

ASPECTOS CULTURAIS DE VIDA E TRABALHO: UMA PERCEPÇÃO DE CHINESES QUE VIVEM NO BRASIL

LAURA ALVES SCHERER

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
laurascherer@ymail.com

FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO

Universidade Federal de Santa Maria
flavilisboa@gmail.com

MARIA IVETE TREVISÁN FOSSÁ

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
fossa@terra.com.br

ASPECTOS CULTURAIS DE VIDA E TRABALHO: UMA PERCEPÇÃO DE CHINESES QUE VIVEM NO BRASIL

INTRODUÇÃO

Cultura pode ser definida como a programação mental que cada indivíduo transporta consigo por meio de padrões de pensamento, de sentimentos e de ações que são resultado de uma aprendizagem contínua iniciada na infância (HOFSTEDE, 1991). Esses padrões de compreensão representam as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (MORGAN, 1996).

Quando se compara padrões de comportamento de indivíduos de diferentes países, as diferenças de cultura ficam mais perceptíveis. A cultura que define padrões de comportamento de indivíduos de um país é denominada por Hofstede (1991) como cultura nacional e está relacionada à forte programação mental de seus cidadãos, assim como está intrinsecamente relacionada ao conceito de cultura.

A diferença entre dois países pode ser perceptível pela distância cultural que descreve as diferenças com relação ao nível de desenvolvimento, economia, negócios, educação, idioma, valores culturais e as conexões entre esses países (FROESE e PELTOKORPI, 2011).

Como os valores diferem de uma cultura para outra, conhecer as diferenças pode ser de grande valia para explicar e prever o comportamento de funcionários originários de diferentes países em uma mesma empresa (ROBBINS, 2009), como por exemplo, quando chineses vem para o Brasil em busca de trabalho, objeto deste estudo.

O Brasil e a China fazem parte do grupo de países emergentes denominado BRIC's – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. Esse grupo tem se destacado no cenário econômico mundial devido ao seu crescimento na participação do fluxo de investimento estrangeiros mundiais (PIMENTEL, 2009), embora as características entre esses países sejam bastante diferenciadas em relação à língua, cultura, ambiente de negócios, políticas públicas e história, como é o caso do Brasil e da China.

Nesse contexto verifica-se que cresce o número de negócios entre esses países (BRASIL, 2012) o que desperta interesse em compreender para além de suas questões econômicas, os seus atravessamentos culturais e comportamentais (KOGUT e SINGH, 1988).

Nessa perspectiva, emerge a importância em estudar as distinções entre esses dois países. Segundo Trompenaars (1994), a cultura influencia o comportamento das pessoas em um país, o que as condiciona a ter um comportamento padrão em relação a seu estilo de vida, convívio com a família e a forma como faz negócios, como encara o trabalho.

Diante disso, este trabalho visa identificar os elementos de diversidade, especificamente os que estão atrelados à cultura, na China e no Brasil. O foco recai na análise de aspectos culturais relacionadas à vida e ao trabalho de chineses que vivem no Brasil.

Este artigo está estruturado em cinco subseções. A primeira aborda sobre a cultura, seguido do indivíduo no contexto multicultural. Posteriormente, apresenta-se o método de pesquisa adotado para realizar a etapa de análise dos dados. Por fim, são trazidos os principais resultados nas considerações finais.

2. A CULTURA EM CONTEXTO

Para Hofstede (1991, p.19), cultura é a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro”. Para Morgan (1996) quando se fala sobre cultura, está se referenciando o processo de construção da realidade nos

sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, que possibilita às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões, situações particulares de modos distintos. Esses padrões de compreensão representam as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (MORGAN, 1996).

Trompenaars (1994) parece corroborar com a ideia de Morgan (1996) no momento em que afirma que a cultura é o que direciona as nossas ações. Trata-se do nosso subconsciente, no sentido de que ela não é verbalizada, mas cria raízes por meio de nossas ações. Nesse sentido, pode-se dizer que existem culturas diferentes, porém, muitas vezes, as pessoas comparam a sua cultura com outra e a julgam por ser diferente da sua (TROMPENAARS, 1994).

Segundo Trompenaars (1994) é possível distinguir uma cultura de outra por meio de soluções específicas a determinados problemas que surgem por três razões: relacionamentos com outras pessoas, relação com a passagem do tempo e em relação ao ambiente. O referido autor ainda afirma que existem cinco dimensões que compreendem como os indivíduos se relacionam entre si. Estas dimensões são apresentadas a seguir, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Dimensões de relacionamento entre indivíduos relacionadas à cultura

Dimensões	Significado
Universalismo X Particularismo	Na abordagem universalista pode-se definir o que é bom e ruim e esse critério sempre se aplica. Já na particularista dá-se menos atenção a códigos abstratos.
Individualismo X Coletivismo	No individualismo as pessoas se vêem simplesmente como indivíduos e no coletivismo se sentem parte de um grupo.
Neutro X Emocional	Na abordagem neutra, a natureza das interações entre os indivíduos é neutra e imparcial. Já na emocional é admissível expressar a gama de emoções do momento.
Específico X Difuso	Difuso significa quando a pessoa está envolvida em um relacionamento empresarial em que há contato real e pessoal, em vez do relacionamento específico recomendado no contrato.
Conquista X Atribuição	A conquista significa que é mais importante o que o indivíduo fez recentemente, o seu histórico, enquanto a atribuição significa que lhe conferem status pelo seu nascimento, sexo, idade, networking e local de formação acadêmica.

Fonte: Adaptado de Trompenaars (1994).

