros o levarão (motoristas). Enquanto que os “motoristas” são as organizações e profissionais que estão

empenhados em conduzir para esse futuro. Na mão destes estará o poder futuro. Já os “pedestres”, talvez nem cheguem lá.

Quanto ao poder nas negociações, Lima, et al. (2008) fizeram um levantamento dos tipos de poder na negociação na perspectiva de quatro importantes autores.

Quadro 1: Tipos de Poderes Presente ao Negociar: segundo os autores elencados por Lima, et al. (2008)

Cohen (1980)	Martinelli e Almeida (1997)	Mills (1993)	Stack (1999)
Concorrência	Moralidade (a)	Recompensa (f)	Posição
Legitimidade (h)	Atitude (b)	Coercitivo	Legitimidade (h)
Riscos	Persistência (c)	Legítimo (h)	Conhecimento ou especialização (e)
Compromisso	Capacidade persuasiva (d)	Informação	Caráter (a)
Especialização (e)		Especialista (e)	Recompensa (f)
Conhecer “necessidades”		Pessoal	Punição (g)
Investimento		Caráter (a)	Sexo
Recompensa (f) e punição (g)			Estilo comportamental
Identificação			Nenhum poder
Moralidade (a)			Loucura
Precedente			
Persistência (c)			
Capacidade persuasiva (d)			
Atitude (b)			

Fonte: Elaboração própria com base em Lima, et al. (2008, p. 8-10)

Obs.: As letras junto ao "tipo de poder" significam que esse poder se repete nos demais autores.

Lima, et al. (2008) destacaram Cohen (1980) para afirmar que o poder nunca é o objeto em si mesmo e sim o meio de se chegar a alguma finalidade. Segundo os autores, para Cohen (1980), existem 14 poderes que nos influenciam ao negociar. São eles (LIMA, et al., 2008, p. 8-9):

1. *O poder da concorrência* – algo se torna valioso quando ele é procurado e disputado;
2. *O poder da legitimidade* – pode ser conferida pela palavra, por documentos ou por sinais impressos e deve gerar confiança a ponto de não ser questionado;
3. *O poder dos riscos* – remete a propensão do negociador em querer ou não correr riscos e até quanto de risco admite na negociação;
4. *O poder do compromisso* – envolve o comprometimento das pessoas naquela causa e isso permite dividir atribuições, ganhos e riscos entre os membros;
5. *O poder da especialização* – Reconhece, ouve a respeito quem tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência sobre aquele assunto (remete a ideia do mestre e discípulo, quando é alguém da área que aprende, ou ao do *expert*, quando é alguém que não é da área e busca um entendido

- naquele assunto, conforme defendido por Satur e Duarte, 2020);
6. *O poder de conhecer “necessidades”* – saber mais sobre o outro lado e saber suas reais necessidades, que muitas vezes não são verbalizadas em uma negociação;
 7. *O poder do investimento* – refere-se ao quanto as pessoas envolvidas nesse processo estão dispostas a investir do seu dinheiro, do seu tempo e da sua energia para fazer aquilo de fato acontecer;
 8. *O poder da recompensa e da punição* – a pessoa ter claro o que ela e a outra parte terão de recompensa ou punição com a concretização do processo e ou a sua não concretização;
 9. *O poder de identificação* – quando as pessoas se conhecem melhor e assim se identificam, tendem a ser mais propensas a avançar nas negociações;
 10. *O poder da moralidade* – padrões éticos e morais influenciam muito o comportamento ou andamento de uma negociação especialmente se envolve ambientes de diversidade cultural. Atualmente a adoção do *compliance* nas organizações tem influenciado nesse sentido;

11. *O poder do precedente* – sua postura e suas atitudes em fatos ocorridos no passado, especialmente com aquela pessoa, influenciarão no andamento da negociação no presente;
12. *O poder da persistência* – negociações internacionais em ambientes de diversidade cultural muitas vezes demandam meses e até anos de rodadas negociais. Perseverar é algo muito relevante nesse caso;
13. *O poder da capacidade persuasiva* – persuadir é mostrar a importância de algo à outra parte, sem manipulá-la ou utilizar-se de subterfúgios antiéticos. Trata-se do poder do convencimento pelo argumento. Nesse caso se consideram três fatores relevantes: a) entender o que o outro está querendo dizer e pedir; b) usar argumentos consistentes a ponto de não serem questionáveis; e c) a satisfação das necessidades precisa ser garantida e mantida (não se deve fazer a chamada "lavagem cerebral", iludir a outra pessoa e depois ela se convencer que foi enganada);
14. *O poder da atitude* – deve-se demonstrar que se quer o melhor para o processo. E o que foi acordado deve ser cumprido com ações, decisões e atitudes que garantam isso.

Já os poderes que influenciam a negociação, mencionados por Martinelli e Almeida (1997), são pessoais e circunstanciais e se destacame como sendo (LIMA, et al., 2008, p. 9):

- *Poder da moralidade* – esse é transmitido para as pessoas desde a sua infância. Está relacionado com a cultura em que ele vive, que a sua base para a conduta ética na atuação;
- *Poder da atitude* – o negociador precisa ser proativo, preocupar-se com o outro lado, demonstrar atitudes que confirmem isso, mas deve evitar os excessos;
- *Poder da persistência* – na negociação internacional a persistência e a perseverança fazem muita diferença entre o êxito ou o fracasso da negociação;
- *Poder da capacidade persuasiva* – Ao persuadir, o negociador deve se esforçar em mostrar a importância, para o outro lado envolvido, do que ele quer convencer, para aquela negociação ter êxito.

Lima et al. (2008), também destacam Mills (1993) que fez uma síntese do que os cientistas da área destacam como fontes de poder que influenciam e determinam os rumos das negociações e do comportamento do negociador, chegando ao total de seis. No caso de Mills (1993) se agrega nesse contexto o **poder da**

informação. Para ele, as seis fontes de poder são (LIMA, et al, 2008, p. 10):

- *O poder da recompensa* – vinculado a quem tem o poder de conceder ou negar alguma recompensa. Como forma de proteção a esse poder, cabe ao negociador ter a capacidade de relutar;
- *O poder coercitivo* – Nesse caso não se trata de recompensar ou não e sim de poder punir ou tirar algo de alguém. Para fazer frente a esse poder o negociador tem que ter a capacidade de superar medos e se preparar para defender o que acredita ser seus princípios;
- *O poder legítimo* – trata-se de estar no cargo revestido por legitimidade, por conta de título, cargo ou função. Essa pessoa detém o poder legítimo. Cabe ao negociador não se deixar empolgar demais ou se intimidar por tais títulos, posições, cargos ou armadilhas que ele tenha ou que o outro lado os tenha;
- *O poder da informação* – o papel da informação é relevante e crítico quando se formula uma estratégia de negociação e se coloca este em prática. É preciso competência em informação (*information literacy*) para evitar que as

informações sejam manipuladas ou encobertas. Para isso, quanto mais informação o negociador tiver, mais poder ele terá em mãos na hora de negociar;

- *O poder do especialista* – essa também acaba sendo uma forma especial do *poder de informação*, pois trata-se de alguém que tem conhecimento e informação aprofundada sobre algo que, na média, as demais pessoas não as tem. Cabe ao negociador se aliar a essas pessoas para negociar, pois isso muito o ajudará. E caso encontre alguém do outro lado com esse poderio o negociador terá que se preparar cuidadosamente e de forma redobrada;
- *O poder pessoal* – certas pessoas têm qualidades pessoais que lhe dão carisma e habilidade a ponto de influenciar outras. Tendemos a concordar com o que nos pedem as pessoas que conhecemos e gostamos. Cabe ao negociador se preparar para separar, ao menos em parte, o que é negociação e negócio do que é relacionamento pessoal. Separar, ao menos em parte, o profissional das simpatias pessoais.

E para finalizar o rol de autores destacados Lima et al. (2008) está Stack (1999) que é lembrado como alguém que define poder

como a "habilidade de influenciar pessoas ou situações". Nas negociações Stack (1999) aponta 10 tipos de poder que as influenciam (LIMA, et al., 2008, p. 10):

- *Posição* – trata-se do poder da pessoa levando em conta sua posição hierárquica na organização que está representando. Ex.: diretor da organização;
- *Legitimidade* – trata-se de posições de autoridade conferida a uma pessoa. Ex.: eleita ou concursada;
- *Conhecimento ou especialização* – Trata-se de pessoas que detém o poder por conta do conhecimento que possui e que muitos chamam de especialização ou expertise. Ex.: um perito chamado para verificar algo obscuro;
- *Caráter* – Destaca a importância de ser ético e ter caráter (essência) a ponto de ser respeitado (reputação) por ser assim (aparência igual a essência). Afinal, quanto mais leal e íntegra for a pessoa, mais poder ela tem pela respeitabilidade que conquistou por conta disso. Ex.: quando uma pessoa é respeitada, se ela fala e orienta sobre algo, as pessoas que a conhecem tendem a levar a sério suas orientações e posições;

- *Recompensa* – quem tem condições de conferir recompensas ou assemelhados possui poder. Ex.: um chefe pode recompensar o trabalho e a lealdade do subordinado com um aumento, uma ajuda adicional ou uma promoção de carreira; o negociador se conseguir fechar o negócio poderá ganhar uma comissão maior;
- *Punição* – quem pode punir, ou determinar punição, ou criar resultado negativo para a outra parte, tem o chamado poder de punir. Ex.: um juiz pode determinar uma prisão; um chefe pode advertir, afastar, transferir ou demitir; um político corrupto pode chantagear e dizer que se o denunciarem "levará vários com ele" se contar tudo o que sabe;
- *Sexo* – certas culturas e pessoas, ao tratarem com o sexo oposto, dependendo da situação e do que se trata, detêm certo poder (ou ao menos acham que detém). Ex.: uma negociadora mulher falando sobre implementos agrícolas para clientes de uma cultura machista, pode encontrar resistência, por acharem que mulher não entende disso; em países de predominância islâmica mais conservadora uma

- negociadora mulher teria mais dificuldade de liderar uma negociação em um ambiente no qual predominam homens;
- *Estilo comportamental* – o negociador pode ter apenas um estilo negocial e previsível ou ter e usar vários estilos dependendo da ocasião. Ou até combinar vários estilos durante a mesma negociação. Os principais estilos são:
 - a) analítico – que se orienta focando no processo em si;
 - b) dirigido – que se orienta focando na meta;
 - c) protetor – este se orienta para manter e proteger o relacionamento;
 - d) misto - acaba tendo uma mistura dos três comportamentos anteriores, ou focando ora em um, ora em outro, conforme o momento;
 - *Nenhum poder* – acontece quando o negociador resolve não exercer seu poder ou o seu desejo, deixando o outro lado sem saber o que fazer. Ex.: um sequestrado, de um momento para o outro, perde o medo de morrer e isso deixa o sequestrador um pouco perturbado; alguém desiste de exercer o direito de comprar e deixa o outro lado que negociava sem saber o que fazer;

- *Loucura* – muitas vezes se comportar de forma estranha ou irracional pode até conferir poder a uma pessoa, nem que seja pelo medo que as outras tenham do caso. Ex.: sabendo que o outro lado que negocia "explode" e se irrita facilmente há a tendência a não exagerar nos argumentos durante o processo, o que dá certo poder ao "lado irritadiço".

Já para Martinelli, Ventura e Machado (2004) são 10 os *princípios básicos* do poder na negociação e são muito semelhantes ao cotidiano da vida e do bem viver:

- *persuasão* (convencer com argumentos consistentes e éticos, demonstrando as razões do por que daquilo e não com desonestidade);
- *paciência* (remete a mesma lógica das expressões populares como: “a pressa é inimiga da perfeição”. Negociação é processo, tem idas e vindas, é preciso ser paciente e persiste);
- *educação* (no sentido de bom trato com os outros e com o processo);
- *capacidade de ensinar* (muitas atividades, para negociar, é preciso saber transmitir ao outro ou fazer ele descobrir,

entender e aprender corretamente sobre que está em pauta na negociação. Para isso é preciso, muitas vezes, ensinar com desenvoltura, didática e transmitir segurança e confiança);

- *aceitação* (aqui entra em jogo o fato do outro lado querer abordar sobre aquilo que está em pauta e sendo negociado e também o fato dos outros aceitarem que está ali como alguém legítimo para negociar. O ser aceito e reconhecido como representante legítimo é muito importante);
- *bondade* (negociar não pode ser entendido como o ato de tentar retirar o máximo do outro. Isso é impor. Nada tem a ver com negociação. O negociador tem que focar no ganha-ganha. Ter no outro um parceiro e não um inimigo a ser derrotado. A bondade para com o outro faz parte de uma boa negociação. O ambiente da negociação não pode ser um ambiente no qual exista apenas comportamento primitivo e instintivo. O ambiente negocial funcional no ambiente cultural e intercultural, respeitando comportamentos coletivos acordados que preservam o bom convívio);
- *conhecimento* (ter base de conhecimento sobre o que está se falando, propondo e fazendo, know how);

- *disciplina* (no sentido de ser profissional pleno e comprometido, responsável, atender os compromissos acordados, cumprir acordos, respeitar horários e termos acordados);
- *consistência* (no sentido do que propõe, tem que ter fundamento, lógica e ter lastro);
- *integridade* (o negociador tem de ter conduta ética, tem que ser íntegro na essência (caráter) e deixar isso claro na aparência (reputação)).

Para os autores esses princípios devem ser usados adequadamente e na medida certa considerando cada situação negocial.

Behrends (2006, p. 157) aponta quatro poderes que considera mais relevantes para um negociador internacional e que o fará mais competente quando for atuar:

- 1) o *poder da informação* (podemos citar aqui, como parte desse poder, o fato de ter informação relevante e privilegiada, o fato de se admitir a existência da assimetria da informação e a capacidade de acesso rápido as fontes de informação e a informação em si, seu uso adequado e a capacidade crítica

de analisar as informações na perspectiva da *information literacy*);

- 2) o *poder da experiência* (o saber como – *know how*, quanto mais tempo de atuação com dedicação, mais sabe do assunto, ser *expert*, ser um mestre no assunto);
- 3) o *poder das relações* (a capacidade de articular, de fazer contatos e estabelecer boas relações, as redes de conexões ou networks com outras pessoas que possam agregar para a atuação).
- 4) o *poder carismático* (a capacidade de ser simpático e empático mesmo em ambientes de diversidade cultural; a capacidade de comunicar bem e respeitosamente, valorizar o outro e o que pertence ao outro).

Enquanto isso, Thompson (2009, p. 110) alerta que alguns tipos de direitos e poderes devem ser utilizados apenas em última instância, quando o outro lado precisa efetivamente saber que você tem determinado poder ou direito. Esse uso deve ser somente em casos nos quais:

- O outro lado se recusa a negociar;
- As negociações travaram e se chegou a um impasse;
- A outra parte precisa saber que você tem poder;

- Os interesses são totalmente opostos e o acordo negociado se tornou impossível;
- É necessária uma mudança social;
- A negociação já chegou próximo ao acordo, mas existem algumas atitudes que precisam ser travadas, antes que façam parte do contrato.

