

Artigo ENANGRAD 2023

<https://doity.com.br/34-enangrad>

Área temática: 5. Estudos organizacionais

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS COM
CULTURAS MUÇULMANAS

Resumo: No mundo contemporâneo, ainda existem culturas que são opressivas e injustas em relação aos papéis, direitos e deveres das mulheres. Assim, este estudo teve por objetivo compreender as principais barreiras relacionadas à participação feminina nas negociações internacionais com culturas muçulmanas. A metodologia deste estudo qualitativo exploratório envolveu entrevistas com roteiro semiestruturado, e o público-alvo da pesquisa foram profissionais que residem no Brasil, com experiência de negociação com muçulmanos. Foram entrevistados seis profissionais, tanto na forma virtual como presencial. Assim, dado o atual cenário em que as mulheres muçulmanas se encontram, esse estudo teve o propósito de compreender as barreiras que elas enfrentam ao negociar com culturas muçulmanas e, desse modo, contribuir para uma eventual mudança para que elas sejam inseridas mais frequentemente nesse mercado. Dessa maneira, os resultados da pesquisa indicam que há mulheres brasileiras que passaram por dificuldades e ainda passam por desafios quando o assunto é negociar com árabes, os quais ainda são detentores da cultura patriarcal em que elas não têm muito espaço. Entretanto, para os homens, é um mercado admirável para se fazer negócios, ainda mais entendendo que os muçulmanos gostam de barganhar e a palavra é um fator de honra que deve ser cumprido. Portanto, ainda há barreiras para as mulheres negociarem naturalmente com os homens muçulmanos.

Palavras-chave: negociação; cultura muçulmana; mulheres.

Abstract: In the contemporary world, there are still cultures that are oppressive and unfair towards women's roles, rights and duties. In this sense, this study aimed to understand the main barriers related to female participation in international negotiations with Muslim cultures. Six professionals were interviewed, both online and in person. In this sense, given the current scenario in which Muslim women find themselves, this study aimed to understand the barriers that women face when negotiating with Muslim cultures and, in this way, contribute to an eventual change so that they are inserted more frequently in that market. In this way, the results of the research indicate that there are Brazilian women who have gone through difficulties and still go through challenges when it comes to negotiating with Arabs, who are still holders of the patriarchal culture in which they do not have much space. However, for men, it is an admirable market to do business in, especially since Muslims like to bargain and their word is a factor of honor that must be kept. In this sense, there are still barriers for women to negotiate naturally with Muslim men.

Introdução

Nas últimas décadas observa-se um crescimento significativo das negociações internacionais, sendo que em 2022, as exportações de bens e serviços alcançaram o montante de US\$ 24,9 trilhões (WTO, 2023). Contudo, apesar de todo o movimento de globalização ocorrido nas últimas décadas, o mundo ainda possui enormes diferenças culturais que acabam interferindo no sucesso das negociações, sendo comum exportadores preferirem fazer negócios com países de maior proximidade geográfica e cultural, ao invés de realizar negociações com clientes de culturas distintas, já que isso amplia incertezas relacionadas a fatores comportamentais entre fornecedor e cliente, além de destacar a desarmonia do idioma, levando assim, a não compreensão entre as partes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Nas negociações internacionais, é importante observar também que, em diversas culturas ou religiões, as mulheres são submissas e cumprem papel de ser a pessoa que “somente” gera e cria os filhos e cuida da casa e afazeres domésticos, enquanto os homens passam o dia fora dos lares, nas empresas em que atuam, com o objetivo de prover recursos financeiros para a família. Culturas do Oriente Médio, vinculadas a religião muçulmana, tendem a agir dessa forma, sendo para estes estranho negociar com mulheres (ACUFF, 2004).

Nessa perspectiva, as mulheres costumam ter pouca representatividade no mercado internacional, visto que, negociadores de países com cultura mais fechada recusam-se a negociar questões comerciais com uma representante do sexo feminino, posto o princípio cultural e religioso muçulmano de submissão da mulher (OAB, 2022, texto digital). Contudo, de acordo com Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, tradução livre), esse ponto está sendo modificado nas sociedades globalizadas, em que há um aumento constante na participação feminina no mercado de trabalho, que anteriormente era marcado somente pelo sexo masculino.

Nas sociedades islâmicas, embora as mulheres se encarreguem de reger as tarefas domésticas, a palavra final é sempre do marido. Para estes grupos, os homens são responsáveis pelo suporte financeiro das famílias e possuem o direito de receber heranças maiores do que as mulheres e, de maneira geral, os maridos são vistos como supervisores de suas esposas. Além disso, as mulheres saem em desvantagem até perante os tribunais islâmicos, em que seu testemunho não é tão valorizado como o de um homem (STOCKTON, 2016).

Embora aos olhos dos ocidentais essa cultura seja controladora, opressiva e discriminatória, muitas mulheres optam por adotar e seguir os códigos de conduta não por obrigação, mas simplesmente porque isso faz parte de sua cultura, assim como, o churrasco e samba fazem parte da cultura brasileira, em uma simples comparação e exemplificação das diferenças culturais.

Em vista dessa diferença do papel e dos direitos da mulher na cultura muçulmana, notou-se a oportunidade de investigar a questão de gênero nas negociações internacionais com culturas muçulmanas. Assim, este trabalho tem por objetivo compreender as principais barreiras relacionadas à participação feminina nas negociações internacionais com culturas muçulmanas.

