UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

DANIELE FERREIRA BORTOLINI

IMPACTO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS

Artigo de TCC apresentado ao Curso de Relações Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina, sob orientação da Prof.ª. Rejane Roecker, Dra.

Tubarão

2023

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral investigar a influência das diferenças culturais nas negociações internacionais, com foco na interação entre o Brasil e os Estados Unidos. A pesquisa utilizou uma metodologia qualitativa com uma abordagem descritiva e exploratória, sendo elaborada através de análise bibliográfica, a fim de fornecer uma visão aprofundada das complexidades das relações interculturais entre o Brasil e os Estados Unidos. O estudo analisa como as normas, valores e práticas comunicacionais de cada país influenciam o processo de negociação e os acordos internacionais. A pesquisa baseia-se nos conceitos e dimensões de Geert Hofstede, concentrando-se especificamente na comparação entre as culturas brasileira e estadunidense, considerando o impacto dessas diferenças no sucesso das relações bilaterais. A pesquisa visa identificar estratégias que possam ser utilizadas para superar barreiras culturais nas negociações internacionais, promovendo uma interação mais eficiente e eficaz entre as nações. Ao concluir este estudo, torna-se evidente que a compreensão das diferenças culturais é crucial para o sucesso em negociações internacionais, sendo fundamental para estabelecer relações bilaterais efetivas e duradouras.

Palavras-chave: Cultura. Diferenças Culturais. Negociações Internacionais. Brasil. Estados Unidos.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the influence of cultural differences in international negotiations, focusing on the interaction between Brazil and the United States. The research used a qualitative methodology with a descriptive and exploratory approach, conducted through bibliographic analysis, in order to provide an in-depth view of the complexities of intercultural relations between Brazil and the United States. The study examines how the norms, values, and communicational practices of each country influence the negotiation process and international agreements. The research is based on the concepts and dimensions of Geert Hofstede, specifically focusing on the comparison between Brazilian and American cultures, considering the impact of these differences on the success of bilateral relations. The research aims to identify strategies that can be used to overcome cultural barriers in international negotiations, promoting more efficient and effective interaction between nations. Upon concluding this study, it becomes evident that understanding cultural differences is crucial for success in international negotiations, being fundamental for establishing effective and lasting bilateral relations.

Key words: Culture. Cultural Differences. International Negotiations. Brazil. United States.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

A área de Relações Internacionais é intrinsecamente complexa, marcada por negociações bilaterais que ocorrem em diversos setores, desde comércio até diplomacia política. O tema de pesquisa escolhido para este trabalho, Impacto das Diferenças Culturais nas Negociações Internacionais entre Brasil e Estados Unidos, visa aprofundar a compreensão das implicações das discrepâncias culturais na dinâmica das relações entre essas duas nações. Neste contexto, esta pesquisa busca enriquecer o conhecimento sobre as complexidades das relações internacionais, levando em consideração o profundo impacto das normas, valores, práticas de negociação e comunicação intercultural nas negociações.

O renomado pesquisador em estudos interculturais, Geert Hofstede (2005), ressalta que a cultura é o software da mente. As diferenças culturais entre nações desempenham um papel crucial nas negociações internacionais, influenciando profundamente como os atores se relacionam, comunicam e tomam decisões (HOFSTEDE, 2005).

Boligian (2009) destaca que a cultura é o elemento que mais distintamente identifica os grupos humanos. Ela engloba um passado histórico compartilhando normas culturais, métodos de comunicação e práticas tradicionais que estabelecem a coesão de um conjunto social, contribuindo para a formação de uma identidade cultural (BOLIGIAN, 2009). Essa definição ressalta a importância da cultura na formação da identidade de uma sociedade, um elemento fundamental nas negociações internacionais.

No cenário atual, em que a globalização e a interconexão econômica são predominantes, o conhecimento aprofundado das culturas empresariais de diferentes países é de suma importância. No contexto brasileiro, percebe-se uma cultura de negócios única, fundamentada em uma abordagem calorosa e relações interpessoais sólidas (SOBRAL; CARVALHAL, 2007). Por outro lado, “a cultura de negócios nos Estados Unidos é frequentemente caracterizada por uma abordagem mais formal, pragmática e orientada para resultados” (BARLETT; STEELE, 1990, p. 23).

Desta forma, ao explorar o impacto das diferenças culturais nas negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos, este estudo visa contribuir para uma

compreensão mais profunda das dinâmicas complexas que moldam as relações bilaterais e oferecer diretrizes práticas para o sucesso nas negociações internacionais.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Neste contexto, a partir dos argumentos apresentados, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as diferenças culturais em relação às negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos, e como essas diferenças afetam as relações entre as duas nações?**

Esta análise proporciona insights valiosos não apenas para acadêmicos interessados nas complexidades das relações internacionais, mas também para formuladores de políticas que buscam estratégias eficazes de cooperação bilateral e para empresas que desejam expandir suas atividades em mercados internacionais. Ao aprofundar o entendimento sobre como as diferenças culturais influenciam as negociações e interações entre Brasil e Estados Unidos, este estudo busca oferecer uma base sólida para melhorar a comunicação e a colaboração entre as duas nações. A importância dessa pesquisa se estende ao aprimoramento das práticas diplomáticas e empresariais, proporcionando uma perspectiva mais clara sobre como abordar sensibilidades culturais, adaptar estilos de comunicação e desenvolver estratégias de negociação que respeitem e valorizem as diversidades culturais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as diferenças culturais nas negociações internacionais, comparando Brasil e Estados Unidos, a partir das teorias de Hofstede.

2. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o propósito de concretizar o alcance do objetivo geral deste trabalho, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

a. Descrever a partir das dimensões de Hofstede as características culturais relacionadas às negociações no Brasil.

b. Descrever a partir das dimensões de Hofstede as características culturais relacionadas às negociações nos Estados Unidos.

c. Comparar as características culturais relacionadas às negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos.

3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre o Impacto das Diferenças Culturais nas Negociações Internacionais entre Brasil e Estados Unidos destaca a importância crucial de compreender e gerenciar as diferenças culturais para o sucesso das negociações bilaterais. A falta de sensibilidade intercultural pode representar um obstáculo substancial, limitando o potencial de acordos mutuamente benéficos (BUSSLER, 2018). Nesse contexto, a pesquisa busca iluminar como essas diferenças influenciam o processo de negociação e como podem ser administradas de maneira construtiva.