Portanto, não se deve dizer sim para tudo. Às vezes o melhor acordo é um distrato e não necessariamente um novo contrato. Às vezes o melhor acordo é o não fechamento do acordo. Durante a negociação, muitas vezes, percebe-se algumas informações e dados novos que remetem à conclusão, percebe-se que seguir no fechamento do acordo pode ser mais prejudicial que benéfico para a parte que se representa nessa negociação. Nesse caso, é obrigação profissional e ética do negociador recuar. Embora essa postura não deva ser regra na vida do negociador, ele não está livre de chegar e ter de encaminhar tal situação.

Segundo Thompson (2009), o uso desse direito (judicializar) ou poder (imposição) deve ser com cautela e antes se deve alertar com clareza a outra parte sobre o encaminhamento provável da situação, caso não haja acordo, e que se está ali para negociar e evitar esse encaminhamento. Não se deve fechar as portas para

retomar a negociação a qualquer momento, demonstrar que seu poder, a que se refere, é verdadeiro (credibilidade) e ter muito cuidado com a ameaça, tentando sempre abordá-la em forma de alerta sobre os riscos das perdas que se tem se determinada decisão for tomada. Pois, o ato de ameaçar da forma tradicional não costuma ter boa repercussão e tende a fechar as portas da negociação e do acordo em definitivo.

3.4 A ÉTICA E A INFORMAÇÃO CRESCEM EM IMPORTÂNCIA EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL E INTERCULTURAL

Para Floriani (2002) a influência decorrente das diferenças culturais nas negociações internacionais não devem levar ao exercício de estereotipação dos outros negociadores ou das outras culturas. Nem tampouco, deve levar-nos a sermos tolerantes com tudo. Dentro do possível, devemos considerar todas as situações de diversidade e tentarmos acomodar, desde que não fira nossos valores, nossos princípios e nossa conduta ética.

A estereotipação muitas vezes pode levar a equívocos. Pois estereótipos são clichês. Normalmente é fruto do pré-conceito formado a partir de referências fracas, informações insuficientes ou erradas. O pré-conceito pode ser algo que também vem antes de um conceito adequado. Nesse caso, mais estudos e aprofundamentos geraram um conceito mais adequado e completo. Todavia, usar o pré-conceito como referência é perigoso, pois ele ainda não está firmado, testado e comprovado suficientemente para servir de base. Por isso, ele pode levar a uma perigosa estereotipação de culturas, de estilos e de pessoas.

Isso vem ao encontro do que o negociador ético sempre enfatizará nas suas buscas de acordos negociais: as relações, que podem gerar novos negócios, continuarem, intensificarem e satisfazerem ambas as partes. A negociação somente é ideal se manteve princípios, valores, conduta ética e gerou benefícios ganha-ganha. Nesse caso, atos como explorar as fragilidades do outro lado de forma oportunista devem ser totalmente descartados.

Na negociação internacional é mais difícil ainda falar de ética, por que não existe um código universal ou internacional de

conduta ética¹⁹. Inclusive, em ambientes de diversidade cultural, o próprio entendimento do que vem a ser aceito como uma conduta ética tem muitas variantes. Embora alguns valores sejam universais, como é o caso da prioridade pela verdade e pela honestidade, outros são difusos ou diferentes, sendo aceitos ou condenados dependendo do lugar. Portanto, em um ambiente de diversidade cultural, quando uma proposta que vem à mesa agride os valores pessoais do negociador, afetando sua conduta ética, este deve simplesmente recusar a proposta, evitando fazer discursos ou sermões sobre o que é uma conduta ética adequada, tendo em vista que não tem informações e conhecimento suficiente para ver como essa proposta é entendida na outra cultura.

A ética é uma filosofia reflexiva que dá base para a conduta que se terá, a conduta ocorre no contexto cultural e ambiental. Portanto, a conduta ética é parte do componente cultural que o influencia. Assim, a conduta na negociação, sendo ou não ética, pode determinar seu sucesso ou fracasso quando as partes se fixam nos seus comportamentos e valores da cultura originária, sem os redefinir no contexto da outra cultural, buscando entender o que

¹⁹ Sobre ética, recomenda-se a leitura de Satur e Silva, 2020.

determinadas atitudes e posturas significam para o outro. Isso pode ser desde um comportamento simples e até fácil de contornar, até situações mais graves, que possam envolver suborno, chantagem ou engano. (Faure e Rubin, 1994 apud CALLE, 2007). Podemos incluir outros casos de difícil contorno que as vezes ocorrem como: agressividade verbal e atitudes preconceituosas, deselegantes, machistas ou racistas.

Para Weber (2004), as regiões com mais "protestantes" seguem a orientação de que o trabalho, a profissão, o negócio e o seu ganho são formas de honrar e louvar a Deus, dedicando-se ao máximo a elas e as entendendo como benção, juntamente com sua remuneração. Não as entendem como sinal de avareza. Portanto, atuar dedicadamente é um sentido de obediência a Deus e a recompensa desse esforço é benção. Assim, a dedicação a labuta são deveres e ninguém precisa ser convencido. É obrigação da pessoa saber disso e agir assim. Esse entendimento facilita o desempenho geral das organizações que tem esse trabalhador nos seus quadros e da região habitada com pessoas, pois essa dedicação ajuda a gerar crescimento e desenvolvimento.

Portanto, trabalhar de forma dedicada não é uma imposição, mas sim uma aceitação cultural que tem a ver com a crença e a fé

dessas pessoas e que foi incorporada e aceita como prática habitual. Foi culturalmente construído, aceito e adotado naquele grupo ou coletivo, passou a ser visto como uma conduta eticamente aceita e defendida como justa e correta.

Para Lèvy (2004) é a ética, o justo, o respeito e a hospitalidade que geram condições de integração e convívio social, apesar das diferenças. O justo irá hospedar e incluir o diferente e o injusto irá se aproveitar de sua vulnerabilidade. "¿Cuál es el crimen de Sodoma? El rechazo de la hospitalidad. En vez de acoger a los extranjeros, los sodomitas quieren abusar de ellos." E o autor faz essa abordagem para em seguida mostrar a importância da hospitalidade. Até por que, no momento seguinte, quem hospeda pode virar o estrangeiro a procura de acolhimento em terra estranha: "[...] la hospitalidad representa excelentemente el mantenimiento del vínculo social, un vínculo social concebido según la forma de la reciprocidad: el huésped es indistintamente el que recibe o el que es recibido. Y cada uno puede ser extranjero a su vez." (LÈVY, 2004, p. 26).

Segundo Lèvy (2004) precisamos ser, antes de tudo, hospedeiros interculturais. Graças a existência da hospitalidade intercultural que é possível viajar, encontrar-se com outras pessoas

e manter o bom convívio. Caso a hostilidade prevalecesse, ninguém viajaria para conhecer ou se encontrar com o outro a não ser se fosse para guerrear e combater o outro. Ser hospitaleiro é uma conduta ética desejada interculturalmente.

Por la hospitalidad, el que está separado, el que es diferente, extraño, se convierte en acogido, integrado, incluido en una comunidad. La hospitalidad es el acto de unir el individuo a un colectivo. Se opone en todos los aspectos al acto de exclusión. El justo incluye, él “inserta”, remienda el tejido social. En una sociedad de justos, y según la forma de la reciprocidad, cada uno trabaja para incluir a los otros. En un mundo en el que todo se mueve, donde todos son llevados a cambiar, la hospitalidad, moral de los nómadas y de los emigrantes, se convierte en la moral por excelencia. (LÈVY, 2004, p. 26).

Por tudo isso,

O negociador internacional que atua em mercados internacionais é um profissional dinâmico, proativo, hábil e competente para negociar em países e em mercados internacionais, com atitudes respeitadas e capacidade de compreender em ambientes de diversidade cultural, linguística, econômica, social, política e legal, utilizando as informações e o conhecimento com ética e competência na prática da arte e da técnica negocial e as estratégias de marketing internacional, buscando sempre fechar acordos e concretizar negócios que sejam satisfatórios para todos os lados que negociam. (SATUR, 2017, p. 20)

Com o advento das tecnologias e da cultura digital a conduta ética, que é importante para todos os ambientes, ganha ainda mais relevância no digital e intercultural. Isso por que o “olho-no-olho” e a presença física dão, cada vez mais, lugar para o contato remoto, digital, a distância, por imagem, som e texto, síncrono ou assíncrono. Exige confiar mais nas pessoas a distância, nas imagens, nos sons e nos documentos digitais que nos enviam. Assim, o agir pela conduta ética está também sendo redimensionada e readequado para a cultura digital.

Está se gerando tamanha dependência das novas tecnologias que estamos virando prisioneiros da TI, das TDICs. O avanço é tamanho que já se começa a discutir se faz sentido imaginar que em algum momento as criaturas (TI, inteligência artificial, ...) controlarão o seu criador (humano). Um desses exemplos é o fato de que estamos sendo vigiados, rastreados e monitorados por câmeras, GPS, aplicativos e etc. constantemente. Estamos permanentemente em uma grande jaula eletrônica. (LYON, 1992). Eticamente isso tudo já pode e deve ser questionado.

As tecnologias, especialmente as TDICs, "invadiram" intensamente e rapidamente nossas vidas e quase todas as culturas.

Foi tudo muito rápido. Não existiu tempo natural de transição, preparação e adequação. Foi ruptura mesmo. Isso significa que novos padrões de comportamento estão surgindo. Alguns deles são híbridos. Muitos deles são absolutamente estranhos para os padrões anteriores de comportamento. Isso exige, também, nova reflexão ética sobre essa realidade, novos olhares e novos cuidados. Pois, como afirmam Paletta, et al. (2013, p. 836) "A sociedade contemporânea valoriza comportamentos que algumas vezes podem excluir qualquer possibilidade de cultivo de relações éticas."

Assim,

As TICs têm hoje um impacto extenso e forte nos mais diversos sectores da nossa vida e assim sendo a Ética da Informação nasceu, mas com um viés intercultural, ou seja, marcada pelo respeito por um pluralismo ético, justificado pelo peso dos contextos culturais específicos. E, neste sentido, a preocupação de dialogar com Autores que ora reforçam, ora contornam essa linha - Charles Ess, Luciano Floridi, Philip Brey e Ken Himma. (SILVA; PALETTA, 2016, p. 6)

Preocupado com situação semelhante, Capurro (2009) defende o surgimento de um campo de estudo que ele denomina Ética Intercultural da Informação (EII) para analisar os problemas éticos decorrentes do impacto das TDICs e das informações sobre as

culturas e as pessoas, buscando dar novas respostas à sociedade nesse sentido. Defende essa ética universal para a informação (EII) que é também intercultural e pautado em tecnologias. A base dessa ética tem muito a ver com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que funciona como uma moral universal ou ética mínima. Ética mínima não no sentido de pouca ou insuficiente, mas minimamente suficiente e universal a ponto de poder ser seguida de uma maneira universal e intercultural. É a ética defendida por Cortina (2009). Essa ética universal dialoga localmente com as culturas específicas e sua aplicação se baseia em morais locais (SILVA; PALETTA, 2016).

Capurro (2008) afirma ser necessário um debate intercultural sobre a ética da informação, para discutir criticamente os limites e a amplitude da moralidade humana, bem como do pensamento moral nas diferentes sociedades, épocas e tradições filosóficas. Agregando a isso seu impacto na apropriação social das TDICs.

A aceleração para a integração entre povos e as economias é decorrente, em boa parte, do avanço cada vez maior das novas tecnologias digitais. Nesse sentido Paletta, et al. (2013, p. 835) afirmam que "as literacias emergentes têm produzido uma "nova

ética" que está no centro do debate em um mundo cada vez mais digital."

Para Capurro (2008) o papel da reflexão ética agora é também buscar esclarecer as moralidades locais, tentando diminuir o que impede a integração, visando estabelecer princípios éticos universais de convívio (uma ética mínima universal), evitando que, em nome do que alguns entendem como cultura ética baseado em sua cultura, a usem de forma incorreta, visando interesses locais, pessoais, ideológicos ou até radicais. Segundo o autor, não se trata de um apelo ao relativismo moral, mas a busca por iluminar nossas mentes e vidas, o que nos permitem permanecer em um processo interminável de entrelaçar sociedades interculturais, natureza e tecnologia, procurando por normas flexíveis que regulam em vez de bloquear esse processo. Esse diálogo inclui inclusive as nações do "Extremo Oriente", que estão se tornando cada vez mais ocidentalizadas, mas ao mesmo tempo tem em si a justa reivindicação de manter ou recuperar suas próprias tradições. Por tudo isso, a ética da informação intercultural pode ser entendida como relacionada de forma consistente, na teoria e na prática, à ecologia da informação. (CAPURRO, 2008).

Com as TDICs cada vez mais presentes na sociedade global, comportamentos locais, aparentemente inofensivos naquele local, ao extrapolarem fronteiras e culturas, podem virar um dilema ético e até ofensas em outro local. Em um mundo cada vez mais integrado, mas que se mantém multicultural é preciso ter cuidados éticos para além do local.

Capurro (2009) cita como exemplo o caso de um jornal dinamarquês, que em 2005, publicou localmente caricaturas de Maomé. Sabe-se que, depois, situações semelhantes ocorreram na França e em outros locais. O que antes ficaria apenas como consumo da comunidade local, com o advento da cultura digital, no mesmo instante, é difundido por todo o planeta. Então, o que aparentava ser inofensivo localmente foi ofensivo para outra cultura e local. *"[...] en un contexto globalizado y multicultural donde lo que no es visto como nada ofensivo en un contexto local, lo es en otro contexto."* (CAPURRO, 2009, p. 48).

No exemplo citado pelo autor, o que era para ser um humor local se expandiu via redes digitais pela internet mundo afora e ofendeu significativa parcela da população muçulmana. A resposta desta comunidade também não foi nada agradável em alguns

desses casos. Portanto, esse tipo de problema deve ser evitado na origem, pois nunca se sabe o tamanho do desdobramento que terá.

Com a internet, questões locais deixaram de ser apenas locais. É preciso ter essa dimensão e esse cuidado, como afirmam Paletta, et al. (2013, p. 836) "Um dos campos mais carentes, no que diz respeito à aplicação da ética, é o das novas tecnologias e nisso inclui-se a Internet."

Quanto à postura das pessoas e dos negociadores, esta deve ter uma nova e determinada forma de agir, que:

Antes da Lei, precisa estar a reflexão ética permanente, direcionando como os atores devem agir com as informações. Condutas éticas por parte dos agentes podem barrar o espaço de "comercialização" de informações indevidas. E o uso adequado das informações pode fazer com que os atores antiéticos, que tenham postura inadequada sejam reprimidos. Isso porque, assim como o ato de comprar ou vender de agentes que burlam a questão legal e ética os encoraja a aumentar tal prática, o ato de se negar a negociar com esses atores ou naquelas condições os obrigará a reverem suas ações ou a saírem do mercado. Assim, as informações, unidas à reflexão ética, podem ser a principal ferramenta para melhorar a conduta dos atores no mercado. (SATUR, 2015a, p. 8)

Com a interculturalidade presente precisamos de uma ética mínima para o convívio pacífico entre os povos, como a defendida

por Cortina (2009) e como menciona Lèvy (2004) no seu argumento sobre a hospitalidade intercultural precisar tomar o lugar da hostilidade intercultural.