2 Características da negociação com a cultura muçulmana

Ao negociar com muçulmanos, é preciso ter paciência, pois apesar das reuniões serem pontuais, as negociações costumam ser lentas e incertas, em virtude da falta de confiança e necessidade de barganhar. Para a cultura muçulmana, títulos e cargos são importantes e o sistema de classes é levado muito em consideração, de

modo que alguém que não tenha um título de poder na empresa, dificilmente terá êxito em uma negociação. Em contrapartida, se o cargo superior da empresa é ocupado por uma mulher, é preferível colocar um homem à frente para representá-la, pois não é comum que negociem com mulheres. Não obstante, essa cultura costuma ser calorosa e afetiva, sendo o fator humano concretizador de negócios. Para os muçulmanos, integridade é a qualidade principal do negociador, pois ele deve ter e cumprir a sua palavra. Assim, antes de discutir qualquer negócio, é comum uma troca de cortesias acompanhada de café ou chá a fim de estreitar os laços da relação (JÖHR, 2013).

As culturas do Oriente Médio também costumam ser coletivas, com exceção de famílias comerciantes e empresárias, que se orgulham de tomar suas próprias decisões, e não depender de um grande grupo para chegar a um consenso. Além disso, deve-se eliminar qualquer assunto que não seja de utilidade do grande grupo, pois as pessoas que têm cargos de liderança e detêm poder são muito respeitadas, e essa atitude pode ser ofensiva, além de gerar confusão e incerteza (ACUFF, 2004).

Outro fator importante é a religião, já que a vontade divina tem influência nas negociações, reuniões e contratos, pois ocorrem se “Deus quiser”. Ademais, também é recomendado presentear o negociador muçulmano, exceto se este for um representante do governo, pois pode ser visto como suborno. Sendo assim, um presente simpático é uma bússola, que os orienta para a direção de Meca para rezar (JÖHR, 2013).

Nesse sentido, deve-se zelar pelos costumes da cultura, visto que isso pode influenciar diretamente no tempo hábil da negociação em determinados períodos, já que os muçulmanos rezam cinco vezes por dia, além de no período de vinte e nove dias do ano (Ramadã), as horas de trabalho são reduzidas drasticamente. Além disso, neste período, não se deve comer, beber ou fumar durante o dia na frente de um muçulmano (JÖHR, 2013).

No Oriente Médio, em geral, de acordo com Acuff (2004), as negociações têm um ritmo moderado e as concessões são lentas, além de terem muitas exigências iniciais. A respeito do processo decisório, não há ênfase no grupo, pois as decisões são tomadas pela pessoa mais importante. Nessa cultura também há muita ênfase nas relações interpessoais e a sensibilidade é valorizada e há muita emotividade. Além disso, as negociações são fechadas com profissionais que ocupam cargos de liderança, e os contratos têm baixo grau de especificidade, conforme é possível verificar no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores da Negociação no Oriente Médio

Fator	Nível
Ritmo das negociações	Moderado
Propostas iniciais vs. acordo final	Muitas exigências iniciais
Apresentação de questões	Uma de cada vez
Tratamento de divergências	Geralmente exaltado
Concessões	Lentas
Ênfase nas relações interpessoais	Muita
Sensibilidade	Valorizada
Emotividade	Muita
Método geral	Consenso coletivo
Ênfase na honra pessoal	Extrema
Necessidade de representante	Muita
Grau de especificidade nos contratos	Baixo
Grau de burocracia e documentação	Moderado

Fonte: Adaptado a partir de Acuff (2004).

A fim de reduzir a interferência nas relações deve-se oferecer a mão a todos os presentes em sinal de cumprimento, com um leve e breve aperto. Porém, os homens só podem cumprimentar uma mulher árabe se ela estender a mão primeiro. Além disso, é comum que os homens se abracem e se beijem na face, mas os visitantes do Ocidente não precisam repetir o ato (JÖHR, 2013).

Nessa perspectiva, assuntos como política, religião ou o papel das mulheres devem ser evitados, já que, no Oriente Médio, religião e política estão misturados. Além disso, é aceitável questionar aos muçulmanos sobre suas famílias e filhos em geral, mas não especificamente sobre suas filhas e esposas (ACUFF, 2004).

Na sociedade muçulmana, quanto menos a mulher destacar o seu corpo, mais irá colaborar o seu acesso ao espaço público, em que devem utilizar o lenço cobrindo os cabelos e o "vestido sobretudo" de cor escura, com o objetivo de proteger e evidenciar a dignidade e inviolabilidade. Esse ato também marca a obediência às leis de Deus, além de desestimular flertes e sinalizar a rejeição à moda do ocidente. Dessa forma, essa neutralização e desfeminização da mulher externa sua escolha ideológica, além de ser um recurso político para movimentos islamistas (SILVA, 2019).

O mundo muçulmano entende a sexualidade como uma força tentadora e perturbadora da natureza, e isso acaba se refletindo no provérbio árabe "sempre que um homem e uma mulher se encontram, o terceiro entre eles é o Satanás". Sendo assim, a fim de controlar esse terceiro, o islã determinou controles externos para a canalização da sexualidade. Contudo, com a modernização, isso vem se tornando cada dia mais difícil (DEMANT, 2008).