Na área das relações internacionais, a pesquisa contribui para uma compreensão mais profunda das complexidades das negociações internacionais, enfatizando que as diferenças culturais são uma parte intrínseca desse cenário. Ela oferece insights práticos que podem ser aplicados por diplomatas, empresários e organizações que buscam estabelecer relações produtivas entre Brasil e Estados Unidos. Além disso, promove a importância de reconhecer e abraçar a diversidade cultural como um ativo nas relações internacionais.

Socialmente, a pesquisa proporciona uma visão valiosa para indivíduos e organizações interessados em relações comerciais e diplomáticas entre os dois países. Ela promove a compreensão intercultural e a capacidade de adaptação, contribuindo para negociações mais eficazes e relacionamentos mais harmoniosos. Além disso, ao destacar a importância das diferenças culturais, a pesquisa contribui para um ambiente global mais inclusivo e respeitoso, onde o entendimento mútuo é fundamental para o sucesso das relações internacionais.

Para a autora, esta pesquisa representa uma jornada intelectual e pessoal inspiradora. Seu profundo interesse por questões interculturais é fundamentado em experiências pessoais por ter morado em diversos países, onde observou como as diferenças culturais moldam as interações humanas. Além disso, esta pesquisa não é apenas um requisito para concluir seu curso de relações internacionais, mas também uma oportunidade de contribuir para o conhecimento acadêmico. A autora está comprometida em compartilhar descobertas valiosas e promover uma compreensão mais profunda das relações entre Brasil e Estados Unidos, acreditando que isso é crucial para o sucesso das relações bilaterais.

4 REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 CONCEITO DE CULTURA

A cultura é um conceito multifacetado que tem sido explorado e definido de várias maneiras ao longo dos séculos, tanto em contextos acadêmicos quanto em conversas cotidianas. Cientificamente, a cultura pode ser compreendida sob uma luz interdisciplinar, sendo investigada por campos tão diversos quanto a antropologia, a sociologia, a psicologia e as ciências políticas, cada um trazendo sua própria lente interpretativa para o fenômeno.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) explicam que a cultura nasce da vivência em comunidade, pois é moldada por indivíduos que coabitam ou coabitaram o mesmo ambiente social. "A cultura é definida como os padrões de comportamento, normas, crenças e valores transmitidos socialmente de uma determinada comunidade" (SALACUSE, 1998 p. 221).

A interpretação científica da cultura, conforme delineada por Geertz (1989), busca por significado e se baseia na premissa de Max Weber de que "o ser humano está intrinsecamente ligado as teias de significados por ele mesmo tecidas, sendo estas teias a própria cultura" (GEERTZ, 1989, p. 8). Segundo ele "a cultura é essencialmente um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções (o que os etnógrafos chamam de 'modelos') - para governar o comportamento" (GEERTZ, 1989, p. 44). Essa ideia de Geertz (1989) enfatiza a importância da cultura como um sistema de controle social, que molda a forma como as pessoas percebem e interagem com o mundo ao seu redor.

Edward Burnett Tylor (1871 apud BENNETT, 2015), um dos precursores da antropologia, define a cultura como o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (TYLOR, 1871 apud BENNETT, 2015). Essa definição destaca a natureza aprendida e compartilhada da cultura, bem como sua abrangência e influência em quase todos os aspectos da vida humana. Tylor (1871 apud BENNETT, 2015) enfatiza que a cultura não é inata, mas sim adquirida através da interação e aprendizagem social, uma perspectiva que ressalta a dinâmica e a diversidade das expressões culturais entre diferentes grupos e sociedades.

Ao adentrar nas dimensões culturais, como delineado por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), e ao interagir com diferentes países e seus costumes e valores, é que se percebe a cultura como uma barreira nas negociações internacionais.

4.2 DIMENSÕES DE CULTURAS DAS NAÇÕES A PARTIR DAS TEORIAS DE HOFSTEDE

O entendimento do conceito de cultura e suas dimensões é fundamental para avaliar as complexidades das relações internacionais e, particularmente, nas negociações entre nações. De acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura é um fenômeno coletivo, revelando-se através de seis dimensões cruciais: distância de poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza, orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo, e indulgência versus contenção.

De acordo com Hofstede (2011), a distância de poder refere-se ao grau em que as sociedades aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em culturas com alta distância de poder, espera-se que os indivíduos com status ou posição mais alta tenham mais autoridade e privilégios. Em contrapartida, em culturas com baixa distância de poder, as relações de poder são mais democráticas e igualitárias, e espera-se que o poder seja distribuído de maneira mais uniforme. Por outro lado, o individualismo e o coletivismo apontam para o grau de interdependência entre os membros de uma sociedade. Hofstede (1980) argumenta que em culturas individualistas, há uma ênfase maior na autonomia individual, enquanto culturas coletivistas valorizam a coesão grupal e a harmonia.

A masculinidade e a feminilidade refletem os valores associados a cada gênero dentro de uma cultura, onde a masculinidade está ligada a características como competitividade e assertividade, e a feminilidade é associada a valores como cuidado e cooperação (HOFSTEDE, 1980). A aversão à incerteza, por sua vez, denota a tolerância de uma sociedade para com a ambiguidade e incerteza, com algumas culturas buscando mais controle e estrutura para mitigar a incerteza (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

A dimensão de orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo aponta para como as sociedades valorizam tradições e a perspectiva de futuro, enquanto a dimensão de indulgência versus contenção explora o grau de controle exercido sobre os desejos e impulsos dos indivíduos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Segundo Gelfand e Brett (2004), no cenário das negociações internacionais, a compreensão dessas dimensões culturais é crucial. A falta de entendimento cultural pode resultar em desconfiança e mal-entendidos, o que pode, por sua vez, levar ao fracasso das negociações. Por outro lado, a capacidade de adaptação às diferenças culturais são vitais para

superar barreiras comunicacionais e facilitar o processo de negociação, estabelecendo um terreno comum para um entendimento mutuamente benéfico (GELFAND; BRETT, 2004).

A exploração das dimensões culturais de Hofstede e a consideração do impacto das diferenças culturais nas negociações internacionais oferecem uma lente analítica valiosa para a avaliação e navegação nas complexidades culturais inerentes às relações internacionais (HOFSTEDE, 1991).