Além das dimensões apresentadas no quadro, outros indícios podem contribuir para a revelação de uma cultura. Para Hofstede (1991), os símbolos, heróis, rituais e valores, são manifestações de uma cultura. Os símbolos representam um significado particular, reconhecido por aqueles que compartilham a cultura como as palavras, gestos, figuras e objetos. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias, vivas ou falecidas que são extremamente valorizadas e servem de modelo de comportamento naquela cultura. Os rituais são atividades coletivas como cerimônias sociais ou religiosas e, até mesmo, formas de cumprimentar e transmitir respeito. E os valores se referem aquilo que aprendemos na infância de forma inconsciente, tornando-se difícil falar sobre eles, pois não são perceptíveis ao exterior, podendo ser apenas deduzidos pela forma como as pessoas se comportam perante situações.

Seguindo esta lógica, a cultura está presente na vida das pessoas, embora seja imperceptível. Uma das possibilidades de se conseguir visualizá-la é perante a observação de padrões de comportamento de indivíduos de diferentes países. Mediante esta comparação é possível perceber características marcantes de uma cultura nacional que se distingue de outra. Para Hofstede (1991) a cultura nacional está relacionada à forte programação mental de seus cidadãos. A maior parte de estudos que tratam sobre este tema está intrinsecamente relacionada à distância cultural entre países que tem como base as dimensões de Hofstede (KOGUT e SINGH, 1988; TANURE *et al.*, 2007)

Para Hofstede (1991) quatro dimensões das culturas nacionais podem ser facilmente detectadas ao se comparar indivíduos de diferentes países. Isso significa que diante um mesmo problema a ser resolvido, dependendo da nacionalidade do indivíduo, ele agirá de maneira distinta em consequência do reflexo dessas dimensões. No Quadro 2 apresentam-se as dimensões das culturas nacionais segundo Hofstede (1991).

Quadro 2. Dimensões das culturas nacionais

Dimensões das culturas nacionais	Significado
Distância hierárquica	Desigualdade Social, incluindo a relação com a autoridade.
Individualismo X Coletivismo	Relação entre o indivíduo e o grupo.
Masculinidade X Feminilidade	Consequências sociais por pertencer a um ou a outro sexo.
Controle da incerteza	Formas de gerir a incerteza relacionadas com o controle da agressão e expressão de emoções.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

Essas dimensões são melhor visualizadas ao compararmos diferenças entre uma cultura oriental com uma cultura ocidental. De modo a identificar uma dessas diferenças, Schein (2009) ressalta o estudo de Reddig e Martyn-Johns (1979) que indica que as sociedades orientais possuem conceitos essenciais bem diferentes em relação ao *self*, comparada a sociedades ocidentais. Os asiáticos, por exemplo, não focam tanto em diferenciar um indivíduo do grupo, como acontece com os ocidentais, e por isso dão menos ênfase à autorrealização como processo essencial da personalidade. Já em relação à distância do poder, as relações de autoridade em países asiáticos como a China são equivalentes às de países latinos, segundo Hofstede (1991). Por outro lado, Chung (2005) ao comparar diferenças culturais entre China e Brasil, explica que embora exista um alto nível de respeito com a autoridade, os brasileiros consideram seus superiores como pessoas de alto conhecimento, porém falíveis, o que diferentemente, para os chineses representa um sinal de desrespeito e falta de educação, violando a ordem natural das coisas.

Nesse sentido, observa-se que a vida dentro de uma cultura flui, a medida que o comportamento dos indivíduos esteja de acordo com os códigos não escritos, suas normas sociais e costumes e o mesmo acontece nas organizações. Seguindo essas regras o indivíduo será bem sucedido dentro da sociedade daquela cultura e dentro da organização (MORGAN, 1996). Além dessas regras e normas que direcionam comportamentos, assim como nas culturas nacionais, as culturas organizacionais também apresentam indícios como artefatos visíveis, crenças, valores e suposições básicas assumidas e tácitas (SCHEIN, 2009).

Para Morgan (1996, p. 135-136) “as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais na cabeça das pessoas e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”. Além disso, a organização se apoia em aparelhos ideológicos da sociedade global, como a família, a escola, a religião, tornando-se um lugar de produção de valores e significados (FLEURY, 1996). Essa concepção direciona ao pensamento de que as práticas organizacionais não são isentas dos pressupostos culturais do país no qual se está inserido (DUARTE, 2002).

Desse modo, a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional (TROMPENAARS, 1994). Esta visão fica evidente no momento em que uma pessoa de certa nacionalidade se encontra em um ambiente estrangeiro, como no caso de expatriados que vão trabalhar em outro país, ou imigrantes que saem em busca de uma nova vida e trabalho. Todos eles se deparam com um espaço diferente do que estão habituados, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional e assim, as distinções entre as características culturais começam a emergir inconscientemente.

3. O INDIVÍDUO NO CONTEXTO MULTICULTURAL

Na década de 1960, Blau e Scott (2003) chamaram a atenção ao que Hughes (1953) denominou “profissional itinerante”, que é aquele indivíduo comprometido e atento às evoluções, que vai a procura de postos mais interessantes e, talvez, mais bem remunerados. Essa postura em busca do progresso profissional é o que os autores chamam de orientação cosmopolita.

Grinstein e Wathieu (2008) sustentam a ideia de que cosmopolita é o indivíduo aberto a experiências globais e culturais e se adaptam melhor a novos lugares. No estudo desses autores, o cosmopolitismo está relacionado à atividade de expatriados e afeta o nível de ajustamento dos mesmos no país de acolhimento.

Um expatriado para Caligiuri (2000a) é o funcionário enviado para o exterior pela empresa matriz para viver e trabalhar por um período de dois a vários anos. Este conceito pode ser classificado como *organizational expatriate* (FROESE e PELTOKORPI, 2011) ou *business expatriate* (GRINSTEIN e WATHIEU, 2008) o que significa que foi decisão da empresa o envio do sujeito ao exterior. Além dessa classificação, também tem sido contemplado na literatura sobre expatriação os *self-initiated expatriate* (SUUTARI e BREWSTER, 2000; FROESE e PELTOKORPI, 2011) em que o indivíduo vai buscar trabalho em outro país por iniciativa própria, a fim de encontrar desenvolvimento profissional e pessoal, independentemente se ele vai trabalhar ou estudar (INKSON et al., 1997).