Atualmente, de acordo com Silva (2019), as muçulmanas estão desafiando os princípios e ideologias da cultura em que estão inseridas, e essa ação está provocando mudanças nessa sociedade. Contudo, ainda se observam conflitos entre a política moderna e as elites de Estado, os quais defendem os ideais islâmicos, e para quem as mulheres devem ser submissas. Nesse sentido, essa discordância e batalha das muçulmanas inclui questões de gênero, classe, poder econômico e político, além da fé religiosa.

A globalização tem ajudado as muçulmanas a terem maior contato com outras mulheres pela internet, que compartilham dificuldades similares, e procuram formar redes de apoio. Sendo assim, a globalização faz as mulheres passarem por um processo libertador e empoderador com grande utilidade para melhorar as relações de gênero. Contudo, esse empoderamento é um desafio às muçulmanas, para que não corram o risco de perder a plenitude e totalidade cultural, tornando-se modernas com o processo de liberalização. Posto isso, é essencial que esse impulso aos direitos humanos das mulheres zele pela cultura, seus costumes e peculiaridades, adaptando-se à realidade de cada sociedade (SILVA, 2019). Além disso, é importante salientar que, qualquer modernização para os muçulmanos nos padrões ocidentais não é aceita se ameaçar as suas tradições bruscamente (SEBBEN; DOURADO, 2005).

Sendo assim, percebe-se que ao longo dos anos as mulheres conseguiram conquistar mais espaços. Porém, na cultura muçulmana ainda prevalecem alguns costumes que não são favoráveis à participação das mulheres nos negócios, como por exemplo o cumprimento, que acaba se tornando mais natural quando se trata de dois homens negociando.

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, pois se buscou compreender as principais barreiras relacionadas à

participação feminina nas negociações internacionais com culturas muçulmanas, a partir de uma amostra não probabilística selecionada por conveniência. Para tanto, os sujeitos da pesquisa foram profissionais que residem no Brasil com experiência em negociação com culturas muçulmanas, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa

Empresa	Cargo	Gênero	Data entrevista	Método
A	Coordenadora de Comércio Exterior	Feminino	22/03/2023	E-mail
B	Proprietário de Exportadora de carvão	Masculino	04/05/2023	<i>Google Meet</i>
C	<i>Trader</i>	Feminino	05/05/2023	Presencial
Câmara de Comércio Árabe Brasileira	CEO e Secretário Geral	Masculino	10/05/2023	<i>Google Meet</i>
Nutrire	Gerente de Exportação	Feminino	15/05/2023	E-mail
D	Supervisor Regional de Certificadora Halal	Masculino	17/05/2023	<i>Google Meet</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os profissionais responderam a um roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido separadamente para entrevistadas do sexo feminino e entrevistados do sexo masculino. No roteiro para entrevistado do sexo masculino foram abordadas questões culturais, além de tratar sobre a negociação com os muçulmanos e indagar sobre a mulher muçulmana. Já no roteiro para as mulheres foram abordadas as questões anteriores, além de questionar sobre a forma como se vestem ao visitar clientes muçulmanos e barreiras enfrentadas ao negociar com muçulmanos. Um terceiro roteiro de questões foi elaborado para o CEO da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira e para o supervisor de certificadora Halal, árabes, porém residem no Brasil. Esse roteiro abordou questões similares ao roteiro para homens, além de incluir questões sobre as diferenças de negociação envolvendo homens e mulheres na negociação. As informações coletadas foram organizadas para análise e interpretação de acordo com o objetivo desta pesquisa.

4 Análise de resultados

A análise dos resultados foi realizada em três tópicos: a forma como os muçulmanos árabes negociam, as barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres ocidentais ao negociar com muçulmanos e, por fim, a ótica dos entrevistados sobre a mulher muçulmana.

4.1 Jeito muçulmano árabe de negociar

Todas as culturas têm diferentes características e costumes, influenciando a forma de negociar. Neste contexto, o CEO da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira destaca que:

Antigamente tinham muitas barreiras de negociação envolvendo os árabes e brasileiros, como por exemplo a cultura que é totalmente diferente, e a mentalidade dos brasileiros, que em geral são preconceituosos com o estereótipo árabe que a mídia impõe.

Contudo, salienta que não se pode culpar a religião islâmica, e que houve avanços visto que, o idioma se uniformizou para o inglês, os horários da reza e o

período do Ramadã ficaram mais conhecidos e respeitados pelos ocidentais, além do reconhecimento de comportamentos distintos entre os negociadores.

As incertezas envolvendo negociações com os muçulmanos residem nas diferenças culturais, isto é, pela distância psíquica, que a Escola de Uppsala define como fatores que interferem no fluxo de informações entre países. Nessa perspectiva, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, e sistema político, maior o nível de incerteza (HILAL; HEMAIS, 2003). Diante dessa perspectiva, o CEO ainda afirma que árabes e brasileiros têm culturas totalmente diferentes, falam idiomas diferentes, praticam religiões distintas e que por esses motivos, é notório que haja certa desconfiança em negociações.

O propósito de uma negociação é determinar um acordo bilateral recíproco sobre as necessidades e opiniões que são divergentes (XAUSA, 2013). Diante disso, o proprietário da exportadora de carvão destacou que a negociação com os muçulmanos da Arábia Saudita é mais séria, objetiva e que sempre cumprem a palavra. Em contrapartida, os libaneses são mais flexíveis e amistosos nos negócios, e que qualquer problema é facilmente resolvido com diálogo.