4.3 CULTURA BRASILEIRA

A cultura brasileira é amplamente reconhecida por sua diversidade e riqueza, fruto de uma longa história de interação e mistura entre diferentes grupos étnicos e culturais. A diversidade cultural no Brasil é um reflexo da rica miscigenação entre diferentes grupos étnicos, histórias e culturas, um processo de mistura e intercâmbio que integra elementos de diversas etnias, bem como variados saberes, crenças e expressões artísticas (DELLORE, 2020). Um aspecto central da cultura brasileira é a estrutura familiar, que está relacionada a cinco subculturas correspondentes às regiões geográficas do país (DESSEN; TORRES, 2019). A cordialidade e a intimidade são consideradas traços nacionais brasileiros, cujas raízes remontam à década de 1930, quando abordagens culturalistas ganharam popularidade (RANDALL, 2018). A cultura brasileira também tem sido objeto de análise comportamental na psicologia, com foco na análise de fenômenos socioculturais (ALBUQUERQUE; HOUMANFAR; FREITAS-LEMOS, 2021).

No contexto das negociações, tanto domésticas quanto internacionais, a cultura brasileira desempenha um papel significativo. A abertura do mercado brasileiro em 1991 e a estabilização da moeda em 1994 atraíram o interesse de organizações de todo o mundo, e a cultura brasileira influencia a forma como as negociações são conduzidas (MAINARDES; NUNES; PINHEIRO, 2013).

A cultura brasileira é notoriamente calorosa e afetuosa, características estas que permeiam as interações sociais, inclusive no ambiente corporativo. O estabelecimento de relações amigáveis são aspectos valorizados na cultura brasileira (CARVALHO; NOVO, 2013). A importância dos relacionamentos interpessoais nas empresas brasileiras é destacada em diversos estudos, sendo considerada fundamental para a criação de um ambiente de trabalho saudável que contribua positivamente para a produtividade e a motivação dos funcionários (JESUS; ALVES; CAMPOS, 2019). No âmbito das negociações, a calorosidade e a importância dada aos relacionamentos interpessoais pelos brasileiros podem influenciar a

forma como as negociações são conduzidas. A ênfase nas relações pessoais pode facilitar a construção de confiança, um aspecto crucial para negociações bem-sucedidas (JESUS; ALVES; CAMPOS, 2019).

Segundo um estudo feito por GoBrazil sobre as negociações na cultura brasileira a partir das teorias de Hofstede, o Brasil demonstra uma inclinação para o coletivismo. Segundo as dimensões de Hofstede (2023), o Brasil tem uma pontuação de 38, indicando uma forte interdependência entre os membros da sociedade desde o nascimento (HOFSTEDE, 2023). Essa interdependência é especialmente representada pela estrutura da família extensa, que inclui tios, tias, avós e primos, e que continua a proteger seus membros em troca de lealdade. Este aspecto coletivista se estende ao ambiente de trabalho e às negociações de negócios. Para a cultura brasileira é crucial estabelecer relações de confiança e duradouras, sendo comum iniciar reuniões com conversas gerais antes de entrar em detalhes de negócios (GOBRAZIL, 2014).

4.4 CULTURA ESTADUNIDENSE

A cultura estadunidense é reconhecida por sua diversidade e complexidade, sendo o resultado de uma longa história de imigração e a fusão de distintas heranças étnicas e culturais. Como evidenciado em um estudo meta-analítico, os Estados Unidos é uma das sociedades mais culturalmente diversas, com numerosas diferenças em orientações culturais entre os vários grupos étnico-raciais presentes no país (VARGAS; KEMMELMEIER, 2013). A complexidade da identidade cultural americana é influenciada por uma ampla gama de fatores culturais, incluindo política, religião, etnia, economia e arte, entre outros (LOUF; GONÇALVES; RAMASCO, 2023). A diversidade cultural é muitas vezes vista como um reflexo da ideologia do caldeirão (melting pot), onde diferentes culturas e tradições se fundem para formar uma identidade americana única. Além disso, a cultura estadunidense é também caracterizada por um grau de flexibilidade nas normas sociais que evoluiu ao longo dos anos (LOUF; GONÇALVES; RAMASCO, 2023).

No domínio das negociações, a cultura americana manifesta-se de maneira distintiva, refletindo suas orientações culturais predominantes. Segundo Pierannunzi:

> No cerne do comportamento de negociação americano, ironicamente, reside uma profunda ambivalência sobre a negociação em si. Por um lado, impulsos pragmáticos e legalistas se combinam para fazer com que os funcionários americanos estejam inclinados a sentar e resolver problemas, alcançar acordos e negociar com a confiança de que ambos os lados podem colher benefícios concretos e mútuos de um acordo. Por outro lado, impulsos moralistas e hegemônicos tornam os funcionários dos EUA relutantes em negociar com

> estrangeiros, especialmente aqueles cujas crenças e comportamentos vão contra os valores ou costumes americanos (PIERANNUNZI, 2023).

A cultura estadunidense nas negociações é moldada por várias dimensões culturais, conforme proposto pelas teorias de Hofstede (2023). Três das dimensões mais relevantes neste contexto são a distância do poder, a orientação a longo prazo versus a curto prazo e o individualismo versus coletivismo (HOFSTEDE, 2023).

Segundo Hofstede (2023) a distância do poder refere-se ao grau em que as desigualdades de poder são aceitas e esperadas dentro de uma cultura. Nos Estados Unidos, a distância do poder é relativamente baixa, indicando uma aceitação menor de hierarquias rígidas e desigualdades de poder. Este aspecto se reflete na forma como os negociadores são selecionados nos EUA, onde a competência para resolver problemas é muitas vezes um critério chave, em contraste com culturas com maior distância do poder, onde a hierarquia existente pode desempenhar um papel mais significativo na seleção de negociadores. A orientação a longo prazo versus a curto prazo reflete o foco em recompensas futuras em comparação com a satisfação imediata. Os americanos tendem a ter uma orientação mais voltada para o curto prazo, focando em interesses e objetivos imediatos durante as negociações. Finalmente, o individualismo versus coletivismo refere-se ao grau em que os indivíduos priorizam seus próprios interesses em relação aos do grupo. A cultura americana é altamente individualista, o que se traduz em uma abordagem de negociação onde os negociadores são mais propensos a afirmar seus interesses diretamente e a lidar com divergências de maneira competitiva e racional (HOFSTEDE, 2011).