Outros indivíduos que passam por situações semelhantes são os imigrantes, pois saem do seu país de origem e passam a conviver com um ambiente diferente do seu, com uma nova cultura (HOFSTEDE, 1991). Para Hofstede (1991) a imigração ocorre em números elevados na atualidade e tem suas causas em guerras, convulsões políticas e na pobreza de algumas regiões do mundo face à riqueza de outras. Geralmente eles se mudam junto da família inteira e na maior parte das vezes, sem uma preparação para viver em um universo culturalmente diferente daqueles que realizaram seu aprendizado cultural.

Frente à diversidade determosque nomeiam o objetivo pelo qual os indivíduos estão longe do seu país de origem, percebe-se que todos eles irão passar por algo em comum ao chegar ao país de destino, ou seja, vão se deparar com uma cultura diferente da sua (MACHADO e HERNANDES, 2004). Essas diferenças culturais podem provocar reações atípicas no comportamento do indivíduo, como por exemplo, julgar de forma errada um nativo por ter um padrão de comportamento diferente do seu (TROMPENAARS, 1994), ocasionar conflitos involuntários (HOFSTEDE, 1991), emergir sentimentos de angústia, impotência e hostilidade face ao novo ambiente (HOFSTEDE, 1991).

Estes fatos acontecem devido a nossa programação mental ser moldada de acordo com o ambiente que nos cerca (HOFSTEDE, 1991). Desse modo, nossas concepções de origem como valores crenças, princípios, irão refletir em nossas percepções, que por sua vez, vão gerar nosso comportamento (CARAVANTES, 1984).

Os nossos valores são adquiridos na infância de uma forma inconsciente tornando-se naturais a ponto de não termos consciência de sua existência (HOFSTEDE, 1991). O estrangeiro ao vivenciar o contato intercultural sofre certo número de processos psicológicos e sociais típicos, podendo passar por um choque cultural (HOFSTEDE, 1991). Este choque significa a percepção da vida real. É como se a pessoa regressasse a idade mental de uma criança e tivesse que aprender de novo as coisas mais simples. Para Hofstede (1991) é pouco provável que ele possa identificar e ainda mais sentir os valores dessa outra cultura. Sob outra perspectiva, Morgan (1996) acredita que o estrangeiro pode aprender até o ponto de sentir-se

como um nativo. O que pode auxiliá-lo na sua adaptação é o apoio da família, experiências prévias e suas próprias competências (VARNER e PALMER, 2005).

Esse é um momento em que o indivíduo passa a construir uma nova identidade social, a partir da interação com os outros e dos processos de integração com a cultura (MACHADO e HERNANDES, 2004). Quanto maior a aproximação com uma identidade global, maior o nível de satisfação com suas vidas (SUSSMAN, 2002).

No entanto, esta aproximação também pode depender de quão distante culturalmente o país de origem deste indivíduo está do país anfitrião. A distância cultural descreve as diferenças entre dois países com relação ao nível de desenvolvimento, economia, negócios, educação, idioma, valores culturais e as conexões entre esses países (FROESE e PELTOKORPI, 2011).

A comunicação, por exemplo, é um dos elementos fundamentais para a compreensão de uma cultura. Aquilo que é dito ou escrito pode ter significado para uma cultura e ter impacto diferente em outra (ROBBINS, 2009). As diferenças de idioma contribuem para erros e desentendimentos em matéria cultural (HOFSTEDE, 1991). Na China, um dos países foco deste estudo, os indícios não-verbais e sinais situacionais são sutis em sua comunicação, podendo ser mais significativo do que palavras. Além disso, a sua forma de comunicar é influenciada por seu status social, assim como nas organizações sua idade, cargo e tempo de empresa são bastante valorizados (ROBBINS, 2009).

A cultura nacional também pode exercer influência sobre as características dominantes da personalidade de uma população, embora não existam tipos específicos de personalidade para cada país. Na China é utilizada a categoria “consciência” com mais frequência que a categoria “amabilidade” em comparação com os norte-americanos. A consciência indica que a pessoa é confiável, persistente, organizada e responsável. A consciência mostrou ser um previsor válido de desempenho. (ROBBINS, 2009).

A característica de ser confiável vai ao encontro com uma particularidade muito valorizada pelos chineses, a questão dos relacionamentos, denominado *guanxi*. Este é um aspecto comportamental chinês que diz respeito à influência da rede de conexões nos resultados profissionais e sociais. Trata-se de um fenômeno complexo em que se espera que favores sejam compensados um dia por outros favores (CHUNG, 2005).

Como as características culturais diferem de um país para outro, conhecer as diferenças pode ser de grande valia para explicar e prever o comportamento de funcionários originários de diferentes países (ROBBINS, 2009). O mesmo conhecimento é necessário ao profissional que irá trabalhar fora do seu país, pois ao compreender as peculiaridades de cada cultura, o indivíduo terá indícios de como ele deve atuar no seu local de trabalho e se portar em ambientes sociais (ROBBINS, 2009).

A partir desse contexto, pode-se perceber que as diferenças culturais podem impactar a vida do estrangeiro no país de destino tanto em aspectos profissionais, quanto pessoais e sociais. Nesse sentido, na medida em que os aspectos contemplados pela distância cultural são compreendidos pelo indivíduo que está em um país estrangeiro, inicia-se o processo de adaptação que contribui para o sentimento de bem-estar do sujeito (TUNG, 1998; TAKEUCHI *et al.*, 2002; GRINSTEIN e WATHIEU, 2008).