Ainda de acordo com o CEO da Câmara de Comércio, o entendimento sobre a questão temporal é muito diferente entre o Brasil e os árabes:

Em termos de negociação e comércio, o Brasil tem em torno de 550 anos de vida, e os árabes têm quase quatro mil anos, então existe uma diferença muito grande do avanço do comércio. Nesse sentido, para os árabes existe mais seriedade, mais pontualidade, mais compromisso em cumprir o que está sendo escrito no contrato e acordado entre as partes, independente se é prejudicial ou não, mas se assumiu o compromisso tem de o cumprir.

O CEO também salienta que a palavra do árabe vale muito mais que um contrato assinado, sendo desafiador para os ocidentais fechar o acordo com árabes, mas que depois de fechado há muita facilidade em lidar com eles. Em contrapartida, para os árabes, ter um contato de proximidade pode definir o sucesso da negociação. Sendo assim, o supervisor da certificadora Halal ressalta que para um muçulmano, a negociação deve ocorrer da forma mais simples e próxima possível. Destaca ainda que é mais humano e que a palavra sempre deve ser honrada:

Há um ditado muçulmano que diz que para negociar é necessário 'misturar o sal', ou seja, é necessário comer algo juntos, e durante a receptividade é necessário oferecer algo para comer e beber, e esse gesto faz com que as pessoas se aproximem, além de quebrar o vão entre os dois negociadores.

Seguindo essa mesma linha, o supervisor ainda afirma que há diferenças gritantes entre os brasileiros e muçulmanos, principalmente em termos de fazer o primeiro contato, o que deve ou não ser oferecido a eles, como cumprimentar e como conversar sobre os preços. Para ele, "*os muçulmanos gostam do contato mais próximo, jantares e passeios para conhecer a cidade em que estão, antes de negociar, são imprescindíveis*". Ele ressalta que a receptividade que os brasileiros oferecem quando os árabes vêm para uma visita pode definir a jornada e vitalidade da negociação.

Contudo, em contraponto ao que foi afirmado pelo CEO e pelo supervisor, assuntos relacionados à política, religião ou o papel das mulheres devem ser evitados no mundo árabe, principalmente quando esses assuntos são tocados por mulheres ocidentais. Nessa perspectiva, a *trader* da empresa C afirma que muitos árabes são abertos para falar e explicar sobre a religião muçulmana, mas evita falar sobre família e filhos, sendo que os assuntos costumam ser restritos ao trabalho e negócios.

Contudo, com clientes que ela já tem mais proximidade, esses assuntos são dialogados normalmente.

Outra diferença cultural é a barganha. Diferentemente dos ocidentais, os muçulmanos sentem necessidade de barganhar e ter o sentimento de que conseguiram obter algum benefício na negociação. Por esse motivo, a *trader* da empresa C assegura que não se pode partir do melhor e mais baixo preço do produto, pois os árabes costumam barganhar um preço melhor, e o exportador necessita conceder um desconto, a fim de satisfazer a necessidade desse aspecto cultural de se sentir beneficiado. Desta maneira, não partindo do melhor preço, o importador árabe consegue auferir o desconto, e o exportador brasileiro tem margem para oferecer o desconto e ainda fazer negócio com um preço e margem de lucro aceitáveis.

Adicionalmente, o supervisor regional da certificadora Halal, também afirma que negociar faz parte da cultura árabe, porém no Brasil entende que não há essa abertura para negociar preços, pois as empresas normalmente trabalham com preço fixo. A barganha é algo natural e involuntário, que “parece que está no DNA dos árabes”. Em consequência, a empresa brasileira que for negociar com os muçulmanos precisa estar disposta a oferecer alguma vantagem para eles se satisfazerem.

Além do mais, para fechar um negócio com o mundo árabe, um funcionário não deve substituir o seu superior, pois o árabe fechará o acordo com os cargos mais elevados da empresa exportadora, e é importante que os cargos estejam nivelados (JÖHR, 2013). Nesse prisma, o CEO da Câmara de Comércio realça que os árabes sempre levam em consideração o respeito da hierarquia e que isso faz parte naturalmente da cultura. Por isso, sempre se procura cargos iguais e nivelados para negociar, por exemplo o gerente da importadora e o gerente da exportadora. Ainda enfatiza que “a hierarquia realmente existe e que é considerada saudável para manter o equilíbrio nas negociações. E mesmo na iniciativa privada sempre há um tomador de decisões”.

4.2 Barreiras enfrentadas por mulheres em negociações com muçulmanos

As questões de gênero na esfera internacional ainda continuam complexas, visto que em muitas nações, os costumes, atitudes e crenças religiosas são adversas às mulheres nas negociações, sendo que cargos de liderança são dominados por homens. Adicionalmente, em países majoritariamente islâmicos, as mulheres, mesmo não sendo muçulmanas, também devem cobrir braços e pernas com vestimentas que não revelem seu corpo, sendo indicado fazer o uso do véu para isso (ACUFF, 2004).