5 METODOLOGIA

A metodologia delineada para este trabalho sobre o impacto das diferenças culturais nas negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos é de natureza qualitativa. Esta abordagem foi escolhida por sua capacidade de explorar a complexidade das interações culturais e seus reflexos nas práticas de negociação, conforme enfatizado por Silva e Menezes (2005). A estrutura metodológica é configurada para atender aos objetivos específicos propostos no estudo, explorando as dimensões culturais de Hofstede (2023) como um quadro teórico para analisar as características culturais nas negociações tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. Esta pesquisa é de natureza aplicada, visando não apenas explorar as diferenças culturais, mas também prover insights para práticas mais eficazes de negociações internacionais. A abordagem adotada é descritiva e exploratória, buscando compreender as nuances culturais e descrever seus efeitos nas interações de negócios entre Brasil e Estados Unidos.

A coleta de dados será executada principalmente através da análise bibliográfica. Para o objetivo A, a pesquisa bibliográfica será focada em literatura que descreve as dimensões de Hofstede (2023) no contexto da cultura brasileira e como elas influenciam as negociações. Similarmente, para o objetivo B, a análise bibliográfica se concentrará nas dimensões de Hofstede (2023) no contexto da cultura americana e sua influência nas negociações. Diversos estudos acadêmicos e publicações serão consultados para coletar dados relevantes que ajudem a descrever as características culturais relacionadas às negociações em ambos os países.

Para o objetivo C, a metodologia incluirá uma comparação sistemática das características culturais relacionadas às negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos. Esta comparação será baseada nos dados coletados através da análise bibliográfica, e será realizada uma análise qualitativa para identificar semelhanças, diferenças e implicações dessas características culturais nas negociações internacionais. O tema escolhido é de grande relevância atual, dado o cenário globalizado em que as negociações internacionais tornam-se cada vez mais frequentes e complexas.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A importância do conhecimento das culturas nas negociações internacionais é inquestionável. Na análise das negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos, as diferenças culturais emergem como fatores cruciais que influenciam tanto a condução quanto os resultados dessas interações. A teoria das dimensões culturais de Hofstede proporciona uma estrutura valiosa para compreender essas diferenças. Ao explorar especificamente as dimensões de Hofstede (1991), é possível discernir características culturais distintas que moldam as abordagens de negociação em cada país.

Hofstede (1991) categoriza culturas com base em várias dimensões, como distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo, e indulgência versus restrição. Essas dimensões ajudam a desvendar as complexidades inerentes às interações interculturais, especialmente nas negociações (HOFSTEDE, 1991).

1. CULTURA BRASILEIRA

1.1 Diversidade e diplomacia: entendendo o impacto das raízes culturais brasileiras nas negociações internacionais.

A cultura brasileira é caracterizada por sua rica diversidade e influências múltiplas, moldada pelas suas raízes ancestrais indígenas, a colonização portuguesa e a significativa diáspora africana. Darcy Ribeiro (1995), em seu trabalho O povo brasileiro, explora a formação cultural do Brasil como um processo de mestiçagem, destacando a fusão de elementos indígenas, africanos e europeus. Adicionalmente, ao longo dos séculos XIX e XX, o Brasil recebeu uma abundância de imigrantes de diversas nacionalidades, incluindo italianos, alemães, japoneses, espanhóis, libaneses, entre outros. Cada grupo trouxe consigo suas tradições, culinária, línguas e práticas culturais. Essa mistura de influências resultou em uma cultura caracterizada pela sua capacidade de adaptação, flexibilidade e um espírito de inclusão e síntese. O Brasil moderno é um reflexo dessa história complexa e multifacetada, exibindo uma singularidade cultural que é ao mesmo tempo, diversificada e unificada (RIBEIRO, 1995).

Segundo DaMatta (1997), o Brasil é uma sociedade onde as relações pessoais e a flexibilidade são altamente valorizadas. Este aspecto se reflete nas negociações, onde

construir uma relação de confiança e respeito mútuo é muitas vezes tão importante quanto os termos do negócio em si. DaMatta (1997) também enfatiza a importância do "jeitinho brasileiro", uma habilidade de encontrar soluções criativas e flexíveis para problemas, que pode ser uma ferramenta valiosa em negociações complexas. Sérgio Buarque de Holanda (2012), analisa a formação da sociedade brasileira, enfatizando o "homem cordial", um conceito que descreve a tendência dos brasileiros a valorizar as relações emocionais e pessoais acima das formalidades e instituições (HOLANDA, 2012). Essa característica, segundo Holanda (2012), influencia profundamente a maneira como os brasileiros interagem entre si e com o mundo, principalmente nas negociações.

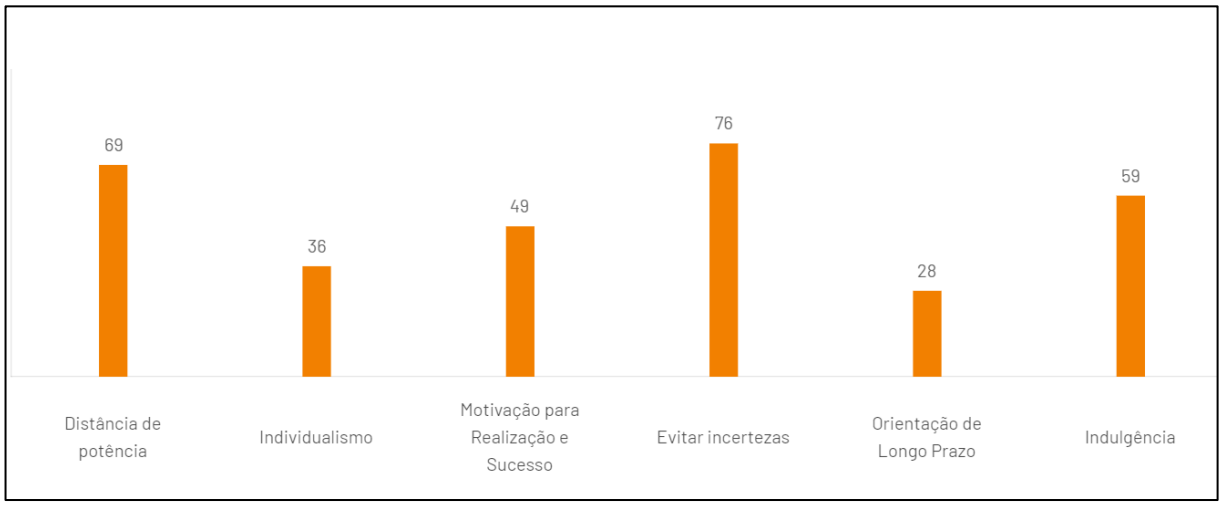
A tendência brasileira de evitar confrontos diretos, optando por uma comunicação mais sutil e indireta, é um aspecto cultural relevante identificado por Freire (2000). Este traço influencia significativamente o estilo de negociação no Brasil, onde se valoriza a manutenção de um ambiente harmonioso e a evitação de conflitos abertos. Esta abordagem, por vezes, pode causar mal-entendidos em interações com culturas que priorizam uma comunicação mais direta e assertiva (FREIRE, 2000).