Nesse sentido, é possível aqui recorrer a ideia de ética mínima [...] Trata-se, portanto, de uma espécie de “código mínimo”, de mínimos exigíveis e não violáveis de direitos fundamentais para qualquer pessoa humana viver com dignidade [...] Ou seja, já que nem sempre é possível ser pleno, temos que buscar ao menos algo que seja intermediário, um mínimo que não podemos abrir mão. Estabelecer algum tipo de gradação. Isso ao menos dá certa estabilidade. [...]. A ética mínima leva em conta que é complexo ter uma ética geral em ambientes de multiculturalidade, com particularidades diferentes de morais, usos e costumes entre culturas. Embora possa considerar um ideal a democracia e a ética com ênfase nas sociedades liberais, defensoras da igualdade cidadã de todos, ainda tem-se de enfrentar dilemas em um mundo cada vez mais globalizado e intercultural, de quem não faz parte desta ou daquela sociedade ou não se sente pertencente a uma delas. É preciso respeitar a cultura do outro sem desrespeitar a sua, respeitar a identidade cultural de “minorias” sem desrespeitar as da maioria. [...] Segundo Cortina (2009) não se trata de relativizar a conduta ética. Tampouco adotar a “ética” do camaleão (do eu me adapto). (SATUR; SILVA, 2020b, p. 25).

Portanto, a ética mínima, em um mundo cada vez mais intercultural e ambientes cada vez digitais, é uma meta complexa, mas necessária.

3.5 A INTERCULTURA, A TECNOLOGIA E A CULTURA DIGITAL “INVADIRAM” A NEGOCIAÇÃO: HAJA COMPETÊNCIA...

Mudanças no mercado e na sociedade decorrentes do fato de estarmos vivendo em um ambiente de abertura de mercados, grande avanço tecnológico e valorização cada vez maior da informação são inegáveis. Segundo Giménez (1997) a caminhada para a globalização da economia, a melhoria das tecnologias e meios de transporte têm feito ampliar o fluxo de mercadorias, de serviços e de pessoas através do turismo, dos negócios e das migrações. Também as novas TDICs têm feito a informação circular de forma tão rápida a ponto de estar presente em todos os lugares em tempo real, fazendo tudo acontecer no aqui e no agora, em todo lugar e ao mesmo tempo²⁰. Segundo Giménez (1997) todas essas mudanças têm também promovido mais situações que envolvem encontros ou choques culturais. Afinal, o ambiente de negócios e convivência agora é multicultural e complexo, que não deixou e

²⁰ Para saber mais sobre isso ler Satur, Pinho Neto e Duarte, 2018.

nem deixará de ter presente a diversidade cultural e a interculturalidade, apesar da predominância cada vez maior da cultura digital, que é global. Em outras palavras: a *e*-negociação internacional, mesmo sendo digital, segue intercultural.

A sociedade contemporânea, com seu desenvolvimento tecnológico, aproximou consideravelmente as pessoas de forma virtual, afastando as distâncias geográficas e aumentou as oportunidades de comunicação e de interação. Até pessoas e países que estavam fora da tendência global e tecnológica agora fazem parte, fortemente, desse movimento, atuando e ocupando o que Castels denomina de espaço de fluxos.

O resultado disso é que aumentaram as oportunidades de atuação para os negociadores, concomitante com os desafios. Cada vez mais pessoas se reúnem em torno da mesa de negociação (física ou virtual) para negociar, fazer negócios mundo afora e, assim, aumentam as condições de encontros culturais e a busca de todos por linhas comuns que unam as partes envolvidas. (BERTON, KIMURA; ZARTMAN, 1999, apud CALLE, 2007). Entende-se e complementa-se então que a negociação internacional acontece e promove situações de encontros e cruzamentos de culturas e encontros e cruzamentos de comportamentos individuais e/ou

organizacionais concomitantemente. A realidade digital alterou a forma, mas não afastou a interculturalidade presente.

Na atualidade, minimizar os pontos que possam gerar mais atritos no choque cultural passou a ser um atributo de competitividade da atuação profissional dos negociadores e das organizações²¹. Afinal, o choque cultural mais vivido, mal entendido e mal resolvido é o principal algoz das negociações abortadas. (DOURADO FILHO, 2000) Em um cenário cada vez mais digital e com menos contato físico, os mal entendidos podem aumentar e as relações humanas esfriarem cada vez mais. É um risco e uma tendência difícil de ser parada.

Como sabemos que o negociador, mesmo sendo “internacional”, é alguém pertencente a uma cultura, é relevante procurar conhecer e respeitar sua identidade cultural, mesmo que ele seja apenas “mais um negociador do outro lado da rede virtual”. O contato virtual com muitas pessoas de muitos lugares de forma prática e rápida não pode nos acostumar a tratar todos como iguais, apenas como mais um.

²¹ Referindo de forma indireta à observação feita por Luiz Fernando Martins Castro quando comenta e apresenta o livro de Dourado Filho (2000).

Afinal, para Faure (2004), a cultura nacional ou étnica contribui para a formação de um estilo nacional de negociação, levando em conta a vivência e as origens dos negociadores daquela nacionalidade ou etnia, baseado no legado da história, na influência do sistema político, da cultura familiar e comunitária, da convicção e da formação religiosa. Uma negociação com TDICs não retira dos seus negociadores participantes esse legado particular de cada um.

Quando este indivíduo trabalha ou estuda em uma organização, ele passa a conviver com pessoas nesse local, aquele ambiente também exerce um papel importante na sua formação cultural e no seu estilo de negociador, pois ele recebe dela orientação sobre padrões de conduta, símbolos e significados. Inclusive, em alguns casos, os valores transmitidos pela organização em questão podem estar em oposição aos seus valores culturais já adquirido pelas influências anteriores da formação deste cidadão, colocando-o em uma situação de dilema cultural. Inclusive o treinamento e a própria atividade profissional de negociador, que dá ênfase na qualificação e na aprendizagem, também geram a formação de culturas específicas. (FAURE, 2004). Como cada vez é maior o trabalho com presença virtual e não mais física, a própria cultura organizacional toma nova dimensão e sua

influência sobre seus colaboradores “home office” se modifica em influência comparado com situações nas quais a presença era diária e física.

A tendência é que o negociador acabará sendo um ser cultural com um pouco (ou muito) de cada valor cultural aprendido e apreendido da sua cultura, da cultura organizacional, da cultura digital e das (multi)culturas dos outros com os quais conviverá de forma presencial ou remota.

Esses ambientes multiculturais acima referidos têm a ver com o que Giménez (1997, p. 132) define sobre multiculturalidade:

Entendemos por tales aquellas situaciones sociales en las que están involucrados individuos, grupos o instituciones diferenciados culturalmente entre sí y concebimos esa diferenciación cultural en el sentido más amplio, incluyendo los contrastes por etnicidad, raza, religión, lengua y nacionalidad. Cuando una o varias de esas categorías clasificatorias e identitarias están presentes diferencialmente, se configuran relaciones sociales en las que están presentes varios bagajes culturales.

Ainda sobre bagagem cultural, o Grupo Triângulo (2019) diz que quando a pessoa se encontra e se confronta com o outro e com sua bagagem cultural, existirão alguns elementos e valores do pertencimento dela que podem mudar e negociar com os elementos

e os valores do outro. Mas sempre terá um conjunto de elementos e valores que a pessoa tem, que é o chamado de núcleo duro da cultura dela, que não aceita mudar, fechando-se para a possibilidade de negociação em prol da adaptação. No máximo muda muito lentamente em algumas coisas. A resistência para a mudança tende a ser maior ainda se o outro lado impõe condições ou não dá sinais de mudança da parte dele.

Por isso, o negociador precisa ter **competência intercultural**. Somente assim sua vida pessoal e profissional irá resistir (não sucumbir) com as nuances a que estará submetido ao longo da vida. Tendo competência intercultural ele, como pessoa e como profissional, crescerá e agregará novos paradigmas, melhorando com as experiências vividas. Pois, para quem tem essa competência a vivência intercultural é mais fácil de ser vivida e pode até ser prazerosa e não um suplício e penosa como é para muitos que não tem tais competências interculturais.

La competencia intercultural se refiere a la capacidad de desarrollar una comunicación y una comprensión intercultural [...]. La competencia intercultural contemplaría:

- 1 Conocimientos sobre la propia cultura y sobre la de los otros.*
- 2 Habilidades de interacción y comunicación interpersonal.*

3 Actitudes positivas y de respeto hacia la interacción con otras personas de diferentes culturas.

[...]. Competencia comunicativa intercultural, concebiéndola como la capacidad para negociar significados y para llegar a cabo apropiadamente comportamientos de comunicación eficaz, considerando las múltiples identidades de los participantes de un entorno específico. (RUBIARO, 2007, p. 12)

Junte a necessária competência intercultural à competência em informação, que também pode ser estendida para a competência digital, embora, de alguma forma, já esteja inclusa, pois, na sociedade da informação e do conhecimento impera a informação que está envolta de tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs), graças a convergência técnica de computadores e telecomunicações. Estas tecnologias não podem ser consideradas neutras e promovem grandes mudanças no estilo de vida das pessoas e novas formas de proceder das instituições.

Na sociedade da informação e do conhecimento a tecnologia passa a ser um produto social, gera pertencimento e mudanças culturais. Virou cultura digital. De repente todos passam a sentir necessidade de ter e usar tecnologia da informação (TI). As pessoas não conseguem mais viver sem as TDICs. E assim a TI não mudou apenas o local de trabalho, mas também os lares, a política, a cultura e a economia. Assim a TI é a semente da transformação que

leva a novos híbridos culturais, envolve a cultura da informação e a cultura digital. Na sociedade da informação e do conhecimento a vida e a profissão, independente de que área for, estará cada vez mais dependente das tecnologias e será cada vez mais baseada em informação. (LYON, 1992)

A Internet é, provavelmente, a mais sofisticada tecnologia de informação e comunicação atualmente disponível para a sociedade, em função da sua forma de organização e de seus impactos nas esferas tecnológicas, social, econômica e política. Ela é também a infraestrutura necessária para uma de suas maiores e mais conhecida aplicação: a Web, grande responsável pela popularização da Internet, a ponto de hoje ser confundida com esta. As constantes mudanças nas formas de organização tradicional da informação presentes em ambientes informacionais digitais são reflexos da incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) [...]. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante – a sociedade em rede; uma nova economia – a economia informacional; e uma nova cultura – a cultura da virtualidade real. (PALETTA, et al., 2013, p. 838)

Definitivamente vivemos em tempos e ambientes complexos, que Edgar Morin chama de paradigma da complexidade. Vivemos, também, em tempos de avanço significativo das tecnologias, alterando sobremaneira as rotinas humanas e criando uma nova forma de conviver em sociedade agora em redes móveis e espaços

de fluxos, que Castells chama de paradigma tecnológico. Vivemos em um tempo em que a informação, a ciência e a tecnologia mudaram muito as diversas formas de trabalhar, produzir, viver e conviver, em que o real e o digital se complementam, misturam-se e até se confundem, formando a cultura digital. Para as áreas envolvidas intensamente com a informação, seu uso e arquivo, Malheiro da Silva chamou esse novo momento de paradigma pós-custodial, informacional e científico. A internet encurtou distâncias (espaço) e alterou a noção do tempo (para o aqui e agora), mudando significativamente o comportamento dos seres humanos. Lèvy chama isso de cibercultura. Floridi chamou de era digital e onlife ou a quarta revolução.

Vivemos um tempo de facilitação, especialmente pelas tecnologias e a informação. Todavia, tudo tem um preço. A informação, por exemplo, de tão abundante, tornou-se quase permissiva, mas ainda é mal acessada e "pouco iluminada". (DOURADO FILHO, 2000). De tanta informação que existe ela se tornou excessiva e as vezes até perigosa. Não basta ter a informação: é preciso saber que informação ter, como checar sua veracidade e qualidade e como analisá-la de forma crítica (*Information literacy* ou competência em informação).

As novas tecnologias estão revolucionando a forma de se comportar e de se comunicar em tempos de infosfera com as TDICs. Os modais de transporte e as formas de se oferecer serviços evoluem sem cessar. As novas formas de produzir tornam os métodos anteriores obsoletos rapidamente. As profissões se reinventam, novas profissões surgem e outras desaparecem. Está tão instável e complexo que as vezes parece que vivemos no meio de uma grande bagunça, em um redemoinho. E assim evoluímos, crescemos e nos desenvolvemos de forma desordenada, mas que parece intencional e proposital. Afinal, novos paradigmas se firmam quando colocam em reboliço os anteriores e criam “uma nova ordem”.

O desenvolvimento não deriva de um mero crescimento das atividades econômicas existentes, mas reside fundamentalmente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento. No novo contexto mundial definido pela globalização e pela mudança tecnológica, o conhecimento tornou-se na principal riqueza das nações, das empresas e das pessoas, podendo também vir a constituir o principal fator de desigualdade. A Sociedade da Informação é a pedra angular das Sociedades do Conhecimento. O conceito da “sociedade da informação”, está relacionado à ideia da “inovação

tecnológica”, enquanto o conceito de “sociedades do conhecimento” inclui uma dimensão de transformação social, cultural, econômica, política e institucional, assim como uma perspectiva mais pluralista e de desenvolvimento. (PALETTA, et al., 2013, p. 838)

Na revolução promovida pela cultura na sociedade da informação, passa a ter mais importância a informação, a imagem e a língua do que os bens materiais. Na microfísica do poder, através de símbolos, o consumidor ou usuário diz o que quer tanto em termos de produtos concretos como produtos culturais e informacionais. As pessoas pedem (compram) e as máquinas fazem. Com isso, o ser humano interage mais com máquinas tecnológicas do que com outros humanos. Mesmo sendo as máquinas que fazem, também, diminuir o emprego formal das pessoas, aumenta-se a dependência humana nas máquinas. (LYON, 1992).

Muitas pessoas passam a gostar mais de máquinas do que de outras pessoas ou outros seres vivos. A tecnologia promoveu uma revolução na cultura, na sociedade e na economia em uma perspectiva macro e micro. A internet ajudou a reduzir o desconhecimento sobre as outras culturas. Encurtou distâncias

geográficas promovendo até sua eliminação pela proximidade virtual. Ajudou a aplacar temperamentos e comportamentos.

A maioria das pessoas busca atuar dentro de um mínimo de padrão previsível de comportamento e sabe que é necessário ser tolerante com os mal-entendidos. Para isso, usa cada vez mais a informação. Graças a revolução do acesso tecnológico para a informação e a comunicação, as sociedades atuais preservam sua cultura, mas já são mais informadas sobre a cultura do outro e como proceder quando em contato com estes. Talvez a maior distância atual não seja mais a que resulta da falta de informação, mas sim a do distanciamento emocional e o da falta de empatia, muito comum na sociedade atual cheia de informação e tecnologia, mas menos interessada nos sentimentos dos outros.