Neste contexto, a *trader* da empresa C relata que foi convidada a usar o véu quando foi almoçar em um restaurante iraniano e assim procedeu, enquanto a gerente de exportação foi convidada a usar a burca na Arábia Saudita durante o tempo em que estava negociando com seus clientes. Na sociedade muçulmana, quanto menos a mulher destacar o seu corpo, maior será a possibilidade de acesso a espaços públicos, por isso necessitam utilizar o lenço cobrindo os cabelos e o “vestido sobretudo” de cor escura, com o objetivo de proteger e evidenciar a dignidade e inviolabilidade (SILVA, 2019).

Em uma negociação internacional, além de lidar com o choque cultural em relação à cultura da outra parte, as mulheres estão sujeitas a enfrentar problemas também devido ao gênero, sendo que este cenário é predominantemente masculino. Os padrões de discriminação contra a mulher se reproduzem no âmbito internacional, sendo seu trabalho constrangido por estereótipos legitimados pela construção social

dos papéis sexuais na sociedade (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, tradução livre). Em razão desse choque cultural, é preferível ter um homem à frente da negociação, pelo fato de os muçulmanos não estarem acostumados a ter relação profissional com mulheres pelo histórico de submissão delas nessa cultura.

Para exemplificar, a *trader* da empresa C mencionou que certa vez estava negociando com um árabe via correio eletrônico, o negócio foi acordado e os dois marcaram de se encontrar na feira Gulfood, em Dubai, a fim de estreitar os laços e fazer mais alguma negociação. Porém, quando esse cliente árabe percebeu que ela era mulher, simplesmente não foi ao compromisso marcado, parou de falar e negociar com ela, e nunca mais entrou em contato.

A *trader* também mencionou uma negociação com o filho do proprietário de uma empresa, mas para prosseguir com a negociação, sempre havia a necessidade do aval do pai, pois as decisões são tomadas pela pessoa mais importante. Para os muçulmanos, a *trader* também precisa ter essa figura do chefe que autoriza o negócio, e ela salienta que *“falar com fulano ou falar comigo é a mesma coisa. Eles acham que eu ainda não fiz o meu melhor, e pedem para falar com o coordenador para melhorar o preço”*. A *trader* ainda afirma que não abre exceção, pois se o fizer, nunca mais conseguirá tratar diretamente com o cliente, e dependerá sempre do aval do seu superior. Sendo assim, para evitar essa situação de dependência, ela evidencia ao cliente que a responsável é ela, e que quem tem as alçadas para a negociação é ela, e somente em negócios mais agressivos ela destaca que compartilha a sua decisão com o coordenador, tendo cuidado para não dizer que vai solicitar a autorização.

Além disso, como exposto anteriormente, a barganha é parte natural das negociações no Oriente Médio, e é através dessa ferramenta que se tomam decisões e obtêm os meios para manter a família financeiramente (JÖHR, 2013). Porém, essa característica pode ser prejudicial para as negociadoras ocidentais que fazem negócios com os muçulmanos. Para o Supervisor da certificadora Halal, há muitas mulheres que participam das negociações com árabes, porém eles têm receio de negociar com elas, pois não se sentem à vontade para barganhar, jantar ou tomar um chá com uma mulher. *“A negociação para o muçulmano é um ritual, nunca se fala do negócio direto. Antes de falar do negócio leva para tomar um chá ou café e explica como funciona a cidade, a empresa, e depois se passar a negociar”*.

Diante disso, percebe-se que os fatos se ligam à literatura, pois de acordo com Jöhr (2013), a cultura muçulmana árabe precisa ter o calor humano e manter a proximidade durante a negociação, o que se torna difícil quando se trata de uma negociadora ocidental. Assim, quando a negociadora é uma mulher, o lado árabe se sente incapaz de fazer esse ritual completo, mesmo negociando com mulheres de cargos elevados. Na cultura muçulmana, também há muita ênfase nas relações interpessoais e a sensibilidade é valorizada e há muita emotividade (ACUFF, 2004). E por isso, de acordo com o afirmado pelo supervisor da certificadora, as negociações podem ser dificultadas para as mulheres pelo fato de que o muçulmano gosta de se aproximar, sair para comer e beber algo, além de cumprimentar apertando a mão. Quando negociam com mulheres, os árabes não apertam a mão, e sim colocam a mão no seu peito, simbolizando respeito e que foi acordado *“de coração”*.

Corroborando, a *trader* da empresa C reforça que em todas as feiras ela vai acompanhada de seu coordenador, pois se forem sair para jantar, o cliente muçulmano não irá sozinho com a negociadora, então precisa da figura do seu coordenador para ir junto e conseguir estreitar a relação com o cliente. E a *trader* ainda complementa: *“não se sabe como eles vão interpretar se eu falar sobre algo íntimo, por exemplo a família, porém, quando está um homem junto, a conversa sobre o*

mesmo assunto se torna normal e natural". Ela ainda salienta que, por ser mulher, nunca começa um assunto pessoal com clientes novos, apenas com clientes já fiéis e com relação de proximidade, pois nesse caso eles já têm contato nas redes sociais e conseguem ver a vida particular um do outro, e então começam algumas conversas sobre assuntos sobre a família para sair somente do profissional e criar proximidade.