4. MÉTODO DE ESTUDO

4.1 Classificação da Pesquisa

Com o objetivo de analisar aspectos culturais relacionadas à vida e ao trabalho de chineses que residem no Brasil, este artigo consiste em uma pesquisa qualitativa, do tipo

descritiva. Segundo Richardson (2008) a pesquisa qualitativa analisa situações complexas e particulares a fim de compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A abordagem qualitativa parece adequada a este estudo, pois se pretende compreender os traços culturais dos chineses em situações vivenciadas no Brasil.

Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2009) afirma que seu principal objetivo é a descrição de características de determinado grupo ou fenômeno, assim como levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Este tipo de pesquisa vai ao encontro com o objetivo deste estudo, pois busca descrever as características, opiniões, atitudes e crenças de um grupo de chineses no Brasil.

4.2 Amostragem teórica

A amostragem teórica definida por Flick (2009), com base em Glasser e Strauss (1967), consiste em casos ou grupos de casos segundo critérios que digam respeito a seu conteúdo e que possam emergir novos *insights* para a teoria em desenvolvimento. A amostragem teórica definida para este estudo é composta por seis chineses que vivem no Brasil, ou que estavam a trabalho neste país durante o período de pesquisa.

Em pesquisas qualitativas na área de administração é comum utilizar contatos prévios ou amostra por conveniência para realizar a pesquisa, pois a acessibilidade e a adequação dos participantes da pesquisa são mais importantes que amostras sistemáticas para generalização estatísticas (ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008). Nesse sentido, a seleção dos participantes desta pesquisa foi realizada por conveniência, ao passo que houve dificuldade em conseguir contato com chineses. Foram realizadas várias tentativas prévias por e-mail e telefone, visitas em que as entrevistas não puderam ser realizadas, até se estabelecer o contato pessoal. Nesse momento, percebeu-se outra dificuldade que era fazer com que eles falassem sobre sua história sem restrições. Esse receio foi minimizado ao passo que o objetivo da pesquisa foi explicado pela pesquisadora e pelo primeiro entrevistado que era colega de trabalho dos seguintes. O perfil dos entrevistados pode ser observado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3. Perfil dos chineses entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	País de formação	Tempo no Brasil	Tipo de inserção cultural
E1	F	57	Enfermagem	Brasil	42 anos	Imigrante
E2	M	36	Engenharia Civil	China	5 anos	<i>Business expatriate</i>
E3	M	60	Administração (incompleto)	Brasil	42 anos	Imigrante
E4	F	52	Ensino médio	Brasil	36 anos	Imigrante
E5	M	59	Superior em criação de animais	China	35 anos	Imigrante
E6	F	22	Letras Português	China	2 meses	<i>Self-initiated expatriate</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Coleta e Análise dos Dados

Foram utilizadas como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade e a observação participante.

Para Richardson (2008) a entrevista não estruturada ou entrevista em profundidade visa obter os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma

situação em estudo. Na observação participante o pesquisador mergulha de cabeça no campo, e observa a partir da perspectiva de membro, mas também influencia a entrevista e a situação devido a estar participando junto com os pesquisados (ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008).

A utilização da triangulação da observação participante com outras fontes de dados intensifica a expressividade dos dados (ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008); neste caso, a observação foi utilizada juntamente com a entrevista semiestruturada. A utilização dessa abordagem permite ao pesquisador perceber como tal fato realmente ocorre, o espaço, as pessoas envolvidas e seus atos, os objetos presentes, a sequência dos acontecimentos ao longo do tempo (ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008).

O roteiro de entrevista foi subdividido em duas partes: a primeira com dados referentes ao perfil dos entrevistados e a segunda com questões relacionadas à vida pessoal e a experiência de trabalho na China e no Brasil. Todas as entrevistas foram realizadas em português, visto que esta língua é de domínio dos entrevistados, exceto para E2, em que as questões foram realizadas em português e traduzidas simultaneamente para o mandarim pela entrevistada E1 que já havia realizado a sua entrevista.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas a luz da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011, p. 48) que a conceitua como:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Com base nesta técnica foram definidas categorias de análise a partir das semelhanças nos relatos dos entrevistados, conforme apresentado na próxima subseção.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As categorias que emergiram a partir do relato dos entrevistados estão relacionadas aos aspectos que conceituam a distância cultural conforme apresentado no referencial teórico (FROESE e PETOLKORPI, 2001; HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994). Observa-se que, embora a distância cultural seja analisada sob diversas óticas na literatura (SHENKAR, 2001), aqui neste estudo consideram-se as relações que dizem respeito à vida e ao trabalho de chineses que vivem no Brasil. As categorias de análise definidas para este estudo foram: educação, comunicação, trabalho e hierarquia.

Educação

Schein (2009) coloca que as sociedades orientais apresentam conceitos essenciais diferentes das sociedades ocidentais. Dentre eles, se destaca um dos aspectos da distância cultural, o da educação. Por este motivo, quando se está fora do seu país de origem a educação pode ser um dos fatores que podem provocar impacto na vida de imigrantes e expatriados.

De acordo com Oliveira (2007), para os chineses, a educação deve ser construída no seu país de origem, pois não se aprende educação fora de seu lar. Na China, os princípios da cultura e da educação chinesa são muito fortes e servem de base para superarem desafios e dificuldades no período de adaptação e atividade profissionais fora do seu país de origem (OLIVEIRA, 2007). Essa percepção pode ser evidenciada pela fala de E1: “No primeiro ano (no Brasil), eu fui para a escola só como ouvinte na 8ª série. Não entendia nada do que as

peessoas falavam. Foi muito difícil! Tive que estudar muito sem parar para fazer as provas de adaptação, principalmente as de história.”