A comunicação e a troca de informações atuais estão mais no campo dos interesses pessoais ou profissionais, menos nos solidários, embora estes ainda existam. Portanto, as pessoas precisam se preparar para atuar em ambientes nos quais irão comunicar com o diferente, sabendo que talvez não possam contar com a solidariedade ou compreensão destes para suas angústias. Portanto, é preciso ainda mais saber sobre o outro e a outra cultura para poder comunicar, já que a pessoa do outro lado talvez não

tenha paciência de explicar como é o comportamento em sua cultura. Deve-se estar preparado para relações mais afetivas ou mais “frias”, sem se magoar com isso. Até por que esses estilos diferentes não significam desprezo ou pouca importância com o outro e sim reflexo do estilo de vida no qual foi criado na sua cultura. Não tem como se prever com certeza como será a recepção, mas tem como se preparar para lidar com as várias formas que ela pode acontecer. E ter claro que a cultura diferente não é o problema da questão a ser resolvida nessa negociação.

Se produce una diferencia en el estilo de comunicación cuando entre hombres y mujeres, entre personas procedentes de distintas culturas que quieren imponer sus costumbres o que pretenden poner un velo sobre la información. Usted debe superar esas diferencias haciendo preguntas para extraer la información que le ayude a conocer los intereses de todas las partes y a separar los problemas culturales de los asuntos verdaderamente importantes. (COHEN; ALTIMIRA, 2003, p. 129)

Retomando a questão das tecnologias na negociação, Cano e Beana (2015) fizeram uma pesquisa com centenas de negociadores e empresas que atuam no comércio exterior na Colômbia, e chegaram à conclusão que as TDICs passaram a ser essenciais para a realização dos processos e procedimentos internacionais de negociação. Com

isso, aumentou o nível de importância e da frequência de uso dessas tecnologias. Junto vieram melhores resultados, especialmente pelo aumento de eficiência e da eficácia, com a redução de custo e tempo usado para cada negociação, permitindo atender mais, com os mesmos recursos e assim até aumentar a quantidade de acordos e contratos firmados na venda internacional. Todavia, apenas as TDICs não resolvem o problema. Continua indispensável o complemento por outros elementos presentes na competência e na experiência do negociador.

Ainda segundo os mesmos autores, as empresas e negociadores já veem no uso das TDICs algo muito importante no processo de negociação internacional e concluem que seu uso pode representar até 60% de redução dos custos de negociar. Em relação às reduções de tempo despendido para cada negociação, estas variam entre 41% e 66%, aumentando essa redução de acordo com o uso mais intenso das TDICs. Esses resultados apontados pelos autores vêm ao encontro do que apresenta Satur (2017) e Satur e Duarte (2020) que falam em redução de 50% nas necessidades de viagens internacionais para processos negociais graças as tecnologias TDICs.

Ainda segundo Cano e Beana (2015) quando há uso mais intenso de TDICs nas empresas por profissionais que negociam internacionalmente, são fechados mais acordos e contratos. O uso mais intenso dessas tecnologias permitiu o aumento de 65% no número de contratos firmados. Isso permite dizer que as organizações que não estão usando com a intensidade devida as TDICs nas suas negociações internacionais estão se privando de seus benefícios, como a redução no custo e no tempo total gasto em cada processo negocial e o aumento do número de contratos fechados. Estão se privando de maior eficiência (uso apropriado dos recursos) e de maior eficácia (alcance dos objetivos de negócios). (CANO; BEANA, 2015).

Já Arenas e Rojas (2013, p. 153) fizeram na Colômbia, em 2013, uma pesquisa com 180 empresas e seus negociadores que atuam na área internacional, e concluíram que *"los mayores impedimentos para implementar las TIC especializadas en la negociacion se deben al desconocimiento en si de ellas, el no reconocer la necesidad de las TIC en las empresas, y el costo asociado con la adquisicion y buen funcionamiento de estas tecnologias."*

O percentual de empresas e negociadores que preferem negociar usando TDICs no lugar do pessoalmente vem crescendo.

Na pesquisa de Arenas e Rojas (2013, p. 160) "*se observa entonces que en el 37,9% de las empresas se prefiere realizar negociaciones de compraventa internacional cara a cara, mientras que en un 62,1% prefiere que sean mediadas a traves de las TIC*".

Assim como as compras pelo *e-commerce*, no seu início aconteciam, mas com grande desconfiança, esta resistência por negociar parte ou todo o processo por meio de TDICs, aos poucos, foi sendo quebrada e praticamente todas as empresas mais estruturadas, inclusive as que têm lojas físicas, tem no *e-commerce* um local de comercialização, uma unidade da sua rede de lojas. É assim, também, que tende a evoluir no uso de recursos digitais as outras áreas, inclusive as negociações internacionais de mercado.

Las TIC a utilizar por parte de las empresas para la negociacion internacional tienen como reto permitir negociaciones de forma efectiva, generar confianza y un ambiente propicio para el mantenimiento de relaciones para que de esta forma reflejen los beneficios que actualmente tiene la negociacion cara a cara, pero sin descuidar la facilidad de comunicacion, agilidad para negociar, y la reduccion de tiempo, costos y desplazamiento, que son las características que hacen que las TIC sean apreciadas y permitan mejorar las relaciones entre negociadores. (ARENAS; ROJAS, 2013, p. 162)

Inclusive, Rojas et al. (2014), baseados em Correa, Gómez e Cano (2010) e Ozumba e Shakantu (2008), afirmam que:

Las TIC se han convertido en un medio para agilizar, flexibilizar y mejorar el intercambio de información y operaciones [...]. Es por esto que las TIC se han considerado un elemento importante para favorecer los procesos de compraventa internacional, no solo aquellos asociados al abastecimiento de mercancías (importación) sino también aquellos asociados también a la distribución de mercancías (exportación), ya que todos los componentes de las TIC dejan de lado barreras tradicionales como son la distancia, el acceso a la información y el tiempo [...]. (ROJAS, et al., 2014, p. 282)

Paralelo as culturas locais existentes e consolidadas, mas cada vez mais integradas com as multiculturas graças à globalização dos mercados e ao comércio internacional, fruto de séculos de melhorias e avanços do setor de transporte, da comunicação e das negociações internacionais que estão cada vez mais profissionais e eficazes; tem se verificado, nesse terceiro milênio, o alvorecer de uma nova, consistente e contagiante cultura: a cultura digital. Essa cultura permeia e se entranha nas demais culturas de tal forma que acelera a integração de todos os povos a essa nova cultura e também intensifica a relação intercultural entre os povos por meios virtuais como nunca visto antes. Pela cultura digital está se formando redes interculturais com intensas trocas.

Assim sendo, recomenda-se que o negociador internacional e todo profissional que queira ser destacado no Século XXI

[...] seja ético, mediador dinâmico e proativo para negociar em contextos internacionais e multiculturais, fluente em língua estrangeira, tenha base de conhecimento consolidada, adepto de TICs/TDIs e trabalhador do conhecimento, competente em informação para atuar na Sociedade da Informação. [...] na Sociedade da Informação, qualquer profissão que tem na informação seu principal recurso e estratégia e que, para atuar utiliza intensamente as TICs/TDIs como ferramenta, precisa ser um trabalhador do conhecimento e ser competente em informação. Como a atuação do negociador internacional tem essas características, ele não pode se limitar a ser um usuário da informação e sim, ser um trabalhador do conhecimento com Competência em Informação. [...] no sentido de garantir que a informação e o conhecimento sejam incorporados pelos profissionais formados ou em formação, formem bases de conhecimento, expandam-se, transformem-se em novos conhecimentos e em novas ideias e transformem pessoas para melhor, por meio do compartilhamento da informação, da socialização e da colaboração, usando sempre a informação com ética para o bem maior. (SATUR, 2017, p. 406-407)

Assim como alguns autores usam a passagem do milênio (ano 2000) como marca simbólica que separa o que ousadamente chamam de “nativos digitais²²” dos “migrantes digitais” (gerações

²² Há muitas críticas a essa tentativa de datar o que viria a ser um nativo digital e inclusive a própria expressão “nativo digital”. Afinal, se alguém nasceu depois dos anos 2000 em um ambiente que não existem recursos tecnológicos

anteriores), pode-se colocar o ano de 2020 como marco do ano da transição efetiva para a cultura digital. Além de marcar o período que essa geração nativa digital chega à maioria também foi o ano da pandemia (Covid 19) que exigiu um repensar e um refazer profissional de todos os trabalhadores e de todas as profissões. O uso da tecnologia digital, do trabalho remoto nunca esteve tão necessária. Foi o ano que acelerou todos os processos. Fez crianças pequenas passarem a estudar o ensino fundamental mediados por computadores e smartphones, em sistemas EaD ou semelhantes (fato que antes era algo apenas mais presente em alguns grupos de jovens e adultos), fez professores reverem a sua noção de sala de aula e a sua forma de dar aula e assim também fez com a maioria das profissões. Acelerou ainda mais um processo que já vinha ocorrendo em uma boa velocidade. Não tende a retroceder no pós-pandemia, no máximo desacelerar um pouco. Portanto, 2020 pode ser apontado como o ano simbólico no qual a cultura digital “invadiu” efetivamente as outras culturas, as profissões e as demais relações. E não retrocederá. É caminho sem volta.

disponíveis, o ano de nascimento não o faz um nativo, e sim se nasceu em um ambiente no qual esteja, desde criança, presente à cultura digital.

Segundo Capurro (2009) os primeiros sintomas da influência dessa nova cultura digital sobre as demais culturas e os povos é que as pessoas agora têm pouca paciência. As tecnologias permitem conseguir algo rapidamente em todo lugar e em toda hora. A cultura digital fez das pessoas seres que não suportam mais esperar.

Muitas pessoas gostaram tanto dessa cultura digital que passaram a amar mais o que a cultura digital oferece em termos de máquinas de comunicação e redes de conexões e interações que muitas passaram a não suportar mais inclusive a convivência com outras pessoas no mundo real, não gostam de atividades e rotinas do mundo real, preferindo se refugiar nas redes virtuais, nas quais se vive o espetáculo da imagem e da aparência, em um ambiente do aqui e agora.

De fato, as TDICs tendem a oferecer recursos mais rápidos que os modos tradicionais. As pessoas descobriram que a digitalização e a comunicação digital facilitam os processos os tornando mais rápidos. Assim, não sabem mais esperar, querem tudo para aqui e agora, querem fazer mais com menos tempo. Aceleraram e intensificaram o ritmo. Correm cada vez mais e seguem sem tempo.

Todo estudante ou profissional, pessoas em geral, precisam aprender²³ a lidar com a informação e com as tecnologias digitais. Mas devem fazê-lo de modo analítico e crítico. Entender o que estão fazendo e por que o fazem. Tirarem proveito intelectual disso com aprendizagem. A isso se chama de Literacia Informacional e Literacia Digital em Portugal e, no Brasil, chama-se de Competência em Informação e em alguns casos se agrega também a palavra Digital. Em espanhol denomina-se *Alfabetización Informacional* e em inglês *Information Literacy*. Assim,

Literacia Informacional tem constituído, nos últimos cinco anos, novo campo de pesquisa que interessa à educação, à ciência da informação e às ciências cognitivas. O desafio está em, num primeiro momento, aprender a utilização básica dos recursos tecnológicos (literacia digital) e a seguir, apropriar-se dos mesmos para gerar novos conhecimentos (literacia informacional). (PALETTA, et al., 2013, p. 839)

Não basta ser “nativo digital” ou já imigrado digital. É preciso ter visão crítica a ponto de saber o que está utilizando, por que o faz e o que ganha ao utilizar tais tecnologia no dia a dia, nos estudos e nas profissões. O uso das tecnologias não deve ser o resultado em si, mas ponte para este.

²³ Ler mais sobre o tema em Satur (2020), e Satur (2015b).

CAPÍTULO 4

OUTROS DESAFIOS DO NEGOCIADOR INTERNACIONAL NO SÉCULO XXI

O presente capítulo trabalha a ideia de que os negociadores internacionais são profissionais que fazem a diferença na sociedade por unirem mercados, sociedades, nações e culturas diversas por um propósito: promoverem aproximações visando trocas, interações e relações entre si, buscando que todos os povos tenham acesso ao que desejam e o que existir de mais atualizado, que esse acesso seja vantajoso para todos os envolvidos e gere ganhos mútuos. Com isso também é promovido o bom convívio entre os povos.

Para cumprir todos esses desafios sociais e profissionais acreditamos que o negociador internacional deve aproximar sua postura do que vem a ser um mediador intercultural. Efetivamente, trata-se de um importante e instigante desafio para o negociador.

Afinal, exige sair da tradicional posição dual, de oposto, de meu e nosso e assumir funções mediadoras focadas em todos os envolvidos. *"Con la mediación, se favorece la búsqueda de un terreno común que permitirá encontrar intervenciones adecuadas y soluciones válidas para todos."* (RUBIARO, 2007, p. 15)

Para ser um negociador com atitudes próximas de um mediador evidente que terá de ter competência intercultural. O Grupo Triângulo (2019, p. 15-16) cita os escritos de Cohen-Émerique para dizer que competência intercultural,

[...] es decir, desarrollar una capacidad de comunicación y comprensión intercultural, un enfoque que permite identificar, tomar plena conciencia y controlar los factores de fracaso o riesgo para una interacción intercultural [...]. Esta competencia o enfoque intercultural va más allá de la adquisición teórica de conocimientos sobre la inmigración y las culturas de origen [...] se trata de poner otro marcha en la relación entre personas culturalmente diferentes: la descentración, la aproximación al otro, y la negociación-mediación intercultural, todos ellos procesos que se vivencian interrelacionados y entrelazados [...].

Complementa-se com o que afirma Silva, et al. (2016, p. 19):

a importância da competência profissional, posicionamento local e carácter comunitário/territorial dos mediadores a formar, em detrimento da sua pertença cultural. Deste modo,

privilegia-se claramente, o capital simbólico local, construindo uma identidade compósita e partilhada, em termos locais, entre as partes a mediar e mediador(as). Daqui resulta a necessidade de repensar e trabalhar de forma sistemática e contínua as competências interculturais dos/das mediadores(as) apelando para o trabalho em equipe.

Fala-se então de um profissional com competência de ação e mediação para além da negociação e da mediação natural, também consiga transpor essa negociação e mediação para a perspectiva intercultural.

Segundo o Grupo Triângulo (2019) é considerado mediação natural as ações mais objetivas e rápidas feitas por pessoas de forma improvisada, informal, por necessidade, voluntariamente ou até profissionalmente, que tenham por objetivo ajudar na interpretação ou tradução, visando facilitar a comunicação da pessoa, naquele instante e naquele ambiente. Essa mediação também pode ser para conseguir alojamento provisório, para informar sobre os serviços públicos disponíveis (saúde, cadastramento, assistência social, escola, etc.), para orientar sobre como basicamente funciona o dia a dia (rotina) naquele local ou junto à sociedade receptora, para dar dicas básicas e até acompanhar essa pessoa, levando-a a alguns locais que são

prestados esses serviços para que ela saiba e possa ter mais rápido acesso a eles. Portanto, a mediação natural é mais genérica e superficial, mas igualmente muito necessária e muito útil. Já a mediação intercultural pode, e normalmente inclui, a mediação natural, mas vai muito além desta.