O CEO, homem e árabe, em contrapartida, discorda da *trader*, destacando que tem observado que as mulheres brasileiras têm negociado mais com os muçulmanos e com total naturalidade, destacando a existência de mulheres de referência em termos de negociação com os muçulmanos. "*Não existe nenhum tipo de desigualdade de tratamento quando se fala de negociação com países islâmicos e árabes*". Além disso, ele evidencia que os Emirados Árabes são muito abertos, e que na Arábia Saudita, onde havia barreiras ligadas à cultura e religião, atualmente não existe nenhum tipo de dificuldade para as mulheres negociarem, viajarem e entrarem no país. Ele argumenta também que não é mais necessário usar o véu e as mulheres podem dirigir, o que foi influenciado pela cultura ocidental nos últimos anos. Em consonância, nas sociedades globalizadas, há um aumento progressivo da participação feminina no mercado de trabalho, inclusive considerando posições de liderança (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, tradução livre).

Ainda segundo o CEO, os negociadores passam por processos para chegar ao desejável relacionamento entre importador e exportador. Neste sentido, ressalta que embora as mulheres tenham começado a negociar recentemente, há cerca de 10 anos, não observa discriminação no tratamento com as mulheres, pelo contrário, as mulheres têm mais facilidade em tornar um relacionamento próximo até para entrar na casa do árabe e conhecer a esposa e filhos, alterando o tom das negociações de profissional a um tom de amizade. O CEO enxerga muito mais respeito por parte dos muçulmanos, e que não ultrapassam a linha de negociação.

O CEO ainda afirma que antigamente as mulheres tinham dificuldade de viajar sozinhas, dificuldade de entrar em um país como a Arábia Saudita, e que isso não era restrito somente a mulheres ocidentais, mas sim até para as mulheres muçulmanas. "*A cultura mudou, a abertura e a modernidade dominaram a situação*". Salienta também que, por causa do exposto anteriormente, atualmente é muito mais fácil e há mais oportunidades para as mulheres negociarem, estando a necessidade de levar um homem junto para a negociação no mundo muçulmano ligada a segurança da mulher. Sendo assim, é da escolha e entendimento da negociadora brasileira, se irá se sentir confortável de negociar sozinha. Portanto, ele afirma que não há necessidade de levar um representante homem.

Dessa forma, a mulher ocidental enfrenta o conflito entre a sua feminilidade e os privilégios que ela associa a isso, e o repúdio aos limites que os homens desejam que ela adote. Sendo assim, em contrapartida, o Islã é visto como garantidor de respeito, pois os ensinamentos do Alcorão dão igualdade às mulheres. Nesse caso, é possível afirmar que a religião não reprime as mulheres, mas os homens sim (RAJA, 2014, tradução livre). Além disso, para Demant (2008), a independência da mulher faz parte da revolução política, e é inaceitável e impossível fazer com que a mulher seja impossibilitada de acompanhar essa evolução.

O Quadro 3 apresenta as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres ocidentais quando negociam com culturas pertencentes ao mundo árabe e evidenciadas neste estudo.

Quadro 3 - Principais restrições e dificuldades enfrentadas pelo gênero feminino nas negociações no mundo muçulmano

Dificuldade	Explicação
Crenças religiosas	Em muitas nações os costumes, atitudes e crenças religiosas são adversas às mulheres nas negociações.
Cargos de liderança	Os cargos de liderança ainda são dominados por homens.
Cobrir o corpo	Na sociedade muçulmana, quanto menos a mulher destacar o seu corpo, mais irá colaborar com o seu acesso ao espaço público, e terá mais respeito. (Continua...)
Participação masculina à frente da negociação	É preferível ter um homem à frente da negociação, pelo fato de os muçulmanos não estarem acostumados a ter relação profissional com mulheres.
Hierarquia	As decisões são tomadas pela pessoa mais importante da empresa ou família.
Hierarquia	Títulos e cargos são importantes e o sistema de classes é levado muito em consideração.
Receio de negociar	Os árabes têm receio de negociar com mulheres, pois eles valorizam a proximidade na negociação, o que nesse caso é dificultado.
Proximidade	A proximidade e o fator humano é concretizador de negócios.
Evitar assuntos pessoais	Assuntos sobre família devem ser evitados pelas mulheres ocidentais, já com homens esse assunto é tratado com naturalidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme demonstrado no Quadro 3, destacam-se as barreiras sobre as crenças religiosas que podem ser divergentes em relação ao papel da mulher, além de, conforme exposto, os muçulmanos árabes não se sentirem confortáveis para negociar com mulheres ocidentais. Nesse viés, a participação do gênero masculino nas negociações é importante, pois os muçulmanos valorizam a proximidade e contato humano.

4.3 A mulher muçulmana no mundo contemporâneo

Apesar de existir certa variedade nas funções de cada sexo, há uma tendência maior de os homens estarem ligados a atividades exteriores ao lar, e para isso devem ser firmes, competitivos e duros. Por sua vez, as mulheres tratam de assuntos do lar e filhos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010, tradução livre). Nesse sentido, geralmente o mercado das negociações internacionais é dominado por homens. Porém com a globalização em ritmo acelerado, as mulheres começaram a participar ativamente das atividades profissionais, inclusive as muçulmanas, as quais estão desafiando princípios e ideologias da cultura em que estão inseridas, vinculadas a questões de gênero, classe, poder econômico e político, além da fé religiosa, e consequentemente, provocando mudanças nessa sociedade (SILVA, 2019).