Como observado por Barbosa (1995), a cultura brasileira se destaca pela sua flexibilidade. Prazos e horários são frequentemente tratados de forma mais fluida no Brasil. Em contextos de negociação internacional, essa característica pode ser interpretada erroneamente como falta de pontualidade ou seriedade, quando, na verdade, reflete uma abordagem mais relaxada e adaptável ao gerenciamento do tempo (BARBOSA, 1995). Além disso, a ênfase na coletividade, é uma faceta importante da cultura brasileira. Isso se manifesta em uma valorização das relações sociais e da rede de contatos, onde as negociações muitas vezes dependem de quem você conhece e como você se relaciona com essas pessoas (RIBEIRO, 1995).

Assim, a compreensão da diversidade cultural brasileira, se revela como um aspecto fundamental para o sucesso em ambientes de negociações internacionais (HOLANDA, 1993), A capacidade de entender e respeitar diferentes perspectivas culturais é essencial, especialmente no ambiente internacional.

1.2 Características culturais nas negociações no Brasil segundo Hofstede.

Tabela 1: Pontuações das dimensões de Hofstede do Brasil.



Fonte: HOFSTEDE, 2023.

As características culturais nas negociações no Brasil, quando analisadas sob a ótica das dimensões de Hofstede (2023), revelam uma configuração única que influencia significativamente a dinâmica das negociações. A primeira dimensão, distância do poder, é marcada por uma pontuação elevada no Brasil, indicando uma aceitação relativamente alta de desigualdade de poder dentro das organizações (HOSFSTEDE, 2023). Em termos práticos, isso se reflete em uma estrutura empresarial hierárquica, onde as decisões tendem a ser centralizadas e o respeito pela autoridade é enfatizado. As negociações, portanto, podem ser caracterizadas por uma deferência a figuras de autoridade e uma expectativa de liderança clara.

No que diz respeito ao individualismo versus coletivismo, o Brasil apresenta uma inclinação para o coletivismo (HOSFSTEDE, 2023). Isso se traduz em uma ênfase nas relações pessoais e na lealdade ao grupo, com negociações sendo frequentemente influenciadas por redes de relacionamentos e conexões interpessoais. A cultura brasileira valoriza a construção de relacionamentos de longo prazo, o que pode tornar as negociações mais lentas, mas potencialmente mais profundas e duradouras. (HOSFSTEDE, 2023).

A dimensão masculinidade versus feminilidade, também chamada de motivação para realização e sucesso, revela uma pontuação intermediária para o Brasil (HOSFSTEDE, 2023), sugerindo uma mistura de valores competitivos e cooperativos. Isso implica que, nas negociações, pode haver um equilíbrio entre a busca por resultados e a manutenção da

harmonia no grupo (HOFSTEDE, 1991). A evitação de incerteza, outra dimensão relevante, mostra uma pontuação média para o Brasil (HOSFSTEDE, 2023). Esta característica indica uma tolerância moderada à ambiguidade e uma preferência por regras e estruturas claras, mas sem uma rigidez excessiva (HOFSTEDE, 1980).

A orientação de longo prazo e a indulgência são dimensões mais recentemente adicionadas ao modelo de Hofstede (2023). No caso brasileiro, uma orientação de curto prazo prevalece (HOSFSTEDE, 2023), refletindo uma visão mais imediatista e uma menor tendência à poupança e ao planejamento para o futuro (HOFSTEDE et al., 2010). A indulgência, por sua vez, é moderada, indicando um equilíbrio entre a restrição social e a gratificação dos desejos (HOSFSTEDE, 2023).

2. CULTURA ESTADUNIDENSE

2.1 Individualismo e inovação: compreendendo a cultura estadunidense e seus impactos nas negociações internacionais.

Segundo Tocqueville (2000), a cultura estadunidense, conhecida por sua diversidade e dinamismo, é o resultado de uma mistura de heranças indígenas, colonizadores europeus, especialmente britânicos, e uma significativa contribuição de imigrantes de todas as partes do mundo. Tocqueville (2000) explora como a democracia e o individualismo são fundamentais para a sociedade americana, destacando a forte crença na liberdade individual e na igualdade de oportunidades.

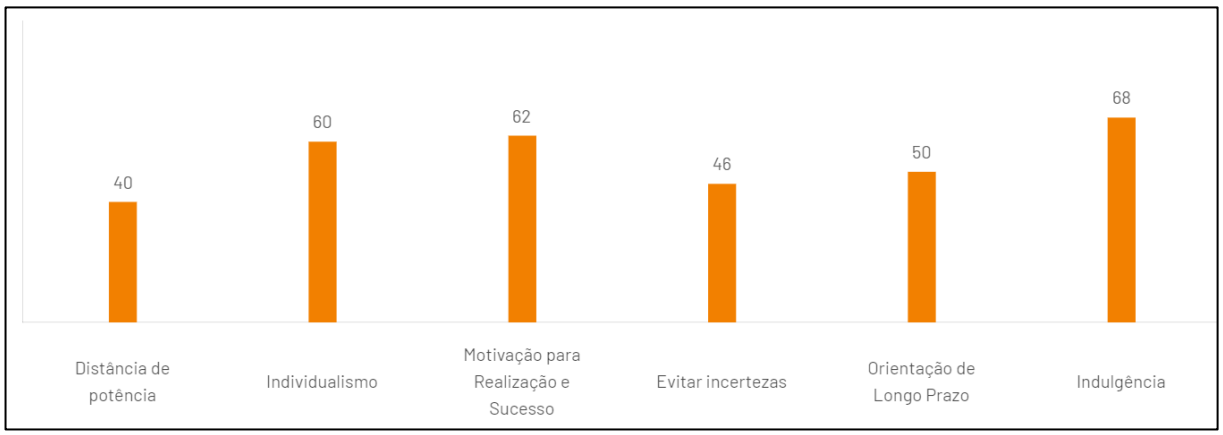
Ao longo dos séculos XIX e XX, os Estados Unidos acolheram imigrantes de várias partes do mundo, incluindo Europa, Ásia, América Latina e África. Essa mistura de grupos contribuiu para a formação de uma sociedade multicultural (TOCQUEVILLE, 2000). Os americanos prezam pelo individualismo expressivo, um conceito que ressalta a importância da realização pessoal e da expressão da identidade individual, traços presentes em diversas áreas da vida americana, da educação ao mercado de trabalho e às relações sociais (BELLAH, 2006). A adaptabilidade e a natureza mutável da cultura americana são enfatizadas em People of plenty de (POTTER, 2009), onde a abundância de recursos e a inovação constante moldam uma sociedade focada no progresso e na mudança, com uma abordagem pragmática e orientada para o futuro.