A mediação é muito interessante por que envolve a busca da satisfação de todos os envolvidos, sem deixar a sensação de vencedores e perdedores. (GIMÉNEZ, 1997). Deve prevalecer o método que na negociação se denomina ganha-ganha.

A seguir, apresenta-se três modelos possíveis e indicados para se mediar e negociar em ambientes interculturais, de modo a garantir êxito de integração, negócios e resolução de conflitos, buscando não gerar clima de vencedores e perdedores. Os modelos indicados são os que seguem (RUBIARO, 2007):

1) Modelo da Escola de Harvard

O modelo da Escola de Harvard é um modelo de mediação e/ou negociação com foco muito objetivo. Também é conhecido como o modelo Fisher-Ury. Parte de quatro pontos básicos para negociar e mediar, que são:

a) *Pessoas*: Não se deve focar nas pessoas, mas nos problemas.

É o problema que precisa ser resolvido e não a pessoa. Por isso não se deve apontar, acusar ou culpar pessoas. Não personalizar. O foco total é no problema ou questão a resolver ou encaminhar. O apontamento deve estar para o problema. Priorizar a busca de soluções, de acordo e na construção de relação e não nos defeitos e no conflito. Ter ciência de que as partes estão naquele local para encontrar soluções e não para encontrar culpados e fazer acusações. Às vezes será necessário mudar de ambiente e “levar a questão para a varanda”, mudando de ares, amenizando os ânimos e se permitindo reflexionar. O sucesso do acordo estará vinculado a capacidade do "sair" do seu lado da negociação e olhar de fora o seu interesse junto com o interesse do outro e, como um mediador, buscar um acordo bom para ambos. Nesse caso, será fundamental a percepção, a comunicação e a emoção;

b) *Interesses*: Centrar-se no que interessa e não nas posições iniciais fixas. É preciso sair do local de origem em todos os sentidos. Para ser intercultural e negociar nele tem de haver mudança de posições. É possível fazer acordos justos e

satisfatórios de interesses, dificilmente de posições. A partir dos interesses, define-se o que se quer e, portanto, qual o problema a ser resolvido. A partir do problema, busca-se a melhor solução, o melhor acordo para todos. Para se chegar ao acordo se busca encontrar os pontos de convergência e interesses comuns. Foca-se no que aproxima os envolvidos e não no que os afasta;

- c) *Opções*: Criar opções que interessam a todos os envolvidos. Criar novas opções no lugar de julgar a opção do outro. Buscar ampliar as opções. Buscar tornar as opções como algo interessante para todos. Cuidar para que as opções permitam soluções e acordos mais fáceis;
- d) *Crítérios*: Insistir e deixar claro quais são os critérios e objetivos. Ter foco e não dispersar. O primeiro objetivo que deve se ter foco é o de encontrar a melhor opção para os envolvidos. Depois que se achou a melhor opção o foco deve ser o de fechar o melhor acordo possível, levando em conta a opção encontrada. Lembrar que o foco é sempre chegar a um acordo. Exceto em situações nas quais todas as possibilidades de acordo são ruins para um ou mais lados.

Nesse caso, o não acordo é uma opção a considerar. Mas o não acordo é a exceção e não a regra;

II) o Modelo Transformativo

O modelo transformativo, que é um modelo de Gilligan, também tido como um interessante modelo de mediação/negociação, admite que em ambientes interculturais a mediação e a negociação são mais complexas, pois os fatores influentes são vários (comunicação verbal, cultura, religião, idioma, etc.). O modelo procura não focar no problema ou no conflito e sim na oportunidade de crescimento e transformação moral de todos os envolvidos, que aprendem e se desenvolvem com o processo. O conflito é visto como a oportunidade de transformação, do "eu" refletir, ver os limites e superá-los para aprender a conviver e se relacionar com o diferente. Somente desse modo é possível se chegar a integração, ao desenvolvimento pessoal, e o despertar para a preocupação com o outro como algo também importante, chegando a um desenvolvimento ético mais pleno. Assim, as pessoas mudam para melhor. Passa a haver uma revalorização do "eu" agora na interculturalidade, um "eu" que passa a reconhecer a importância do outro e da diferença, que passa a voluntariamente a

abrir sua visão e entendimento e assim ficar mais atento, mais empático e mais sensível com a situação do outro. A alteridade ajuda a desenvolver um "eu" melhor.

III) O Modelo Circular-Narrativo

O Modelo Circular-Narrativo ou o modelo de Suares, trata de quatro elementos-chave:

- a) *O aumento das diferenças*: comunicar-se com os envolvidos de modo a admitir, naquele meio, o aumento da diferença, permitindo novos comportamentos, de modo a não tornar o "outro" um completo estranho. Assim o outro terá menos a "se adaptar" e o local terá novos comportamentos no seu meio. Esse alargamento de comportamento se faz flexibilizando, onsiderando o que as partes aceitam ser possível alargar;
- b) *A legitimização das pessoas*: mediar entre as partes de modo que estas aceitem e legitimem a presença do outro naquele meio, como parte integrante deste;
- c) *Mudar significados*: Mediar a relação entre os diferentes respeitando sua história, mas construindo para elas uma outra história alternativa agora com várias histórias que se

juntam a dela, que se complementam e mostram a riqueza e a importância dessa agregação, interação e integração;

d) *Criação de contextos*: A arte de criar situações para que a mediação intercultural possa acontecer.

Esses modelos propostos buscam ajudar na construção de interações entre diferentes seres humanos interculturais, preservando seus valores e os enriquecendo com a vivência na diversidade.

Ao falarmos de diversidade, importante ressaltar que diversidade significa todas as formas que nos distinguem dos outros e nos fazem únicos. Únicos na perspectiva do eu (individual, família e genética) e do meu grupo (coletivo e cultural). Existe diversidade integrada as várias diferenças humanas. Existe a diversidade primária que são as diferenças inatas e naturais (idade, sexo, capacidade física e mental, etc.) e a diversidade secundária, que são as diversidades culturais adquiridas ou modificadas pelos contextos vividos e aprendidos (educação, etnia, local que nasceu, mudança de endereço e de comunidade, mudança de estado civil, crença religiosa, profissão, etc.). (PALANCA, 2016). Todas essas diversidades têm potencial para gerar conflito, tanto no local no qual sempre se viveu ou em outros territórios que for viver. Assim

uma pessoa com diferença natural que sempre viveu em uma única comunidade e que depois de velho resolve mudar para um novo território tem mais potencialidade de sofrer as consequências das diferenças culturais existentes nessa nova dinâmica territorial do que um jovem ainda não tão enraizado com sua cultura local.

As dinâmicas territoriais, embora incontornáveis e desejáveis, visto que um território estagnado tende a perecer, podem potencializar atritos entre os indivíduos que integram uma comunidade ou grupo, tornando-se necessário o recurso à mediação em sentido lato: mediação das diferenças e dos diferentes, numa perspectiva preventiva e de gestão positiva dos conflitos. Algumas das tensões que têm vindo a requerer mediação em termos mundiais, parecem, pelo menos à primeira vista, prender-se com mundividências potencialmente antagónicas, colocando na ordem do dia as diferenças culturais entre povos e países, entre membros de um mesmo povo e entre indivíduos da mesma nacionalidade. Emergem aspetos identitários que levam os investigadores a interrogar-se acerca das identidades compostas dos indivíduos e dos grupos, acerca de culturas e subculturas mas também, forçosamente, acerca de questões de género, de poder, de religião, económicas, entre outras. (SILVA, et al., 2016, p. 10)

Assim pode-se dizer que o território é parte da cultura e também garante a interculturalidade, pois gera pertencimento cultural no imaginário do cidadão.

O território é um conceito sensível da mediação intercultural não apenas enquanto espaço geográfico, mas igualmente enquanto comunidade imaginada. Pede-se à mediação, em geral, e à mediação intercultural, em particular, que contribua para a promoção dos laços e da coesão social, para a melhoria da qualidade de vida e para a convivência cidadã que promova uma gestão positiva e preventiva da diversidade. (SILVA, et al., 2016, p. 24)

Caberá a mediação intercultural criar contextos de aproximação, adaptação e superação de potenciais conflitos. Talvez por isso também que Giménez (2007) afirma que a mediação intercultural é uma modalidade de mediação social, mas difere das demais mediações sociais tradicionais. A mediação social tradicional normalmente envolve resolução de diferenças, interesses ou conflitos no âmbito da família, vizinhos, trabalho, escola, justiça e etc. Enquanto que a mediação intercultural envolve contato entre culturas, a inter ou multicultural. Abrange atores de países diferentes, de grupos distintos, de migrações, do trato ao estrangeiro, turista, estudante intercambista, refugiado, viajante, negociante e trabalhador em busca de novas oportunidades de mercado de trabalho, aos grupos/comunidades étnicas, as minorias étnicas, aos descendentes de determinada etnia. Media situações em que fica evidente a existência de comportamentos culturais

distintos que envolvem, por exemplo, religião, língua, fatores étnico-raciais, dentre outros usos e costumes. São ambientes nos quais normalmente estará presente alguma dosagem de assimetria de informações sobre o local e/ou desigualdade de contexto intercultural.

Muitas vezes o conflito intercultural não está perceptível. Pode até ser interno a pessoa, expresso em forma de angústia, preconceito, medo, descaso, desconhecimento, desinformação, informação incompleta, assimétrica ou ambígua, especialmente no tocante a procedimentos legais, como buscar oportunidades de trabalho, moradia, direitos, etc. Por exemplo, segundo Weber (2004), muitas vezes o imigrante, mesmo sendo qualificado, por estar em terra estranha, sujeita-se a condições de trato e de trabalho com valores menores do que a sua competência e o seu mérito fazem. Quando a pessoa imigra, ela, muitas vezes, aceita se sujeitar a situações que não se sujeitaria no seu país de origem. Exatamente por que está na condição de imigrante, de estrangeiro. Nesse exemplo, citado por Weber, pode existir uma situação de conformismo ou um caso de conflito interno abafado. Caberá ao mediador intercultural perceber isso para ver o que pode ser feito de modo a minimizar os problemas dali decorrentes.

Pois, segundo o Grupo Triángulo (2019, p. 11) "*la mediación intercultural, que presupone una cierta especialización o profesionalización y un reconocimiento más allá de las redes de sociabilidad y parentesco*". Portanto, cabe ao mediador intercultural e ao negociador internacional ver um pouco além da aparência, considerando o ambiente e a pessoa com que está interagindo. Isso exige, além de muito profissionalismo, competência intercultural, sensibilidade emocional, empatia e alteridade.

Esse profissional buscará a criação de pontes ou vínculos mediante a negociação e a mediação intercultural, buscando aproximar as partes envolvidas, permitindo a comunicação entre elas, ou uma melhor comunicação, de modo a conseguir acordos de interesse mútuo. As negociações e as mediações podem ser criativas e renovadas para cada situação. Devem ser usadas para fazer nascer ou renascer uma relação. Também podem ser preventivas e curativas, usadas para evitar ou resolver conflitos. (GIMÉNEZ, 1997).

A diferença básica é que o negociador tem lado, representa um dos lados, enquanto o mediador não tem lado, sendo uma terceira pessoa. Por isso defendemos um negociador mais próximo possível de um mediador, na perspectiva de que é possível ter lado

e mesmo assim ser mais humano, mais empático e mais altero. Não está se falando de substituir o negociador pelo mediador, mas sim, este primeiro tentar incorporar em suas atitudes o máximo que puder dos procedimentos inerentes a um mediador intercultural, entendendo que a negociação em ambientes interculturais tende a ser mais complexa e mais sensível que em ambientes de uma mesma cultura. Isso fará, por exemplo, o negociador não tentar tirar proveito antiético de uma vulnerabilidade do outro lado, aproveitando-se do contexto de desconhecimento de alguma questão cultural, de uma assimetria, incompletude ou ambiguidade de uma informação decorrente da questão diversa no ambiente internacional e/ou intercultural, dentre outros. Por isso, recomenda-se que o negociador aprenda e pratique ao máximo ações mais próximas possíveis a mediação intercultural.

Entendemos la Mediación Intercultural —o mediación social en contextos pluriétnicos o multiculturales— como una modalidad de intervención de terceras partes, en y sobre situaciones sociales de multiculturalidad significativa, orientada hacia la consecución del reconocimiento del Otro y el acercamiento de las partes, la comunicación y comprensión mutua, el aprendizaje y desarrollo de la convivencia, la regulación de conflictos y la adecuación institucional, entre actores sociales o institucionales etnoculturalmente diferenciados. (GIMÉNEZ, 1997, p. 142)

Evidente que a mediação e o papel do mediador somente serão possíveis se todas as partes envolvidas aceitarem aquele ou aquilo como mediador ou mediação. O mesmo vale para uma situação de negociação. A negociação somente ocorre quando as partes reconhecem, no outro, alguém habilitado para representar algo ou alguém. É condição inicial de qualquer negociação ou mediação haver aceitação do papel do profissional ali presente, para que se garanta o cumprimento desse papel.

Após haver a aceitação e o reconhecimento do mediador ou do negociador, os próximos passos são: estabelecer comunicação efetiva com os envolvidos; superar as barreiras presentes; promover a aprendizagem e a convivência cordial. Para isso, deve-se focar nos ganhos mútuos; evitar ou prevenir conflitos; adaptar as instituições para atuarem com eficácia na diversidade e; fomentar o convívio e a cooperação entre sujeitos etnicamente diferenciados. (GIMÉNEZ, 1997)

Para conseguir ser um negociador ou mediador intercultural efetivo é também necessário que este renegue um pouco do seu pertencimento cultural em prol do pertencimento do outro. Colocando-se no lugar do outro. Jamais desprezar a origem, a forma de comunicar e as crenças e valores da outra parte, pois "[...]

não se brinca impunemente com territórios, idiomas e credos religiosos (DOURADO FILHO, 2000, p. 117). Esses aspectos fazem parte do pertencimento, da emoção e da razão do ser.

O negociador e o mediador intercultural precisam saber, entender e lidar com situações de multiculturalidade como desenvoltura e tranquilidade (mas com muito mais cuidado) de como estivesse atuando na sua própria cultura.