Neste contexto, o proprietário da exportadora de carvão destaca que no ano de 2022, ele negociou com muito mais mulheres muçulmanas em comparação com anos anteriores. Ele justifica isso declarando que tem exportado mais para Líbano, o qual é um país mais liberal, e onde as mulheres têm mais participação. O proprietário ainda salienta que as libanesas são reservadas, simpáticas e profissionais. Contudo, lembra que o mercado de carvão é ainda bastante dominado por homens.

Nesse mesmo sentido, a gerente de exportação enfatiza que várias clientes da empresa são mulheres do Líbano e Arábia Saudita, que participam ativamente no negócio. Ela aponta que para os muçulmanos já é normal conversar, negociar e trabalhar com mulheres, que é um fato que já mudou. Sendo assim, o mundo

muçulmano não está livre da influência ocidental, e é por esse motivo que há o embate entre a modernidade e a sociedade muçulmana sobre a mulher (DEMANT, 2008). Todavia, menciona também que as clientes muçulmanas não têm permissão para visitarem o Brasil ou saírem sozinhas quando a gerente vai para lá.

Em contrapartida ao exposto pelo proprietário da exportadora de carvão e a gerente de exportação, a *trader* da empresa C afirma que não tem nenhuma cliente mulher que seja árabe, mas destaca que nas feiras observa as mulheres muçulmanas trabalhando com o marido ou atuando como secretárias de algum homem, sendo elas fluentes em inglês e responsáveis por fazer a tradução para o marido ou superior, já que alguns deles não falam essa língua. Nesse viés, atualmente, a *trader* afirma que já há mulheres trabalhando em mercados, metrô e demais lugares nos quais não era comum vê-las atuando anteriormente. Contudo, reitera que no mundo árabe não se nota as mulheres em uma posição de decisão. Corroborando Sasson (2016), que afirma que no entendimento islâmico, a mulher ocupa uma posição inferior à do homem, e têm uma vida focada para a maternidade e funções submissas. Além disso, a aceitação da "modernização" para os árabes, principalmente sauditas, não significa "ocidentalização", e muitas mulheres ainda vivem escondidas atrás do véu e sob as regras rígidas dos homens da família.

Assim, na opinião da *trader*, embora observe a maior participação da mulher muçulmana na sociedade, esta ainda é subutilizada, visto que serve para tradução e organização de tudo. Sendo assim, as mulheres não ocupam os lugares que poderiam, e não há certeza se a mulher muçulmana quer, de fato, ocupar esses lugares, pois há muito mais responsabilidade envolvida, ou seja, não se sabe até que ponto estão dispostas a deixar o lar e assumir uma posição maior.

Em contrapartida, o CEO da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira salienta que as mulheres muçulmanas estão muito mais ativas, principalmente no lado governamental, em que assumem cargos com patamar elevado e são referências mundiais de liderança. Desse jeito, frisa que no mundo árabe há mais participação feminina em cargos governamentais quando comparado ao Brasil. Sendo assim, ele destaca que as mudanças geopolíticas obrigam a conquistar as necessidades, dependendo da satisfação.

Nos países em que ocorreu a Primavera Árabe, os movimentos feministas e pedidos de maior participação das mulheres ganharam mais força e velocidade, devido à insatisfação com as lideranças. Nesses países, o diálogo com as lideranças é muito mais saudável, pois respeita-se a hierarquia, e há maneiras de se expressar a fim de as lideranças tomarem decisões. Por conseguinte, o supervisor regional da certificadora Halal também afirma que a participação da mulher muçulmana está maior desde a Primavera Árabe, pois os governos mudaram e houve muitas manifestações, além de que a constituição foi alterada, fazendo com que a mulher participasse mais.

Nesse mesmo sentido, o supervisor da certificadora exemplifica que o Profeta Muhammad era empregado da sua esposa, ou seja, elas são livres para trabalhar e têm os mesmos direitos dos homens. Elas podem trabalhar em todas as áreas, sem exceção. A única diferença é que a mulher não tem o dever de sustentar a família, já que essa é uma obrigação somente do homem. Nessa lógica, homens e mulheres têm a obrigação de estudar, porém a mulher tem a livre escolha de trabalhar ou não, já que ela não precisa sustentar financeiramente a casa e os filhos. O supervisor frisa que o islamismo incentiva o homem e a mulher a trabalhar e participar da construção da sociedade. Dessa forma, desde os anos 2000 a tensão entre os regimes políticos se intensificou, pois, as mulheres muçulmanas alcançaram mais visibilidade na vida

pública, graças a alfabetização delas, e por isso tem se discutido o papel da mulher, no qual o progresso alcançado foi nos âmbitos legal e político (SASSON, 2016).

O exposto pelo supervisor opõe-se ao declarado por Sian (2020), segundo o qual uma das barreiras que impede a ampliação da taxa de participação feminina no trabalho é a restrição de mobilidade, devido à proibição de dirigir imposta às mulheres por conselho de clérigos religiosos, e a falta de acesso ao transporte público. Sob as regras de tutela, a mulher é totalmente dependente do homem para se locomover, e a questão é agravada pois as formas alternativas de transporte também são restritivas.