No ambiente de negócios, a cultura americana favorece abordagens diretas e eficientes (TANNEN, 1998). As decisões tendem a serem tomadas rapidamente, com foco em alcançar

resultados tangíveis e mensuráveis. A ênfase na liberdade individual e na autonomia é uma pedra angular da cultura americana (TOCQUEVILLE, 2000). Essa abordagem direta às vezes pode ser mal interpretada por culturas que valorizam comunicações mais indiretas e sutis (TANNEN, 1998). Além disso, a cultura empresarial americana reflete um espírito de competitividade e inovação. Conforme destacado por Schumpeter (2003), a inovação é vista como um motor-chave do crescimento econômico e do sucesso empresarial. Nos Estados Unidos, há um encorajamento constante para a mentalidade empreendedora, com um sistema que recompensa o mérito e o desempenho. As relações de negócios são frequentemente estabelecidas e mantidas com base na competência e na eficácia, refletindo a crença americana na meritocracia e na inovação como caminhos para o sucesso. A flexibilidade e adaptabilidade são igualmente valorizadas, permitindo às empresas e indivíduos se ajustarem rapidamente às mudanças do mercado e aproveitarem novas oportunidades. Portanto, a cultura de negócios nos Estados Unidos é um reflexo direto dos valores sociais e éticos que definem a sociedade americana (SCHUMPETER, 2003).

2.2 Características culturais nas negociações nos EUA segundo Hofstede.

Tabela 2: Pontuações das dimensões de Hofstede dos Estados Unidos.



Fonte: HOFSTEDE, 2023.

As características culturais das negociações nos Estados Unidos, conforme as dimensões culturais de Hofstede (2023), apresentam uma configuração única que influencia significativamente a dinâmica das negociações (HOFSTEDE, 2023). A primeira dimensão, distância do poder, é marcada por uma pontuação baixa nos Estados Unidos, o que indica uma menor aceitação de desigualdade de poder dentro das organizações. Em termos práticos, isso se reflete em uma estrutura empresarial menos hierárquica, onde as decisões tendem a ser mais descentralizadas e o respeito pela autoridade é menos enfatizado. As negociações,

portanto, podem ser caracterizadas por uma deferência menor a figuras de autoridade e uma expectativa de liderança mais participativa (HOFSTEDE, 2023).

No que diz respeito ao individualismo versus coletivismo, os Estados Unidos apresentam uma inclinação para o individualismo. Isso se traduz em uma ênfase nas realizações pessoais e na autonomia, com negociações sendo frequentemente influenciadas por abordagens centradas no indivíduo e menos foco em construir relacionamentos pessoais de longo prazo (HOFSTEDE, 2023).

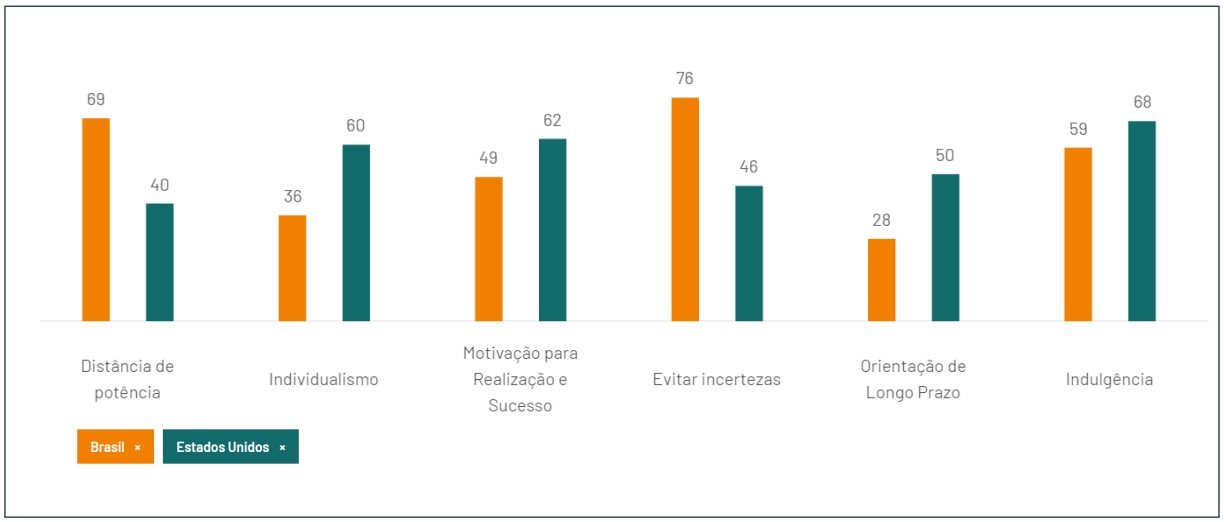
A dimensão masculinidade versus feminilidade, revela uma pontuação alta em masculinidade para os Estados Unidos (HOFSTEDE, 2023), sugerindo uma sociedade competitiva e orientada para o sucesso (HOFSTEDE, 1991). Nas negociações, isso implica uma abordagem mais orientada para objetivos, com foco em resultados e eficiência (HOFSTEDE, 2023).

Em relação à evitação de incerteza, os Estados Unidos têm uma pontuação baixa (HOFSTEDE, 2023), indicando uma maior tolerância à ambiguidade e uma preferência por abordagens inovadoras e adaptáveis (HOFSTEDE, 1980).

No que se refere a orientação de longo prazo e a indulgência Nos Estados Unidos, uma forte orientação de longo prazo prevalece, juntamente com uma alta indulgência (HOFSTEDE, 2023), indicando uma disposição para adiar gratificações imediatas em favor de benefícios futuros e uma tendência a valorizar a liberdade de satisfazer desejos pessoais (HOFSTEDE et al., 2010).

3. Comparação das características culturais nas negociações entre Brasil e Estados Unidos.

Tabela 2: Comparação das pontuações das dimensões de Hofstede entre Brasil e Estados Unidos.