En toda situación de multiculturalidad significativa dos o más sujetos o actores sociales están vinculados por una relación interétnica, esto es una relación social manifiestamente condicionada por la identidad etnocultural diferenciada de los sujetos. Según cual sea el número y naturaleza de los sujetos involucrados, el contenido y las características de la relación establecida y el tipo de contexto inmediato y global en el que ocurre, se produce una gran diversidad de situaciones de multiculturalidad. (GIMÉNEZ, 1997, p. 133-134)

Ainda, segundo Giménez (1997), destacam-se seis tipos de relações e situações de multiculturalidade (os exemplos são por nossa conta):

a) *indivíduo da cultura A x indivíduo da cultura B*. Como exemplo, pode-se citar um negociador de um país *versus* um negociador de outro país ou; casamento entre duas pessoas, sendo cada uma de uma cultura diferente;

- b) indivíduo da cultura A x coletivo da cultura B.* Como exemplo, pode-se citar um missionário de uma denominação religiosa de um país, indo fazer missões em outro país ou; alguém de outra cultura chegando para morar em um país, especialmente em um local ou bairro que somente tem lá residindo pessoas da cultura local;
- c) indivíduo da cultura A x instituição do país de cultura B.* Como exemplo, pode-se citar um negociador de uma cultura tentando viabilizar uma exportação para um determinado país e tendo que se comunicar junto às autoridades aduaneiras daquele país ou; uma criança estrangeira imigrante ingressando em uma escola local;
- d) coletivo da cultura A x coletivo da cultura B.* Como exemplo, pode-se citar grupos de produtores de determinado produto se reunindo com produtores, compradores ou fornecedores de insumos de outro país para trocar experiências, fazer convênios e parcerias ou; grupos de profissionais de saúde de um país reunidos para trocar experiências com grupos de profissionais de saúde de outro país;

- e) *coletivos da cultura A x instituições da cultura B*. Como exemplo, aqui pode-se citar grandes grupos imigrantes refugiados que são acolhidos em acampamentos e/ou hospitais de acampamento do exército de outro país ou em locais de acolhimento viabilizados pela Cruz Vermelha, por igrejas, ou por ONGs humanitárias;
- f) *instituições da cultura A x instituições da cultura B*. Como exemplo, aqui pode-se citar parcerias entre universidades de diferentes países para colaboração internacional e interinstitucional visando intercâmbio de estudantes, pesquisa em conjunto ou; acordos firmados entre governos.

Importante ressaltar que, aqui se entende o coletivo como qualquer grupo ou comunidade com algumas características culturais e de identidade própria. A menção sobre cultura A ou B é para dizer que essas culturas são diferentes entre si e se aplica a qualquer caso em que isso ocorra. Os encontros negociados têm o objetivo de gerar entendimento entre as partes mesmo no contexto de diversidade cultural presente. Ao menos esse deve ser o objetivo de quem se desafia a viver relações interétnicas e a interculturalidade.

As relações interétnicas presentes, normalmente ocorrem no cotidiano e podem ser familiares, profissionais, comerciais, assistencial (serviços de saúde, etc.), escolar e educativa, residencial (vizinhos), etc. E ocorrem de melhor ou pior forma, dependendo da disposição das partes em jogarem o jogo da integração e da relação. Dependerá da disposição de se adaptar e de se aproximar do outro que é diferente. Também influenciará nessa aproximação a quantidade de barreiras presentes e quantas destas se conseguirá superar. Um exemplo é a barreira linguística, pela qual alguns encontros não evoluem, por que as partes não sabem se comunicar na língua do outro e ambos não conhecem uma terceira língua em comum. Tal fato dificulta a comunicação e gera dificuldades para uma aproximação mais plena (GIMÉNEZ, 1997).

É preciso garantir as relações interculturais entre pessoas sem exigir que elas abandonem por completo sua identidade original. Afinal, negociar e mediar na interculturalidade é aproximar culturas e não as fundir, tampouco sobrepor uma a outra, muito menos exigir que o outro escolha uma nova cultura como sua em detrimento da anterior.

Como afirma o Grupo Triângulo (2019, p. 18): *"Sin perder la propia identidad y valores fundamentales, la negociación y la mediación*

favorecen la búsqueda de un terreno común que permitirá encontrar intervenciones adecuadas, soluciones más satisfactorias, resultados viables". Procura-se por um ponto de encontro em comum, mediante diálogo, trocas recíprocas e descoberta do outro, com respeito aos princípios e valores mais importantes de cada uma das partes. Como contrapartida, cada um cede um pouco da sua posição inicial em prol da aproximação. Nesse ponto é importante buscar maneiras de "desarmar" os ânimos, especialmente dissipando excessos de etnocentrismos, de estereótipos, de preconceitos, de imposição de valores ou modelos de vida dos ou sobre os outros. (GRUPO TRIÁNGULO, 2019).

Ceder faz parte da boa vontade de se integrar ao outro com respeito. Ceder e ter do outro lado contrapartidas é parte crucial do processo negocial. Misturar-se faz parte do viver na interculturalidade. Afinal, como afirma Dourado Filho (2000), se achamos que o preto é preto e o branco é branco não estamos errados, mas quando se fala em interculturalidade e diferentes significados, temos que, às vezes, dar chance ao cinza. Somente assim não seremos intolerantes com as pessoas, julgando-as a partir de premissas muito estreitas. Não adianta ter o melhor produto para vender se não "vendermos" também tolerância e respeito.

Precisamos deixar de lado a mentalidade provinciana e pouco arejada.

Nas negociações todas as ações são humanas e quase sempre a reflexão deve preceder o movimento. Mas o pensamento linear, levando em conta a identificação de relações causais unificadas, não é um modo de raciocínio universal ou padrão. As diferenças culturais serão sempre uma variável explicativa nesses casos. (FAURE, 2004). Isso precisa ser levado em conta até por profissionais negociadores internacionais e mediadores interculturais já experientes. Cada ser humano, baseado em sua cultura, reflete sobre o que ocorreu, ocorre ou vai ocorrer, mas a reflexão tende a ser diferente, não é linear, e principalmente se este humano estiver em ambiente de diversidade cultural.

O negociador internacional, quando entende que seu principal papel é o de ser o mais próximo possível de um mediador intercultural, ele deixa de "defender" uma organização, um grupo de pessoas de uma determinada cultura, quando esta estiver em um ambiente de cultura diferente (visto dessa forma é hostil) e passa a ser o agente aproximador e integrador de pessoas e organizações de culturas distintas em prol do interesse em comum. Ele maximiza o que aproxima e une e busca minimizar o que afasta e gera conflito.

Focará no que é relevante para a realização do acordo ganha-ganha. Será uma ponte provisória para aqueles casos de encontros entre duas ou mais culturas. No lugar de dualidades e conflitos visualizará complementaridades e interdependências.

Segundo Dourado Filho (2000), quem viaja sempre está desbravando fronteiras dentro do seu eu. Sempre que a porta do avião se abre para descer em um novo local - inclusive dentro de seu próprio país, quando este é geograficamente imenso - a pessoa ingressa em uma nova fronteira cultural que diverge parcial ou amplamente da sua cultura local e precisará promover ajustes culturais em si mesmo, mesmo que esses ajustes sejam inconscientes e provisórios, para conseguir ter um bom convívio no novo local. O negociador, o turista ou o viajante pode até não estar se dando conta, mas sempre está promovendo uma adaptação dos seus valores e comportamentos em uma perspectiva dos valores e comportamentos do local no qual está chegando. Buscará criar sintonia com a nova terra que pisa. Irá se moldar o máximo possível (sem ferir seus valores pessoais) ao local visitado, para evitar barreiras desnecessárias. Irá se conter para não comentar tudo o que visualiza de diferente e o que pensa sobre o que foi observado.

Buscará ser polido e elegante. Buscará se aproximar ao máximo ao que se pratica no local se isso não ferir os seus valores.

Assim, se o local aprecia formalidades, usa-se gravata e terno, já se o local é mais informal, usa-se traje esporte. Se os interlocutores do local gostam de conversa informal antes de tratar de negócio, pode até tentar chegar um pouco antes ou marcar o horário para mais cedo, para ter tempo de promover tal ambiente. Já se os interlocutores vêm de uma cultura que gosta de logo ir ao ponto central do tema da reunião, buscando encerrar o mais breve possível, o negociador procurará agir assim. A lógica é evitar ao máximo entrar em conflitos desnecessários com os interlocutores e com os valores locais. Para isso é preciso calibrar hábitos e estudar valores e costumes locais. O profissional que circula entre culturas é que precisa ser visionário e adaptável e não querer que a comunidade e a cultura local a qual visita se adapte ao seu estilo forasteiro. Como cultura vem de cultivo, nada mais adequado que um profissional que circule entre a diversidade cultural permanecer sempre se adequando as culturas locais já cultivadas e assim também ele cultivará relacionamentos interculturais. (DOURADO FILHO, 2000)

Six (1990) citado por FSG (2007) reforça que a mediação se difere da decisão judicial ou da arbitragem e também da negociação tradicional por que a decisão não cabe a uma pessoa apenas ou a um colegiado dito neutro e nem é uma decisão dual de contrários (negociação simples). É sim uma decisão intermediada por um terceiro (triangular) que busca aproximar as partes e a decisão é em conjunto.

É nessa perspectiva que desafiamos o negociador internacional a ter nas suas atitudes, cada vez mais, posturas mais próximas do mediador intercultural do que de um simples negociador dual. Quando falamos que ele deve se aproximar do que é um mediador é por que não estamos imaginando a necessidade de uma terceira pessoa (triangular) como forma de garantir a mediação na negociação e sim que os envolvidos (negociadores) sejam capazes e estejam dispostos de saírem das suas posições confortáveis de dualidade e fazerem uma negociação ainda mais empática, altera, com conduta ética e profissional bem apurada, procurando entender, respeitar, valorizar, considerar e incluir no processo a situação de todos os lados envolvidos. Teremos então negociadores diferenciados no contexto

intercultural. Pessoas proativas, conciliadoras, aglutinadoras e facilitadoras, que não se acomodam na tradicional posição dual.

Isso inclusive encontra amparo nos argumentos de Calle (2007, p. 49) quando afirma que *"las diferencias en la negociacion y manejo de conflictos, surgen de las variables ancladas a la cultura y la comunicacion. De ahi la importancia de la negociacion como mediacion."* Trata-se de um passo além da forma tradicional de se negociar.

[...] la mediacion supone dar un paso mas en las funciones asignadas al tercero. Como en los buenos oficios, su primera mision consiste en aproximar a las partes, si bien el mediador se siente, ademas, autorizado para proponer las bases de negociacion e intervenir en ella como via de comunicacion, sugerencia y acomodacion de posiciones, sin tratar no obstante de imponer una solucion. La diferencia esencial con los buenos oficios consiste, pues, en la activa participacion del mediador en el desarrollo de las negociaciones hasta su efectiva conclusion, ya conduzcan a la solucion de la controversia, ya sirvan para la determinacion de otro metodo de arreglo" (BROTÓNS, 1997, p. 836 apud Calle, 2007, p. 79)

Como já dito, para ser um negociador internacional próximo a um mediador o profissional não precisa ser, necessariamente neutro, equidistante e imparcial. Nem precisa ser de uma terceira cultura neutra para garantir que a negociação intercultural ocorra de modo a gerar satisfação para todas as partes. O que o negociador

precisa é buscar se aproximar ao máximo da característica de mediador, ser o mais profissional possível, sempre ético e sensível. Seu foco não estará mais em apenas garantir um bom resultado para o seu lado, mas no de garantir uma boa negociação para todos os envolvidos. Trata-se de um ser profissional híbrido que mistura o estilo negociador tradicional e princípios da mediação, agregando tudo isso no ambiente intercultural e, muitas vezes, internacional. Sabemos que muitos negociadores já agem assim, outros insistem no estilo tradicional. Não por acaso esses negociadores híbridos são os que mais se destacam. Afinal eles entenderam que,

[...] a planetarização da convivência, e a necessidade de estabelecermos uma sintonia fina com uma gama considerável de povos, faz desse ofício, que chamaremos de exercício da multiculturalidade, um dos mais desafiantes e sutis a que executivos e cidadãos têm que se adaptar nos dias de hoje. (DOURADO FILHO, 2000, p. 29)

O negociador com comportamento e atitude mais próximas a de um mediador intercultural pode ser entendido como um ser que promove *"puente entre dos culturas, su labor es hacer el trayecto correcto y prudentemente para alcanzar el objetivo de una travesía: unir, acercar,*

diluir tensiones y conseguir que haya una comunicación entre ambas partes". (RUBIARO, 2007, p. 25)

Um negociador internacional que tenha comportamento próximo ao do mediador, inclusive, quando usará recursos como uma língua estrangeira que normalmente um lado sabe mais que o outro, procurará não levar vantagem indevida nisso. Usará com moderação e entenderá que o outro lado, ao ter que sair da sua língua nativa que lhe dá mais segurança e ter que usar uma outra língua para estabelecer o diálogo, de alguma forma, está mais fragilizado e vulnerável. O negociador procurará ser mais compreensivo, mediará e colaborará para que a negociação flua sem tirar proveito indevido das vulnerabilidades dos outros e assim não fazer do mal-entendido uma forma de vantagem indevida.

Como no ambiente intercultural está presente a diversidade em vários sentidos "saber dosar nossa sensibilidade quanto aos humores vigentes, como forma de evitar ferir, por desinformação, as suscetibilidades locais" (DOURADO FILHO, 2000, p. 24), é algo que quem vive esse ambiente tem que estar comprometido.

Para Calle (2007) negociação é um meio a serviço de um fim. O meio é a forma de conseguir algo (o fim). O meio media para um fim. A negociação é a forma mediadora que garante que algo que se

deseja no presente (o negócio realizado e o acordo) aconteça no futuro (finalizar com contrato firmado e negócio fechado). Então a negociação é um meio idôneo de solucionar diferenças, chegar a acordos ou acabar com conflitos de interesses, mediante a troca de propostas entre as partes, visando alcançar soluções que sejam úteis e de interesse dos envolvidos e pode abranger a perspectiva econômica, cultural, política, ou todas elas. (CALLE, 2007)

Negociar e mediar nem sempre envolve resolver questões de conflito. Normalmente, as negociações entre organizações de mercado são para buscar pontos convergentes em interesses distintos (exemplo: um quer comprar, outro quer vender), mas complementares (um precisa do outro para executar o que deseja). A realização dos desejos de um lado não existe sem a existência e a realização do que o outro também deseja.

Para isso podem, os negociadores e os mediadores, usar ferramentas/estratégias/métodos/técnicas imprescindíveis para o sucesso do processo mediador ou negocial. Rubiaro (2007) aponta algumas dessas estratégias/técnicas/métodos para mediar e negociar com qualidade. São elas:

- a) *Ouvir*: saber ouvir, ter paciência de ouvir, ouvir atentamente, mostrar interesse em ouvir;

- b) *Parafrasear*: repetir sinteticamente o que ouviu para se certificar de que entendeu corretamente o que foi dito;
- c) *Conotar positivamente*: destacar os aspectos positivos do outro e de sua cultura, elogiar, destacar pontos em comum, dizer o que agradou da proposta que o outro fez;
- d) *Resumir*: falar ao outro, resumidamente, de forma ordenada, calmamente, o que foi dito e acordado de modo a ter certeza que está tudo claro e de acordo, pedir confirmação, ajustando e corrigindo pontos que não estavam bem claros;
- e) *Clarificar*: perguntar novamente sobre pontos que não ficaram bem entendidos de modo a ter tudo entendido e acordado;
- f) *Perguntar*: perguntar ao outro o que ele entende, sabe, interpreta ou acha sobre coisas, situações, contextos e realidades relevantes para o que se está discutindo ou o que se quer com aquele encontro;
- g) *Reenquadrar-se*: fazer o exercício de reflexão e argumentação, colocando-se no lugar do outro buscando entender o que o outro está sentido. Desafiar o outro a fazer o mesmo e assim cada um entenderá as razões e os

argumentos do "lado oposto". Sempre usar nesses casos argumentos respeitosos.