Assim, percebe-se que, segundo o proprietário da exportadora de carvão, a mídia pode não estar mostrando a realidade e muitos espectadores não buscam a verdadeira informação. Ou seja, “a narrativa ocidental é sustentada por um retrato que a mídia criou do Islã como uma religião que é seriamente tendenciosa em termos de questão de gênero, bem como suposição da inferioridade das mulheres” (RAJA, 2014, p. 3, tradução livre). Além disso, é visível que a confiança e a habilidade elevadas entre as mulheres sauditas está convencendo os homens de que uma mulher livre com inteligência e ensino é algo bom para as famílias e sociedade (SASSON, 2016).

Portanto, os resultados da pesquisa apontam que, de fato, ainda existem muitas barreiras relacionadas à participação da mulher nas negociações, principalmente em culturas patriarcais. Todavia, ao longo dos últimos anos, devido ao aumento da participação da mulher muçulmana na sociedade em que está inserida, acaba sendo mais fácil de as negociadoras ocidentais conseguirem se inserir nessas negociações.

Considerações finais

No mundo contemporâneo, ainda existem culturas que são opressivas e injustas em relação aos papéis, direitos e deveres das mulheres. Embora aos olhos dos ocidentais essas culturas sejam controladoras, opressivas e discriminatórias, muitas mulheres optam por adotar e seguir os códigos de conduta não por obrigação, mas simplesmente porque isso faz parte de sua cultura. Nesse viés, notou-se a oportunidade de investigar sobre a questão de gênero nas negociações internacionais com culturas muçulmanas e entender como fatores culturais interferem na participação feminina em negociações com culturas muçulmanas.

Os resultados deste estudo indicam que, ao negociar com árabes, é importante se atentar em vestir roupas formais, e de preferência, que não revelem as curvas do corpo. Esse fator é importante para mostrar a seriedade e profissionalismo da negociadora. Ainda, é possível que os muçulmanos, dependendo da região que for negociar, peçam para que vista o véu, principalmente em locais públicos.

Além disso, esse estudo ressaltou a importância da comunicação clara e objetiva com os árabes, a fim de não fazer a distância psíquica ser um fator que perturbe o ritmo da negociação. Nesse contexto, para essa cultura, qualquer ato que não for de sua índole, pode colocar a negociação em risco. Já em relação ao perfil do negociador árabe muçulmano, identificou-se que estes são sérios, sendo a palavra um documento de honra e deve ser cumprida.

Em relação as principais dificuldades que as mulheres enfrentam quando negociam com muçulmanos estão a incapacidade de completar o “ritual da negociação”, pois estes gostam de barganhar, ter contato de proximidade para jantar e beber algo juntos, característica que é muito apreciada por eles, mas não se sentem à vontade para fazer isso com mulheres, assim como, nem sempre os muçulmanos estão dispostos a negociar com mulheres.

O estudo contribuiu ainda para evidenciar o crescimento da participação de mulheres muçulmanas na sociedade. Todavia, ainda há algumas regiões menos liberais que exigem que a mulher não mostre nenhuma parte do seu corpo, com exceção dos olhos, e use uma capa de cor escura. Além disso, nem todas as informações que são apresentadas na mídia são verdadeiras, já que atualmente as mulheres muçulmanas são livres para estudar, trabalhar e até mesmo dirigir.

Portanto, o olhar ocidental sobre o mundo árabe é um obstáculo à compreensão da diversidade e riqueza do mundo islâmico, que também se estende às mulheres sendo muito ativas em diversas áreas, inclusive na política. Porém, é sempre mais fácil “apontar para o outro” do que reconhecer os próprios erros. Nessa direção, é difícil de encarar a realidade da situação das mulheres no Ocidente, visto que ainda continuam sendo alvo de várias formas de violência e discriminação.

Referências

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. Tradução de Reinaldo Cue. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

DEMANT, Peter. **O mundo muçulmano**. 2. ed. 1. reimpr. São Paulo: Contexto, 2008.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. **O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**. RAC, [s./], v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **J Int Bus Stud** v. 8, p. 23–32, 1977.

JÖHR, Suzana Doblinski. **Negócio fechado: guia empresarial de viagens**. São Paulo: Escrituras Editora, 2013.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - OAB. 2022. Disponível em: <https://www.oab.org.br/>. Acesso em: 24 set. 2022.

RAJA, Rahat. **Western Women and Islam Embracing and Negotiating Muslim Identity**. [s./], 2014.

SASSON, Jean. **Princesa: mais lágrimas para chorar**. Tradução de Fátima Santos. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

SEBBEN, Andréa; DOURADO, Fernando. **Os Nortes da Bussola: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras**. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios, 2005.

SIAN, D. Agrizzi, T. Wright, A. Alsalloom. Negotiating constraints in international

audit firms in Saudi Arabia: Exploring the interaction of gender, politics and religion. **Accounting, Organizations and Society**. v.84, 2020.

SILVA, Nivia Viviane Vieira de Almeida Santos. **Presença Feminina nas Negociações Internacionais**: as contribuições e dificuldades enfrentadas pelas mulheres no âmbito empresarial. João Pessoa, 2019.

STOCKTON, Richard. **Women in Islam**: Here's What You Need To Know. 2016. Disponível em: <http://allthatsinteresting.com>. Acesso em: 23 ago. 2022.

XAUSA, Maria Regina de Moraes. **Negociação ao alcance de todos**: um guia prático. Editora Unisinos, 2013.

WORLD TRADE ORGANIZATION - **WTO Stats**. Disponível em: <https://stats.wto.org/>. Acesso em: 24 ago 2023.