Fonte: HOFSTEDE, 2023.

Ao explorar as características culturais relacionadas às negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos sob a perspectiva das teorias de Hofstede (2023), evidenciam-se contrastes e convergências que moldam distintamente os estilos de negociação em ambos os países (HOFSTEDE, 2023). Hofstede (1980) fornece um arcabouço valioso para entender essas diferenças através de suas dimensões culturais.

Na dimensão distância do poder, o Brasil exibe uma pontuação alta, refletindo uma maior aceitação da hierarquia e uma estrutura organizacional mais verticalizada, como Hofstede (1980) descreve: em culturas com alta distância do poder, a existência de hierarquias estabelecidas são claramente aceitas (HOFSTEDE, 1980). Em contrapartida, nos Estados Unidos, essa dimensão tem pontuação baixa, indicando uma preferência por igualitarismo e estruturas mais horizontais (HOFSTEDE, 2023), o que Hofstede (1980) sugere ser um reflexo de uma sociedade que valoriza a igualdade desafiando as autoridades (HOFSTEDE, 1980).

Quanto ao individualismo versus coletivismo, os Estados Unidos têm uma alta pontuação em individualismo (HOFSTEDE, 2023), representando uma sociedade onde a prioridade é dada ao indivíduo em vez do grupo (HOFSTEDE, 1980). O Brasil, por outro lado, com uma pontuação mais baixa, tende a enfatizar o coletivismo, onde a importância das relações e da lealdade ao grupo é mais acentuada (HOFSTEDE, 2023).

Em masculinidade versus feminilidade, tanto o Brasil quanto os Estados Unidos apresentam altas pontuações em masculinidade, indicando sociedades que valorizam o sucesso e a competitividade (HOFSTEDE, 2023). Hofstede (1991) aponta que em culturas de alta masculinidade, a orientação é voltada para a conquista e o sucesso. (HOFSTEDE, 1991). Essa característica é manifesta de forma semelhante nos estilos de negociação de ambos os países, embora possa se expressar diferentemente em cada contexto cultural (HOFSTEDE, 2023).

A evitação de incerteza é outra dimensão onde se observam diferenças. Nos Estados Unidos, uma pontuação baixa indica uma tolerância maior à incerteza e uma preferência por abordagens inovadoras. Conforme Hofstede (1980) destaca, culturas que apresentam baixa evitação de incerteza tendem a ser mais receptivas a mudanças e riscos. (HOFSTEDE, 1980). No Brasil, uma pontuação média sugere uma abordagem moderada à incerteza (HOFSTEDE, 2023).

Por fim, a orientação de longo prazo e a indulgência são aspectos onde ambos os países mostram similaridades, com uma forte orientação para o futuro e uma alta indulgência,

refletindo uma tendência a adiar gratificações imediatas em favor de benefícios futuros e uma maior liberdade para satisfazer desejos pessoais (HOFSTEDE et al., 2010).

Assim, as negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos são profundamente influenciadas por essas dimensões culturais. Enquanto o Brasil mostra uma tendência para estruturas mais hierárquicas e um foco no coletivismo, os Estados Unidos se inclinam para abordagens mais igualitárias e individualistas (HOFSTEDE, 2023). Essa compreensão é fundamental para negociadores que buscam eficácia em contextos internacionais, permitindo uma adaptação estratégica às diferenças culturais (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo sobre as características culturais nas negociações internacionais entre Brasil e Estados Unidos com base nas teorias de Hofstede (2023), observamos que o conhecimento aprofundado das culturas é essencial para o sucesso nas negociações internacionais. As análises revelaram como as diferenças culturais influenciam tanto a condução quanto os resultados dessas interações.

O estudo alcançou seus objetivos ao esclarecer as particularidades culturais de ambos os países, empregando uma metodologia qualitativa, conforme delineado no início do trabalho. Utilizando as dimensões culturais de Hofstede (2023) como um quadro teórico, foi possível analisar detalhadamente as características culturais que influenciam as negociações nos dois países.

A pesquisa, de natureza aplicada, visou não apenas a exploração das diferenças culturais, mas também o fornecimento de insights para práticas mais eficazes de negociações internacionais. A abordagem descritiva e exploratória adotada possibilitou uma compreensão mais aprofundada das diferenças culturais e a descrição de seus efeitos nas interações de negócios entre os dois países. Através da análise bibliográfica como principal método de coleta de dados, obteve-se entendimento das complexidades envolvidas nas negociações internacionais.

Descobrimos que a cultura brasileira, com sua herança de mestiçagem e flexibilidade, enfatiza relações pessoais e uma abordagem mais hierárquica nas negociações. Em contraste, a cultura americana, com seu forte individualismo e orientação para o sucesso, privilegia abordagens diretas e eficientes nas negociações, refletindo uma estrutura organizacional menos hierárquica.

A autora opina que, ao comparar as características culturais relacionadas às negociações entre Brasil e Estados Unidos, torna-se evidente que existem diferenças fundamentais que podem impactar como as negociações são conduzidas e os resultados obtidos. Essas diferenças podem levar a mal-entendidos e desafios nas negociações bilaterais. Por exemplo, a abordagem mais direta e centrada dos negociadores americanos pode ser percebida como abrupta ou insensível pelos brasileiros, que valorizam o estabelecimento de relações pessoais e uma comunicação mais indireta. Da mesma forma, a ênfase brasileira na construção de relacionamentos e na harmonia grupal pode ser interpretada pelos americanos como falta de foco ou eficiência.

Para estudos futuros, recomenda-se a exploração da interação entre tecnologia e negociações internacionais, considerando especialmente o avanço das ferramentas digitais. O trabalho de autores como Erin Meyer, especialmente reconhecida por sua obra The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business, proporciona insights valiosos sobre interações interculturais no ambiente de negócios. Suas contribuições em publicações renomadas como Harvard Business Review ampliam a compreensão sobre negociações internacionais.

Adicionalmente, autores contemporâneos como Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner, especializados no estudo das diferenças culturais em um contexto globalizado e avançado tecnologicamente, contribuem significativamente para este campo de pesquisa. Em seu website, disponibilizam uma série de ferramentas tecnológicas destinadas a facilitar comparações culturais entre diferentes nações, assim como recursos úteis para auxiliar em negociações internacionais. A adoção de novas tecnologias pode transformar as práticas de negociação, tornando-as mais inclusivas e eficientes em um cenário global dinâmico.