Na pesquisa de Oliveira (2007) também é evidenciado que na percepção de chineses que moram no Brasil, os princípios familiares ou de educação dados neste país são precários em comparação com a China, sob o ponto de vista da disciplina, pontualidade e comprometimento. Esta ideia é corroborada com a opinião de E3:

Um fato , muito ...revel...é...aaa, merece um destaque né, principalmente na educação. Quando a gente era criança, a gente estudava numa escola integral, quanto aqui Brasil não, geralmente é meio período, turno de manhã, diurno,é turno de manhã e a tarde ou a tarde né.[...] E a comunidade apoia bastante. A educação de lá é diferente, que nós temos cada semestre nós temos uma competição, aaaummm, aqui diria uma olimpíada. Aqui é muito difícil encontra, e lá é frequente. (E3)

Dentro das instituições de ensino, é possível perceber a diferença em relação ao comportamento de estrangeiros que não agem da mesma forma que os nativos. As diferenças culturais são bastante perceptíveis no momento em que professores locais e alunos estrangeiros ou vice-versa começam o contato (HOFSTEDE, 1991). Esse fato pode ser evidenciado pelo relato de E6:

Quando eu fui estudar lá fora, a primeira vez,em Portugal, o ambiente é totalmente diferente, existem dois grupos. Dois grupos muito diferentes, o chinês fica quietinho não faz nenhuma pergunta...só no final da aula, mas o grupo de estrangeiro da mesma turma que faz, bah fizeram um mooonte de pergunta durante a aula. Você vê o lado bom ou mau, eles tiveram e resolveram dúvidas eeee aí destruíram um pouco a ordem da turma que pode o conteúdo muito adiantar um pouco, o ritmo da aula é um pouco devagar, ficam conversando, também aproveita um pouco, mas nós é que preferimos deixar a pergunta para depois da sala, para não perder a hora e também preferimos que, é somos mais tímidos, não queremos fazer perguntas ao público, esse é nosso aspecto da característica, e também costume. (E6)

Para Chung (2005), os chineses tendem a ser passivos e polidos na comunicação, apenas respondendo à iniciativa dos outros, evitando levantar dúvidas e questões que ainda não foram suscitadas. Embora essa passividade e polidez possam confundir os ocidentais, um chinês reconhecedor dos princípios comportamentais de Confúcio, considera esta reação como exemplo de virtude, respeito e consideração pelo próximo (CHUNG, 2005). E6 ilustra esta ideia:

É que nós, chineses [...] não precisamos conhecer mais de fato, temos que abrir olhos, esse é o farol da vida das pessoas, mas também conhece só dentro da cidade, a cultura tradicional da China, assim meio fechado, a também por causa da questão da, questão da ditadura, que durante nossa história da China que um povo não é cultivado a ser crítico, muito, tipo pensar. Essa ditadura é que não cultivado na educação, é só receber o que os professores dão na aula, quando na aula, é que nosso costume é que ficam quietinhos, não faça muitas perguntas, só recebe, recebe o conteúdo do professor. (E6)

Costiganet al. (2010) afirmam que os chineses possuem um forte sentimento de identidade étnica, por terem os valores da cultura chinesa internalizados. Este fato auxilia na redução de estresse e rendimento acadêmico ou escolar, o que auxilia na adaptação em um país que não seja o seu de origem. Essa constatação vai ao encontro dos relatos destas categorias, em que ficou evidente a presença e cultivo da cultura chinesa por parte dos entrevistados residentes no Brasil.

Comunicação

Para Robbins (2009) o que se fala e se escreve em uma cultura pode ter significado diferente para outra. Por isto a comunicação é um dos elementos que facilitam a compreensão de uma cultura. Nesse sentido, Hofstede (1991) afirma que as diferenças de idioma podem contribuir para acontecer erros e desentendimentos em matéria cultural. Partindo deste princípio, segundo Machado e Hernandes (2004), o estrangeiro se esforça para compreender o idioma do país anfitrião a fim de entender o contexto em que está inserido. Esta ideia pode ser observada nas falas de E1 e E4:

A língua foi muito difícil aprender, se até hoje eu falo assim com um pouco de sotaque e às vezes me enrolo para lembrar de alguma palavra, imagina quando eu cheguei aqui. Ainda troco masculino e feminino. É difícil pra nós falar português corretamente é difícil mesmo (E1)

No início como nós não fala bem português, tem que procurar o patrício, né, que recém chegados não fala bem português, pra ficar mais fácil se comunicar, mas depois cada vez aprende mais português, já mistura com a sociedade, os parentes a maioria casou com brasileiros, meus irmãos casam com brasileiras. (E4)

No início da experiência no país estrangeiro, é comum a família encontrar dificuldades em relação ao idioma e o pai imigrante recorrer aos filhos para ajudá-los a lidar com questões burocráticas ou que exijam um conhecimento maior da língua do país de imigração (HOFSTEDE,1991). Isto pode ser evidenciado na fala de E3:

Dificuldade em termos de comunicação, muitas vezes é preciso nossa ajuda pra interpretar o assunto e até as compras no dia a dia no supermercado, ele (o pai) precisa da gente e outras coisas, assim,[...] Aí sim começa a trabalhar porque pai era velho e não sabe a língua portuguesa e como a gente era mais jovem é mais fácil assimila as coisas. (E3)

Na China, a comunicação apresenta aspectos diferentes do Brasil, como por exemplo, a forma de se comunicar de acordo com o status social. Outros aspectos como indícios não-verbais e sinais situacionais são sutis na cultura chinesa, podendo ser mais significativo do que palavras (ROBBINS, 2009). Situação semelhante a esta pode ser evidenciada no trecho do relato de E3:

Tem essa diferença de cultura, a comunicação, o cumprimento do amigo que cruza a rua, a primeira coisa o chinês fala: Você já almoçou? Você já comeu? Não é boa tarde! Se não comeu, vamos comer, já convida, a primeira coisa, não é boa tarde, bom dia, senhora, ééé você comeu? Você comeu? Tem essas coisas diferentes, que os brasileiros também notam sabe. (E3)

Assim como no dia-a-dia do estrangeiro, a comunicação na língua do país em que está inserido é essencial para se trabalhar. Sendo assim, torna-se importante compreender os aspectos envolvidos na comunicação entre diferentes culturas no âmbito das empresas. A comunicação verbal, dentro da comunicação intercultural nas organizações, assume especial importância na medida em que é a principal forma utilizada pelas matrizes para comunicar suas políticas às subsidiárias e estimular seu comportamento no sentido do alcance dos objetivos organizacionais; ou seja, é mediante a linguagem que as subsidiárias procuram esclarecer suas dúvidas e justificar os desvios em relação às metas fixadas pela matriz (FONSECA, 2011). Este papel é desempenhado por alguns dos entrevistados, como por exemplo, os relatos de E4 e E5:

Em casa é obrigatório falar em chinês, sempre foi, só porta pra fora, em português. Só que depois meu irmão casou com brasileira, aí já misturamos um pouquinho, mas antes não misturava, então ainda treinava bastante em casa [...] Mas tenho dificuldade no trabalho como tradutora, quando sem querer você fala, solta um português, depois, não... às vezes eu traduzindo falo baixinho, ele tá falando é isso, não, não, eu tenho que falar em chinês pra ele. (E4)

Na verdade eu fui na escola lá na China aprender um pouco palavras em português não era muito coisa, bom dia, tudo bem, palavras simples, depois eu cheguei no Brasil, né, três, quatro meses, trabalhar...quando eu cheguei, no Brasil tem muita marca de cigarro, cliente pedia cigarro, minister, hollywood eu ficava perdido, eu perguntava a meu pai, minha mãe o que que é isso, e depois vai trabalhando, acostumando, né, em três, quatro meses, graças a Deus, eu consegui aprender, falar alguma coisa, consegui aprender com o cliente. (E5)

A partir dos relatos dos entrevistados pode-se observar que na chegada ao Brasil, todos tiveram dificuldades para se aprender o português e passaram por dificuldades em função das diferenças culturais. Com o tempo, foram adquirindo fluência, mas mesmo assim apresentam características que são intrínsecas da cultura chinesa e de um indivíduo falando uma língua estrangeira.

Trabalho

De acordo com Chung (2005) as diferenças de percepção e de prioridades tendem a dificultar os processos de integração entre duas culturas. O potencial para o sucesso entre as partes poderá ocorrer se ambos se esforçarem realmente para compreender melhor os valores e as expectativas comportamentais do outro. Para Oliveira (2007) um dos princípios da cultura e da educação chinesa se reflete no costume de trabalhar muito e poupar dinheiro, aguentar trabalhos sofridos, com muito esforço, sem desistir. Esta ideia é corroborada com a opinião dos entrevistados, pois em vários momentos da pesquisa eles comentam sobre a importância do trabalho na vida deles. Esta perspectiva pode ser exemplificada pelo relato de E2 ao falar sobre o trabalho dele no Brasil “Work, work, work, pouco lazer! Só vamos ter folga na empresa no natal e no ano novo porque aqui no Brasil param e nós dependemos dos funcionários brasileiros também para poder trabalhar.”

Trabalhar em outro país não é tarefa simples, pois a cultura, valores e normas de negócios são diferentes do país de origem (WANG et al. 2009). Por isso, Wang et al. (2009) destaca como condições importantes para a atuação do expatriado, a adaptabilidade e a capacidade de transferência de conhecimento, ou seja, o expatriado precisa ser capaz de transferir conhecimento de uma maneira aceitável e compreensível para os trabalhadores locais. O trecho do relato de E2 demonstra que o estrangeiro tem que se esforçar para compreender o que está acontecendo naquela cultura diferente da sua e buscar caminhos para que ele possa desempenhar o seu papel:

No início tive atritos, então tive que me adaptar. Eu agradeço muito pelo trabalho em equipe com os brasileiros. Quando aconteciam as reuniões, cada um dava sua opinião e era uma bagunça. Eu tinha que esperar acabar a reunião e ir conversar separadamente com um por um, com a intérprete, para entender as opiniões e chegar em um consenso. [...] Fiz amizades, mas é difícil por causa da língua, no trabalho preciso de intérprete sempre, mas fiz amigos no trabalho também. (E2)

Segundo Machado e Hernandez (2004) o indivíduo que está vivendo em outra cultura passa por uma imersão que é acompanhada de exigências sociopsíquicas decorrentes da

tentativa de enxergar-se na visão do outro, o que significa que ele busca uma aceitação social na nova cultura. Para isso, ele se esforça para compreender nas linhas e entrelinhas os significados do local onde está vivendo, que podem ser mais intensos do que as atividades em si. A visão de Machado e Hernandez (2004) está em consonância com o relato dos entrevistados, como pode ser visto pela fala de E1:

O pai sempre dizia pra estudar, estudar, estudar. Me formei em Enfermagem pela USP, mas só trabalhei na área por um ano no Rio de Janeiro. Depois me casei e me mudei para Porto Alegre em 1980, onde abrimos um negócio de materiais hospitalares. Como enfermeira foi bem difícil para conquistar as pessoas na minha volta, os colegas de trabalho. Eu sempre tinha que trabalhar muito mais que os outros por causa da dificuldade que eu tinha de acompanhar, sempre ficava depois do expediente para fazer os relatórios. Já no comércio foi bem mais fácil, era um trabalho novo lidar com as pessoas, mas lidar com os brasileiros é fácil, sem dificuldade. (E1)