A partir desse exercício é mais fácil se chegar a um acordo entre os envolvidos, pois todos agora sabem o que se passa com cada um e também já se colocaram no lugar do outro buscando entender o outro contexto. O acordo entre as partes passa a ser mais o harmonioso, possível e de interesse mútuo.

E isso não é contraditório se olharmos quais são os sete pilares da negociação que estão assentados sobre a base chamada de preparação inicial que deve anteceder tudo. Segundo Cohen e Altimira (2003) os sete pilares são:

- a) *Relações*: relacionado à capacidade de estabelecer relações interpessoais, adquirir confiança, negociar pensando em relações de longo prazo, procurar entender o que angustia e o que quer o outro, respeitar a cultura, usos e costumes do outro, ter conduta ética;
- b) *Interesses*: Negociar ou mediar não é como competir em uma modalidade desportiva, na qual apenas um pode ser campeão. A finalidade da negociação e da mediação deve ser o de chegar o mais próximo possível dos pontos de interesse de todos os envolvidos. Nesse contexto, satisfazer

os interesses de um não pode significar necessariamente negar os interesses dos outros. Por isso uma boa negociação tende a ter várias etapas de compartilhamento de informações e troca de concessões, buscando se aproximar o máximo possível de um acordo interessante para todos os envolvidos;

- c) *BATNA/MASA*: Ao negociar o profissional precisa saber qual é a sua melhor alternativa sem acordo (*MASA*). Ou seja, se aquele acordo não sair qual a alternativa que lhe resta (plano B). Isso dará a ele a base para estabelecer sua zona de possíveis acordos (*ZOPA*), como o valor (ou preço) mínimo aceitável pelo vendedor e o valor (ou preço) máximo aceitável para comprador, em caso de negociação comercial. “[...] *su BATNA le informa si hay una forma mejor de satisfacer sus intereses, cómo hacer negocios con otro proveedor o con otro cliente*”. (COHEN; ALTIMIRA, 2003, p. 170). Reforça a ideia de que para negociar o profissional precisa estar bem informado não apenas da negociação em si e sobre o outro, mas também de todas as alternativas que ele dispõe caso aquela negociação fracasse. Não pode estar

refém de uma única opção, pois isso o fragiliza sobremaneira no processo negocial;

- d) *Criatividade*: Um negociador não deve ir para a negociação com tudo fixado e rígido do que exigirá, sendo irreduzível quanto a isso. Quem faz isso não negocia e sim impõe. É indicado que o negociador seja criativo e dinâmico, faça concessões para também receber concessões. Se ele for criativo pode fechar uma compra maior em troca de um preço menor com um prazo de pagamento maior e assim por diante. Precisa entender que o que tem valor em uma negociação não pode ser apenas o preço;
- e) *Justiça*: O negociador não deve agir nunca de forma antiética, devendo procurar ser justo com os outros durante a negociação, não expropriando ganhos abusivos em cima da vulnerabilidade do outro. Ele deve levar em conta a indicação popular de bom senso e ética que afirma que “não devemos fazer para o outro o que não gostaríamos que fizessem conosco”. Na perspectiva da conduta ética o negociador deve se comportar de tal forma que se um dia seus pais, seus filhos ou seus amigos souberem do ele fez não teriam vergonha ou repugnância do que fez e nem teria

vergonha de admitir ter feito. Também precisará entender qual é a perspectiva de justiça que o outro lado tem considerando a base cultural dele;

f) *Compromisso*: Um acordo e um contrato estabelecem uma série de compromissos entre as partes. Quantidades, valores, prazos e qualidade são alguns desses compromissos. Por isso antes de chegar a um acordo é fundamental analisar cuidadosamente se os compromissos previstos podem ser aceitos pelas partes e se elas têm condições de dar conta de tais compromissos. Deve negociar de modo a ficar adequado e possível de ser cumprido. Compromisso assumido e cumprido gera confiança, referência e reciprocidade;

g) *Comunicação*: *"la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra."* (COHEN; ALTIMIRA, 2003, p. 174). A comunicação é um caminho de duplo sentido, fundamental para a concretização de uma boa negociação. É a forma que a informação é compartilhada entre os envolvidos. Uma boa comunicação gera aproximação, confiança e transparência. De todo jeito, para que a mediação aconteça, será preciso haver comunicação.

Para FSG (2007, p. 58): "*La comunicación cómo primer paso para establecer relaciones con sintonía y encaminadas hacia la consolidación.*"

Como visto não é adequado negociar ao estilo ele e eu, como oponentes, e sim buscar sempre mediar a negociação de modo que os sete pilares sejam alcançados e para que todos os envolvidos tenham seus interesses considerados, assim se promove o ganha-ganha. Para chegar nesse patamar o negociador precisa ter uma visão holística e sistêmica e se importar com os outros interlocutores. Ser mais próximo de um mediador.

Admitir um negociador próximo ao mediador, também é uma forma de valorizar o mediador. Afinal, a mediação assim não passa a ser vista apenas como forma de resolução de conflito, pois isso a diminui. A mediação pode também ser usada como resolução de conflitos, mas ela vai muito além disso. A existência do conflito não deve ser condição primeira para a mediação acontecer. Essa mediação de conflitos é a mediação reabilitadora (resolução de conflitos). Mas também existe a mediação criativa, preventiva e facilitadora. A mediação deve ser vista como forma de aproximação e integração. Serve para melhorar a interação e ampliar experiências e conhecimentos mútuos.

Gimenéz (2007) também afirma que a mediação não pode se limitar a resolução de conflitos. Já FSG (2007) diz que o conflito é a oportunidade para aproximar e gerar essas interações e troca de conhecimento mútuo.

A mediação pode acontecer em diversas situações (conflituosas ou não conflituosas). Desde o momento que alguém sente alguma necessidade e não tem como ter acesso a algo pode precisar ser mediado por outrem ou usar recursos mediadores. Isso pode ser tanto no âmbito individual como de grupos ou coletivos sociais e culturais.

Como já dito, o argumento em prol da mediação serve também para a negociação. Por isso, afirmamos que a mediação e a negociação caminham juntas, embora não sejam sinônimos. Também já admitimos anteriormente que para o profissional ser um bom negociador internacional ele precisa se aproximar das virtudes de um mediador intercultural.

Quanto ao mediador a recíproca é verdadeira, tanto é verdade que FSG (2007) quando aponta os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o mediador menciona como necessário, dentre outros atributos, que esse mediador seja também um negociador.

Um negociador internacional, semelhante a um mediador intercultural, já na primeira etapa de uma negociação poderá evitar a necessidade futura efetiva de um mediador, de um árbitro (arbitragem) ou de um juiz (julgador) para resolver uma situação de conflito decorrente de uma negociação que não foi ganha-ganha.

Também é verdade que quando esquemas (modelos) e scripts (subconjuntos do modelo) de negociação, especialmente os interculturais, são incompatíveis e levam à falta de compartilhamento de informações ou à falta de motivação para continuar buscando melhores alternativas negociadas, os acordos (ou desacordos) a que se chega nunca são os melhores. Isso acontece quando os envolvidos preferem ficar mais em suas posições e não caminharem no processo com postura e mediadores. Para o bem do avanço das negociações é cada vez mais necessário que os negociadores caminhem em prol da mediação. Somente assim teremos bons contratos e acordos internacionais que mudarão (para melhor) a situação dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/19120/10827>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

ARAÚJO, E. A.; MELO, A. V. C. Capital informacional e construção do poder simbólico: uma proposta epistemológica a partir de Pierre Bourdieu. **VIII ENANCIB: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. Salvador: 2007. (GT 1 – Estudos Históricos e Epistemológicos da Informação Comunicação oral). Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--030.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.

ARENAS, J. A. C.; ROJAS, J. J. B. *Retos en la implementación de las TIC para el proceso de negociación internacional*. **Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / v. 29 n. 50**, p. 153-162, julio - diciembre de 2013

BARRANCOS, J. E.; DUARTE, E. N. Inteligência competitiva e as práticas de gestão do conhecimento no contexto da Administração e da Ciência da Informação: revelações da produção científica. **Encontros Bibli**. v. 18, n. 38, p. 107-126. set./dez. 2013.

BEHRENDTS, F. L. **Comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

BELLUZZO, R. C. B.; SANTOS, C. A.; ALMEIDA, O. F. A competência em informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Informação & Informação**. Londrina, v. 19, n. 2, p. 60 - 77, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

BELTRAMIN, J. B. Hibridismo Cultural: Peter Burke. **Polis**, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 11, Nº 32, 2012, p. 523-526. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-65682012000200025&script=sci_arttext>. Acesso: 30 set. 2015.

BERGER, P. L.; A dinâmica cultural da globalização. *In: _____*; HUNTINGTON, S. P. (Orgs.). **Muitas globalizações: diversidade cultural no mundo contemporâneo**. 2004. p. 11-27.

BERNSTEIN, A. Globalização, cultura e desenvolvimento. *In: BERGER, P. L.; HUNTINGTON, S. P. (Orgs.). **Muitas globalizações: diversidade cultural no mundo contemporâneo**. 2004. p. 215-283.*

BOURDIEU, P. Esboço de uma teoria prática (1972). *In: A Sociologia de Pierre Bourdieu*. ORTIZ, R. (org.). Rio de Janeiro: Olho D'água, 2005.

BOSI, A. **A origem da palavra cultura**. Disponível em: <<https://panduguiha.wordpress.com/2008/11/24/alfredo-bosi-a-origem-da-palavra-cultura/>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

BRETT, Jeanne M.; OKUMURA, Tetsushi. *Inter and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators*. **The Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 5 (Oct., 1998), pp. 495-510. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/256938>. Acesso em: 30 ago. 2019.

CALLE, M. A. *Estado del arte en el estudio de la negociación internacional*. Documento 57. Medellín: Grupo de Investigación en Estudios Internacionales, Departamento de Negocios Internacionales, Escuela de Administración, Universidad EAFIT. May, 2007. Disponível em: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1286/1165>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CANO, J. A.; BAENA, J. J. *Impact of Information and Communication Technologies in International Negotiation Performance*. **Review of Business Management**, São Paulo, Vol. 17, No. 54, pp. 751-768, Jan./Mar. 2015

CAPURRO, R. *Ética intercultural de la información*. In: GOMES, H. F.; BOTTENTUIT, A. M.; OLIVEIRA, M. O. E. (Orgs.). **A ética na sociedade, na área da informação e da atuação profissional: olhar da filosofia, da sociologia, da Ciência da Informação e da formação e do exercício profissional do Bibliotecário no Brasil**. (Cap. 3) Brasília: CFB, 2009. (p. 43-64).

CELANI, M. A. A. Questões de ética na pesquisa em lingüística aplicada. **Linguagem e Ensino**. v. 8, n.1, p 101-122, 2005. Disponível em: http://moodle.stoa.usp.br/file.php/1292/Celani_etica_pesquisa.pdf. Acesso em: 05 mar. 2021

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COHEN, S.; ALTIMIRA, R. *Claves de negociación ... con el corazón y la mente.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2003.

CONDEMI, S.; SAVATIER, F. **As últimas notícias do Sapiens:** uma revolução nas nossas origens. Lisboa: Vestígio - Círculo de Leitores, 2019.

CORTINA, A. *Ética mínima.* São Paulo: Martins Martins Fontes, 2009.

COSTA, F. J. **Marketing & sociedade.** João Pessoa: Editora UFPB, 2015.

DOURADO FILHO, F. **Ao redor do mundo:** convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. Monna Lisa, 2000.

FADEL, B.; ALMEIDA, C. C.; CASARIN, H. C.; VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JR., O. F.; BELLUZZO, R. C. B. Gestão, mediação e uso da informação. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31 (cap.1).

FAURE, Guy-Olivier. *Approcher la dimension interculturelle en negociation internationale. Management Interculturel. Revue française de gestion.* 2004/6, n. 153. p. 187-199. Disponível em:

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-187.htm>. Acesso em: 05 set. 2019.

FILGUEIRA, S. P.; SATUR, R. V. **Profissão de negociador internacional no Brasil: regulamentar ou não regulamentar?** João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-075-9 (impresso); 978-65-5621-070-4 (digital). Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/administracao/profissao-de-negociador-internacional-no-brasil-regulamentar-ou-nao-regulamentar>. Acesso em: 16 fev. 2021.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2002. (Dissertação de Mestrado) 156f.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FSG, Fundación Secretariado Gitano. ***Retos en los contextos multiculturales: Competencias interculturales y resolución de conflictos.*** Madrid: Fundación Secretariado Gitano, 2007. Disponível em: https://www.gitanos.org/centro_documentacion/publicaciones/fichas/23731.html.es. Acesso em: 08 jun. 2019.

GARCÍA-LOMAS, O. L. ***Negociación internacional.*** Madrid: Global Marketing Strategies, 2015. Disponível em: <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019

_____.; CHURRUCA, A. N. **Negociación internacional**: estrategias y casos. Madrid: Pirámide S.A., 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIMÉNEZ, C. *La naturaleza de la mediación intercultural*. *Revista de Migraciones*. 2, 1997, p. 125-159. Disponível em: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/4888/4712>. Acesso em: 31 mai. 2019

GOICOECHEA, E. R. *Etnicidad, identidad, interculturalidad: teorías, conceptos y procesos de la relacionalidad grupal humana*. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Areces, 2011.

GRUPO TRIÁNGULO. *Materiales de formación en mediación intercultural elaborados por el Grupo Triángulo*. Disponível em: <https://www.redesinterculturales.org/wp-content/uploads/2017/06/Formaci%C3%B3n-MI.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2006.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

KOBASHI, N. Y.; TÁLAMO, M. F. G. M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. **Transinformação**, Campinas, v. 15, edição especial, p. 7-21, set./dez. 2003. Disponível

em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1458/1432>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

KUHN, E.; SATUR, R. V. **Plano de marketing de exportação para uso de negociadores de pequenas e médias empresas**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-072-8 (impresso); 978-65-5621-073-5 (digital). Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/administracao/plano-de-marketing-de-exportacao-para-uso-de-negociadores-de-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 16 fev. 2021.

LÉVI-STRAUSS. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes, 1976.

LÈVY, P. **Inteligência colectiva: por una antropología del ciberespacio**. Washington (USA): Editeur, 2004.

_____. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. Tecnologias do imaginário. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. n. 9. dezembro 1998. (p. 37-49).