Este estudo destacou a relevância das diferenças culturais nas negociações internacionais, mostrando a importância de uma compreensão profunda e extensiva destas particularidades culturais como um fator crítico para o sucesso em ambientes de negócios internacionais. As teorias de Hofstede (1991) forneceram uma estrutura crucial para compreender como os valores culturais específicos de cada país influenciam as abordagens de negociação. Conforme avançamos em uma era de crescente interconexão e avanço tecnológico, torna-se essencial para negociadores e profissionais de negócios internacionais não apenas reconhecer, mas também adaptar suas estratégias para incorporar essas diferenças culturais.

Diante das descobertas, as diferenças culturais representam oportunidades valiosas para compreender e adaptar estratégias de negociação. Essa sensibilidade cultural pode levar a interações mais bem-sucedidas e a parcerias comerciais duradouras.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alburquerque R., HOUMANFAR, Ramona A., FREITAS-LEMOS, Roberta. Laércia A. **Behavior analysis of culture in Brazilian psychology graduate programs**: A literature review. Behav. Soc. Iss. 30, 361–382 (2021). Disponível em: https://doi.org/10.1007/s42822-021-00056-0. Acesso em 27 out. 2023.

BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro**: A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BARLETT, Donald L.; STEELE, James B. **The American way of business**: How it's done and how it's different. Little, Brown, 1990.

BELLAH, Robert. **The Robert Bellah Reader**. Editado por Steven M. Tipton. Durham: Duke University Press, 2006.

BENNETT, Tony. **Cultural studies and the culture concept**. Cultural Studies. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09502386.2014.1000605. Acesso em: 10 dez. 2023.

BOLIGIAN, Levon et al. **Geografia espaço e vivência: o espaço geográfico mundial**. 3.ed. São Paulo: Atual, 2009.

BUSSLER, Aline. **Negociações internacionais e as diferenças de cultura: entre Brasil-China e Brasil-Estados Unidos**. Grupo Educacional Uninter. 1398792. 2018. Disponível em: https://repositorio.uninter.com/handle/1/234. Acesso em: 09 dez. 2023.

CARVALHO, Renato Gil; NOVO, Rosa Ferreira. **Características da personalidade e relacionamento interpessoal na adolescência**. Aval. psicol., Itatiba, v. 12, n. 1, p. 27-36, abr. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 out. 2023.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil**? Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DELLORE, Cesar Brumini. **Araribá mais: geografia**. editora Moderna, 1ª edição, São Paulo, 2018. 6º ao 9º. PNLD 2020.

DESSEN, Maria A.; TORRES, Cláudio V**. Family and socialization factors in Brazil: an overview**. Online readings in psychology and culture, v. 6, n. 3, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1060. Acesso em: 27 out. 2023.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GELFAND, Michele J., & BRETT, Jeanne M. (Eds.). (2004). **The handbook of negotiation and culture**. Stanford University Press.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GOBRAZIL**. Hofstede Dimensions: what we can learn about Brazilian culture**. GoBrazil, 2014. Disponível em: https://go-brazil.org/2014/06/03/hofstede-dimensions-what-we-can-learn-about-brazilian-culture-part-1/. Acesso em: 28 out 2023.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **O homem cordial**. São Paulo: Penguin e Companhia das letras, 2012.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Visão do paraíso**: Os motivos edênicos no descobrimento e colonização do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1993.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind**. Londres: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context**. Online readings in psychology and culture, v. 2, n. 1, p. 8, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014. Acesso em: 26 out. 2023.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2. ed. New York: Mcgraw - Hill, 2005.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind**. 3. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2010.

HOSFSTEDE INSIGHTS. **Country comparison tool: Brazil, United States**. Disponível em: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cunited+states. Acesso em: 28 out. 2023.

JESUS, Vitória Ferreira Fernandes de; ALVES, Raquel Aparecida; CAMPOS, Gevair. **A importância do relacionamento interpessoal nas empresas.** 2019. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo21058_20200353.pdf#:~:text=Este%20estudo%20torna,as%20atividades%20exercidas%20no%20%C3%A2mbito. Acesso em 28 out. 2023.

LOUF, Thomas; GONÇALVES, Bruno; RAMASCO, Jose J.: SÁNCHEZ, David: GRIEVE. Jack. **American cultural regions mapped through the lexical analysis of social media**. Humanit Soc Sci Commun, v. 10, n. 133, 2023. Disponível em: https://www.nature.com/articles/s41599-023-01611-3. Acesso em: 28 out. 2023.

MAINARDES, Emerson Wagner; NUNES, António João; PINHEIRO, Paulo**. International negotiations with Brazil: An essay about culture factor**. 2013. Disponível em: https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/3AAAB5B41580#:~:text=relationships,all%20parts%20of%20the%20world. Acesso em: 27 out. 2023.

NASSER, Pedro Ricardo G. **Influência da cultura na negociação internacional.** Centro Universitario de Brasilia. 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/984/2/20351423.pdf. Acesso em: 27 out. 2023.

PIERANNUNZI, Meaghan. **American negotiating behavior: questions and answers**. USIP Press, 2023. Disponível em: https://www.usip.org/publications/american-negotiating-behavior-questions-and-answers Acesso em: 28 out. 2023.

POTTER, David M. People of Plenty: **Economic abundance and the American character**. Chicago: University of Chicago Press, 2009.

RANDALL, Rachel. **Cordiality and intimacy in contemporary Brazilian culture: introduction.** Journal of Iberian and Latin American Studies, v. 24, n. 3, p. 295-310, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1080/14701847.2018.1531224. Acesso em: 27 out. 2023.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

SALACUSE, Jeswald. W. **Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results**. Negotiation Journal, v. 14, 1998.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. Taylor & Francis, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; ALMEIDA, Filipe. **O estilo brasileiro de negociar**. Revista portuguesa e brasileira de gestão, Lisboa, v. 6, n. 2, abr. 2007.

TANNEN, Deborah. **The argument culture: moving from debate to dialogue**. New York: Random House, 1998.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **Democracy in America**. Tradução e edição de Harvey C. Mansfield e Delba Winthrop. Chicago: The University of Chicago Press, 2000.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. 1998.

TYLOR, Edward B. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom**. London: John Murray, 1871.

VARGAS, Jorge H.; KEMMELMEIER, Markus. **Ethnicity and contemporary American culture: a meta-analytic investigation of horizontal–vertical individualism–collectivism**. Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 44, n. 2, p. 195-222, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0022022112443733. Acesso em: 28 out. 2023.