Assim como E1, outros três entrevistados também tiveram ou têm seu próprio negócio aqui no Brasil. E4 em seu relato contou que já teve mais de um negócio e todos eles só com chineses. Para esta entrevistada, é comum eles terem seu próprio negócio entre eles e não fazer sociedade com os brasileiros. Segundo Oliveira (2007), existe um jeito chinês de fazer negócio, que se traduz em atitudes cautelosas de nunca dar um passo maior do que se é capaz. A maneira como a pessoa realiza o seu trabalho depende, em parte, da forma como ela aprende, como pensa sobre ele, quais conhecimentos e experiências adquirem para desempenhá-lo. Esta visão é, para E4, o jeito oriental de trabalhar:

Eu acho que oriental é mais...o jeito de visão são um pouquinho diferente ainda, né hoje, sempre foi, mesmo tanto tempo no Brasil eu consigo entender a visão deles, o que eles acham, só que pra fazer decisão, talvez, é um pouquinho diferente ainda, com os brasileiros, por isso acho que comércio, é um pouquinho difícil pra ser, eu nunca fiz sócio com brasileiro, mas eu acho que é um pouquinho difícil, porque tem que ser, o jeito de decidir a decisão, né, então deve ser isso. Eu nunca tentei. (E4)

Pode-se perceber que o jeito de trabalhar do chinês apresenta características marcantes de sua cultura, por isso, causou certo choque quando chegou aqui no Brasil ou teve algumas dificuldades por não compreender a cultura do país.

Hierarquia

Uma das dimensões das culturas nacionais abordadas por Hofstede (1991) é a distância hierárquica ou também nomeada distância do poder. Esta dimensão representa a existência de desigualdade social em um país a forma das relações com autoridade. Sobre essa temática, Chung (2005) afirma que os chineses enfatizam a verticalização nos relacionamentos, submetem-se a hierarquia e procuram cumprir suas obrigações por meio da obediência e da autoridade formal.

Esta característica comportamental pode ser visualizada nos relatos dos entrevistados. Pode-se observar o exemplo de E4 ao ser perguntado sobre o que lembrava sobre a decisão de sua família vir para o Brasil “eu oriental, eu obedeço ordens, os pais que mandam, né”.

Em pesquisa de Costigan et al. (2010) com famílias chinesas que vivem no Canadá, é evidenciado que a cultura chinesa enfatiza a piedade filial, a autoridade parental e a obrigação ao longo da vida para a família. Esses valores colidiram com as normas canadenses sobre a independência do adolescente e a assertividade. De forma semelhante, um dos entrevistados expôs essa ideia:

Os meus filhos tiveram muito choque de cultura, porque como eu e meu marido somos chineses, nós temos uma jeito de criação mais rígido, que às vezes é diferente dos amigos deles brasileiros. Mas hoje já se adaptaram e acham legal. (E1)

Além das questões familiares, a distância do poder também está presente nas relações de trabalho na China. Nessa perspectiva, Chung (2005) coloca que, em casos de que ocidentais sejam chefes dos chineses, é preciso que as ordens sejam bastante específicas, no sentido de explicar o que querem que façam. Quando isso não ocorre, os chineses consideram que o ocidental falhou em demonstrar consideração. Para os ocidentais, esse comportamento pode parecer submissão, mas para os chineses, isto significa ser fiel defensor da conduta interpessoal, prescritos nos princípios de Confúcio (CHUNG, 2005). Este fato pode ser visualizado na fala de E6:

Quando está na reunião você fica um pouco brava assim no aspecto de crítica, mas nós quando chegamos reunião lá na China, todo fica quietinho também, é que normalmente chegamos a conclusão de maioria, aqui talvez tenha mais democracia né, cada um pode expressar livremente e aí isso sem uma cena de conflito, ahhh claro e lá nós temos um respeito ao chefe, é que nós chegamos a conclusão da maioria. (E6)

Outro fato sobre esta temática salientado por E6, foi sobre sua experiência de estudo no Brasil, como pode ser observado no trecho a seguir:

Antes de vir aqui, no meu curso, é que eu tenho professores brasileiros já e aí aprendi um pouco com eles, aprendi não, a conviver com eles como é a cultura, o comportamento dos brasileiros, são simpáticos, são abertos para fazer novas amizades. Tipo para nós chineses, os alunos e os professores nunca saíram assim ou jantaram assim como amigos, mas isso tudo acontece comigo, eu é que, às vezes, de vez em quando eu saí com professor em boate, dançando, beber álcool, conversar como um amigo, é...esse nunca acontece com o chinês, porque nós temos uma classe, como classes diferentes, nós temos muito respeito aos professores e é uma figura distante entre aluno e professores, mas aaaa vossa cultura me mostrou é que os alunos e professores são amigos ao mesmo tempo. E isso é um choque, de fato, quando eu conheci o solo brasileiro (E6)

De modo geral observou-se que a distância hierárquica é uma dimensão cultural forte e bastante presente na China. Os chineses entrevistados veem este fato como uma realidade chinesa e consideram que no Brasil essa postura é diferente, conforme foi relatado por E1:

Na China, a sobrevivência é muito difícil né, são muito competitivo, é muito apressado, ele sofre muita pressão de sobrevivência, então a sociedade inteira assim, então eles sentem tu vive naquele ambiente já acorda estressado, entende e no Brasil não, então muito gente almeja vir aqui. (E1)

Diante disso, pode-se observar que embora os chineses cultivem a sua cultura mesmo fora de seu país, eles apreciam a cultura brasileira, pois o Brasil é visto de forma positiva por eles.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente relação bilateral entre o Brasil e a China nos últimos anos (BRASIL, 2012) vem causando interesse em compreender as diferenças culturais que influenciam o

comportamento de seus nativos. Diante disso, surgiu o objetivo deste artigo de identificar os elementos de diversidade, especificamente os que estão atrelados à cultura, na China e no Brasil, tendo como foco a análise de aspectos culturais relacionados à vida e ao trabalho de chineses residentes no Brasil.