LIMA, B. T. P.; CARVALHO JÚNIOR, L. C. A importância da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis. **VI EEC**. Joinville, abr. 2012. Disponível em: <http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sesoes_tematicas/Tema5-Economia%20Industrial/Artigo-2-Autoria.pdf>. Acesso em: 17 set. 2015.

LIMA, C. B.; MARTINS, T. M.; LIBONI, L. B. ATTADIA, L. C. L, MARTINELLI, D. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: caracterização e influência no uso do poder em

processos de negociação. *In.*: **Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas** – Centro Universitário de Franca Uni-FACEF – 29 e 30 de outubro de 2008. Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/B/B_122.pdf. Acesso em: 22 fev. 2016.

LYON, David. **A sociedade da informação**: questões e ilusões. Oeiras (Pt), 1992

MANRAI, Lalita A.; MANRAI, Ajay K. *Current issues in the cross-cultural and cross-national consumer research*. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 8, n. 3-4, p. 9-22, 1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ajay_Manrai/publication/254365180_Current_Issues_in_the_Cross-Cultural_and_Cross-National_Consumer_Research/links/00b7d52d4874f63844000000.pdf> Acesso em: 02 abr. 2020

MARTINS, E. C. R. **Cultura e poder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARQUES, R. M. **Intelecto geral e polarização do conhecimento na era da informação**: o Vale do Silício como exemplo. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, 2014. (Tese de doutorado). 254 f.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação internacional**. São Paulo, Atlas, 2004.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

NOSÉ JÚNIOR, A. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ONERA, J. O. Análise de necessidades em inglês para negócios. *In*: LIMA-LOPES, R. E.; FISCHER, C. R.; GAZOTTI-VALLIM, M. A. (Orgs.). **Perspectivas em línguas para fins específicos**: *festschrift* para Rosinda Ramos. Campinas: Pontes Editores, 2015. Cap. 14 (p. 323-345)

_____. **Análise de necessidades do uso da Língua Inglesa na execução de tarefas em uma empresa multinacional**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. São Paulo, 2010. Dissertação de Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. (117 f.).

PALANCA, D. V. Metodologias de formação na fronteira – narrativas digitais. *In*: Alto Comissariado para as Migrações, I.P. (Coord.). Entre iguais e diferentes: a mediação intercultural. **Atas das I Jornadas da Rede de Ensino Superior para a Mediação Intercultural**. Lisboa: jun. 2016. Cap. 2.3 (p. 124-142). Disponível em:

[http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2374/1/Atas_RES MI_final.pdf](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2374/1/Atas_RES_MI_final.pdf) Acesso em: 31 mai. 2019.

PALETTA, F. C.; PASSARELLI, B.; ANGELUCI, A. C. B; JUNQUEIRA, A. H. Gestão do conhecimento, criatividade e ética no acesso e uso da informação. Conference: I Congresso ISKO Espanha e Portugal / XI Congresso ISKO Espanha. **Anais...** Porto

(Portugal): FLUP U.Porto, 2013, p. 834-844. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/749221-I-Congresso-ISKO-Espanha-e-Portugal-XI-Congreso-ISKO-Espana/>. Acesso em 01 nov. 2019

PASSARELLI, Brasilina; RAMOS, Fernando Manuel dos Santos; SILVA, Armando Malheiro da Silva. **E-infocomunicação: estratégias e aplicações**. São Paulo: Editora Senac, 2014.

PERROTTI, E.; PIERUCCINI, I. A mediação cultural como categoria autônoma. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 01-22, maio./ago. 2014. Disponível em: www.uel.br/revistas/informacao/. Acesso em: 02 out. 2015.

PINHEIRO, I. F. **E-commerce com foco no usuário: um estudo da influência cultural no processo de compras online dos hispânicos nos EUA**. João Pessoa: UFPB, 2020 (TCC do LEA-NI) 48f.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RASTELI, A.; CAVALCANTE, L. E. Mediação cultural e apropriação da informação em bibliotecas públicas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 19, n. 39, p. 43-58, jan./abr., 2014.

RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.

ROSSINI, A. M. Z. P. Panorama do ensino-aprendizagem de línguas para fins específicos: histórico, mitos e tendências. *In*: LIMA-LOPES, R. E.; FISCHER, C. R.; GAZOTTI-VALLIM, M. A. (Orgs.). **Perspectivas em línguas para fins específicos: *festschrift*** para Rosinda Ramos. Campinas: Pontes Editores, 2015. Cap. 15 (p. 347-359)

ROJAS, José Jaime Baena; ARENAS, José Alejandro Cano; QUINTERO, Jairo Alberto Jarrin; ARROYAVE, Hugo Román Pérez. *Uso de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional ¿Ventaja para las empresas Colombianas?. **Revista Ciencias Estratégicas***, v. 22, n. 32, julio-diciembre, 2014, p. 279-294. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.

RUBIARO, D. M. V. ***Dialogos: mediación intercultural y inserción laboral - propuesta de trabajo. Projeto Orixá: Mediación Intercultural e inserción laboral en Andalucía y Melilla. Sevilla: Andalucía Acoge***, 2007. Disponível em: <https://acoge.org/wp-content/uploads/2018/11/Di%C3%A1logos-Libro-3.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2019.

SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo, Saraiva, 2007.

SATUR, R. V. (a). Informação, marketing e negociação no mercado: reflexões éticas. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 5. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2779/1129>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

_____. (b). Informação e conhecimento para o crescimento do profissional de mercados internacionais: um olhar no usuário. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2783/1083>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

_____. NEVES, D. A.; DUARTE, E. N. Cognição, neuromarketing e neuroeconomia: entendendo as decisões dos atores baseadas em informações. *In: Congreso ISKO España y II Congreso ISKO España-Portugal, 12.: Organización del conocimiento para sistemas de información abiertos. 19-20 de noviembre, 2015. Murcia, Spain: Universidad de Murcia. Anais...* Disponível em: <http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2015/11/225_Satur.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.

_____. PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. 11:2 (2017) p. 7-18. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5057>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. **Competência em informação dos profissionais negociadores na atuação nos mercados internacionais**. João Pessoa: PPGCI, 2017. Tese, 449 f.

_____. PINHO NETO, J. A. S.; DUARTE, E. N. Redimensionamento do espaço e do tempo: a incerteza e os desafios da sociedade, da informação e do planejamento do marketing. *Revista Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, vol.

32, núm. 77, outubro/diciembre, 2018, México, ISSN: 0187-358X e 2448-8321, p. 151-173 México (Mx). DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2018.77.57942>. Disponível em: <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57942/51949>.

_____. A Pesquisa Interdisciplinar na Ciência da Informação. ISBN-2525-3468. **Revista Informação em Pauta**. v. 3, n. 1, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/31039/72968>

_____. Marketing, Informação e Sociedade: uma nova perspectiva. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing**, UNIMEP, v. 7, p. 31-49, 2019. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadpr ofmkt/article/view/154>. Acesso em: 19 fev. 2021.

_____. É preciso aprender para ser gestor: Aprendizagem para desenvolver a competência de gestor da informação e do conhecimento. *In*: FEITOZA, R. A. B.; DUARTE, E. N. (Orgs.). **Visões epistemológicas da gestão do conhecimento na ciência da informação**. João Pessoa: Editora UFPB, 2020, p. 233-270. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/850/844/6974-1>. Acesso em: 19 fev. 2021.

_____; SILVA, A. M. (a) A aprendizagem visando a competência em informação na sociedade em tempos de infosfera. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, número especial, p. 2-22, mar. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/48660>.
Acesso em 01 jul. 2020.

_____; SILVA, A. M. (b) **Ética na vida, nas profissões e nas organizações: reflexões para debate nos diversos cursos universitários e politécnicos.** *Prisma.com*, p. 21-41, 2020. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/prisma.com/article/view/7923>. Acesso em 16 fev. 2021.

_____; DUARTE, E. N. **Negociadores internacionais: atuação profissional com competência.** João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-074-2 (impresso); 978-65-5621-069-8 (digital). Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/administracao/negociadores-internacionais-atuacao-profissional-com-competencia>. Acesso em 16 fev. 2020.

_____; PAKMAN, E. T. **Negociações internacionais para promover o turismo, o desenvolvimento e a integração fronteiriça do Mercosul: o caso do Circuito Internacional das Missões Jesuíticas na Entrada do Século XXI.** João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-078-0 (impresso); 978-65-5621-079-7 (digital). Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/hotelaria/o-circuito-internacional-das-missoes-jesuisticas-na-entrada-do-seculo-xxi-negociacoes-internacionais-para-promover-o-turismo-o-desenvolvimento-e-a-integracao-fronteiriça-do-mercosul>. Acesso em 16 fev. 2020.

_____; RODRIGUES, C. C.; CHACON, A. F. (orgs.). **Uma década de LEA-NI no ponto extremo das américas: interculturalidade.** (Coletânea, Livro 1). João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-039-1 (impresso); 978-65-5621-038-4 (digital). Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/letras-1/uma-decada-de-lea-ni-no-ponto-extremo-das-americas-interculturalidade>. Acesso em: 16 fev. 2021.

_____; CHACON, A. F.; RODRIGUES, C. C.; (orgs.) **Uma década de LEA-NI no ponto extremo das américas: negociações internacionais.** (Coletânea, Livro 2). João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. (Coleção: *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*). ISBN: 978-65-5621-039-1 (impresso); 978-65-5621-038-4 (digital). Disponível em: <http://plone.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/administracao/uma-decada-de-lea-ni-no-ponto-extremo-das-americas-negociacoes-internacionais/aliane-zlpdf-modificado.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2021.

SAVOIA, M. G. **Psicologia social.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

SECCATO, M. G. Políticas para o ensino-aprendizagem de língua inglesa nos anos iniciais da escolarização: parâmetros e proposições. In: LIMA-LOPES, R. E.; FISCHER, C. R.; GAZOTTI-VALLIM, M. A. (Orgs.). **Perspectivas em línguas para fins específicos: *festschrift*** para Rosinda Ramos. Campinas: Pontes Editores, 2015. Cap. 16 (p. 361-382)

SILVA, A. M. C.; PIEDADE, A.; MORGADO, M.; RIBEIRO, M. C. A. Mediação Intercultural e Território: estratégias e desafios. In: Alto Comissariado para as Migrações, I. P. (Coord.). Entre iguais e

diferentes: a mediação intercultural. **Atas das I Jornadas da Rede de Ensino Superior para a Mediação Intercultural**. Lisboa: jun. 2016. Cap. 1.1 (p. 9-29). Disponível em: [http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2374/1/Atas_RES MI_final.pdf](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2374/1/Atas_RES_MI_final.pdf) Acesso em: 31 mai. 2019.

SILVA, A. K. A.; SILVA, N. B. X.; SATUR, R. V.; DANTAS, G. A. (a) Redes intraorganizacionais e interorganizacionais: da teoria das redes às tecnologias de informação e comunicação. *In*: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. Cap. 6 (p. 206-236).

SILVA, T. T. A produção social da identidade e da diferença. *In*: SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.) **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. (p. 73-102)

SILVA, A. M. **A informação** - da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Santa Maria da Ferreira - Portugal: Cetac.com - Edições Afrontamento: 2006.

_____; RIBEIRO, F. **Das ciências documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. 2. ed. Porto, Portugal: Afrontamento, 2008.

_____. PALETTA, F. C. A ética da informação na era digital: desenho de uma experiência pedagógica no âmbito da cooperação científica luso-brasileira. XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Pós-graduação em Ciência da Informação, **Anais...** GT 1 – Estudos históricos e epistemológicos da Ciência da Informação. Disponível

em:

<http://www.ufpb.br/evento/index.php/enancib2016/enancib2016/paper/view/3548/2448>. Acesso em: 04 nov. 2019.

SINA, A. **Marketing global**: soluções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.

SORJ, B. Sociologia e valores, os valores da sociologia. *In*: GOMES, H. F.; BOTTENTUIT, A. M.; OLIVEIRA, M. O. E. (Orgs.). **A ética na sociedade, na área da informação e da atuação profissional**: olhar da filosofia, da sociologia, da Ciência da Informação e da formação e do exercício profissional do Bibliotecário no Brasil. (Cap. 2) Brasília: Conselho Federal de Biblioteconomia, 2009. (p. 31-42).

SUPER INTERESSANTE, Revista. **As 8 maiores religiões do mundo**. Reportagem de: Carolina Vilaverde, publicado em 23 jan. 2012, atualizado em 21 dez. 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/superlistas/as-8-maiores-religoes-do-mundo/>. Acesso em: 17 fev. 2020.

TÁLAMO, M. F. G. M.; SMIT, J. W. Ciência da Informação: pensamento informacional e integração disciplinar. **BJIS**, v.1, n.1, p.33-57, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.bjis.unesp.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

TALAVERA, A. F. Tendências à globalização no Chile. *In*: BERGER, P. L.; HUNTINGTON, S. P. (Orgs.) **Muitas globalizações**: diversidade cultural no mundo contemporâneo. 2004. p. 285-330.

THOMPSON, L. L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VEJA, Revista. **Evangélicos devem ultrapassar católicos no Brasil a partir de 2032**: Estudo diz que as duas religiões deverão empatar em 40% do total de fiéis do país cada uma; pelos últimos dados oficiais, vantagem católica é de 64% a 22%. Reportagem de: Mariana Zylberkan, publicado em 04 fev. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/evangelicos-devem-ultrapassar-catolicos-no-brasil-a-partir-de-2032/>. Acesso em: 17 fev. 2020.

VIAN JR. O. A formação inicial do professor de inglês para fins específicos. *In*: LIMA-LOPES, R. E.; FISCHER, C. R.; GAZOTTI-VALLIM, M. A. (Orgs.). **Perspectivas em línguas para fins específicos**: *festschrift* para Rosinda Ramos. Campinas: Pontes Editores, 2015. Cap. 8 (p. 187-208)

WEBER, M. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. *In*: SILVA, T. T.; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. (p. 7-72)

ROBERTO VILMAR SATUR

Roberto tem 47 anos de idade. É casado com Mercilene e tem um filho (Davi). É brasileiro (gaúcho de nascimento) e atualmente reside em João Pessoa (PB), Brasil. É professor Adjunto do Departamento de Mediações Interculturais (DMI) do CCHLA e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA) da UFPB (Brasil). Pós-Doutor em Informação e Comunicação pela Universidade do Porto. Doutor em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB, Brasil), revalidado em Portugal. Mestre em Economia (UFPB). Especialista em Comércio Exterior e Bacharel em Economia (UNIJUI). Bacharel em Administração (URI). Membro do grupo de pesquisa Informação, Comunicação e Cultura Digital do CITCEM da FLUP da Universidade do Porto (Portugal) e membro do Grupo de Pesquisa em Informação, Conhecimento e Aprendizagem (GIACO) da UFPB. Líder do Grupo de Pesquisa MINNI-Mundo (Mediações Interculturais, Negociações e Negociadores Internacionais no Mundo). Avaliador do INEP/MEC. Já atuou na URI, ULBRA, UERGS, UNIJUI e outras organizações. Contato: robertosatur@yahoo.com.br



EDITORA CCTA