A partir dos relatos dos chineses, pode-se notar semelhança entre as falas dos entrevistados em aspectos que dizem respeito à distância cultural entre os países, como educação, comunicação, trabalho e hierarquia.

Em relação à categoria “educação”, os chineses entrevistados consideram que, na China, a educação, no sentido de ensino, é mais forte, disciplinada e rígida que no Brasil; oferece mais opções de esportes que incentivam as relações interpessoais. Ao chegar ao Brasil foi um choque acompanhar as aulas em português, mas com a disciplina e força de vontade advindos da cultura da China, eles conseguiram vencer estes obstáculos.

Na categoria “comunicação” verificou-se que, para os chineses, a comunicação é essencial para se compreender a cultura do Brasil. Embora o aprendizado do português tenha sido difícil, com a ajuda de amigos e colegas de trabalho foi-se adquirindo a fluência. Salientou-se também, que o jovem imigrante, por conseguir aprender mais rápido, ajuda o pai no dia-a-dia. Outro aspecto evidenciado foi a forma de cumprimento entre chineses que também se diferencia das características do Brasil.

No que diz respeito à categoria “trabalho” foi observado que os chineses são muito esforçados e dedicados a sua atividade profissional. Trabalhar no Brasil é difícil pra eles principalmente por causa do idioma, pois mesmo com intérprete pode dificultar alguns processos. Outra característica evidenciada é que eles preferem montar o seu próprio negócio e ser administrado pela família.

A “hierarquia” foi percebida também nas outras categorias. O sistema educacional, o jeito de se comunicar e as relações de trabalho, todas elas enfatizam a distância de poder existente na China. Essa é uma característica da cultura chinesa que é mantida pelas famílias que vivem no Brasil, o que pode, muitas vezes, gerar conflito para os filhos dos chineses que são criados na cultura brasileira.

De modo geral, as categorias evidenciam que os chineses não deixam de cultivar os seus princípios culturais mesmo estando em um lugar com uma distância cultural acentuada como na cultura brasileira e apontam os principais fatores que causaram estranheza ou dificuldade para a adaptação dos chineses no Brasil. Mesmo assim, eles, eles veem os brasileiros de uma maneira positiva e o Brasil com um lugar bom para se morar.

Por fim, como limitações, considera-se o fato de não poder generalizar os dados por se tratar de uma pesquisa qualitativa. Sugere-se para estudos futuros, que a mesma pesquisa seja realizada com brasileiros na China, para que se possa fazer uma análise comparativa dos dados.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Formal organizations: a comparative approach**. Stanford, California: Stanford Business Classics, 2003.
- BRASIL, MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Acesso em: 05.03.2012; Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/temas/temas-politicos-e-relacoes-bilaterais/asia-e-oceania/china/pdf>

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**. Vol. 40, N.1, p. 61-80, 2000/a.

CARAVANTES, G. R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

CHUNG, T. **Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa**. Osasco, São Paulo: Novo Século, 2005.

COSTIGAN, C. L.; KORYZMA, C. M.; HUA, J. M.; CHANCE, L. J. Ethnic Identity, Achievement, and Psychological Adjustment: Examining Risk and Resilience Among Youth From Immigrant Chinese Families in Canada. **Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology**. Vol. 16, No. 2, 264–273, 2010.

DUARTE, Roberto Gonzalez. The Debate about National Culture and Organisational Practices: a Historical Account. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002.

ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative methods in business research**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage, 2008.

FLEURY, M. T. Conceitualizando cultura e poder. *In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, A. C. P. D. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, art. 9, p.1099–1121, Rio de Janeiro, Dez. 2011.

FROESE, F. J., PELTOKORPI, V. Cultural distance and expatriate job satisfaction. **International Journal of Intercultural Relations**. V. 35, p. 49-60, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRINSTEIN, A.; WATHIEU, L. Cosmopolitanism, Assignment Duration, and Expatriate Adjustment: The Trade-Off between Well-Being and Performance. *European School of Management and Technology*. N. 08-011, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

INKSON, K.; ARTHUR, M.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development. **Journal of World Business**. 32(4), 1997.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, p. 411-432, fall, 1988.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC**, V. 8, N.3, P. 53-73, Jul/set, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, J. F. Empreendedorismo Sem Fronteira: desafios e conquistas dos imigrantes chineses no Brasil. *In: XXXI Encontro da Anpad - EnAnpad*. **Anais...** Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

PIMENTEL, J. E. A. Empresas multinacionais brasileiras e chinesas: uma perspectiva teórica sobre as possibilidades de estreitamento das relações. *In: XII SEMEAD - Seminários em Administração*, 2009, São Paulo. XII SEMEAD, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**; 32, 3; ABI/INFORM Global pg. 519-535, Third Quarter 2001.

SUSSMAN, N. M. Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: sojourners return home. **International Journal of Intercultural Relations**. V. 26, p. 391–408, 2002.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments. **Journal of World Business**, 35(4), p.417-436, 2000.

TAKEUCHI, R.; YUN, S.; TESLUK, P. E. An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. **Journal of Applied Psychology**. V. 87, N. 4, p. 655 – 666, 2002.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T.; DUARTE, R. G. Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. In: Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

TUNG, R. L. Americans expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, (33) 2, p. 125-144, 1998

VARNER, I. I.; PALMER, T. M. Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. **Singapore Management Review**. V.27, N.1, p. 1-25, 2005.

WANG, S., TONG, W. T., CHEN, G., KIM, H. Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. **Journal of Management**. Vol.35 No. 5, 1181-1206, October 2009.