

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTINA YUMI SAKAMOTO

**INTERCULTURALIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL  
EM GRUPOS DE ESTUDO E TRABALHO NA EUROPA**

SÃO PAULO

2010

CRISTINA YUMI SAKAMOTO

**INTERCULTURALIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL  
EM GRUPOS DE ESTUDO E TRABALHO NA EUROPA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO

2010

CRISTINA YUMI SAKAMOTO

INTERCULTURALIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL  
EM GRUPOS DE ESTUDO E TRABALHO NA EUROPA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais

**Data de Aprovação: 17/06/2010**

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas  
(Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Mário Aquino Alves  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray  
UNIGRANRIO

Sakamoto, Cristina Yumi.

Interculturalidade e Diversidade Cultural em Grupos de Estudo e Trabalho na Europa / Cristina Yumi Sakamoto. - 2010.  
196 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Multiculturalismo. 2. Comportamento organizacional – Estudos interculturais. 3. Educação intercultural. 4. Ajustamento social. 5. Trabalhadores estrangeiros. 6. Administração de empresas – Estudos interculturais. I. Freitas, Maria Ester. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01::008





## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço aos meus pais pelo seu suporte durante toda a vida e em todos os sentidos, a quem também dedico este trabalho; ao meu irmão, à família e aos amigos que por todo o processo – principalmente durante a escrita da dissertação – me apoiaram e foram extremamente compreensivos quando não pude estar presente em suas vidas, principalmente depois de ter ficado tanto tempo longe de casa. Especialmente, agradeço à Profa. Maria Ester de Freitas, minha orientadora, pelo seu trabalho maravilhoso; a Carolina Sanzovo por ter me ajudado a mudar de país (duas vezes!) e pelas loucas aventuras na Europa, ao João Rafael Conde por ter me trazido à luz as pesquisas em experiências internacionais e pelas revisões de textos e também à Fundação Getúlio Vargas por ter sido minha segunda casa por sete anos e por ter me concedido a oportunidade de trabalhar pelos meus títulos de bacharel e mestrado.

Agradeço também aos meus amigos brasileiros, americanos, austríacos, alemães, franceses, poloneses, russos, italianos, espanhóis, britânicos, suecos, irlandeses, noruegueses, dinamarqueses, romenos, búlgaros, suíços, japoneses, chineses, coreanos, indianos, finlandeses, estonianos, letãos, lituanos, africanos, mexicanos, canadenses, australianos, iranianos, húngaros, tchecos, eslovacos, eslovenos, turcos, libaneses, croatas, argentinos, chilenos, bolivianos, peruanos, e outros, por suas contribuições ao meu entendimento da diversidade cultural: sem sua diversidade este trabalho não teria existido.

## RESUMO

Em um mundo cada vez mais interligado e global, este trabalho traz a leitura de grupos multiculturais de três organizações europeias, através do método auto-etnográfico e de 13 entrevistas realizadas em profundidade com estagiários e profissionais de um ambiente de trabalho multicultural, com o interacionismo simbólico como lente de análise dos grupos no nível micro de relações sociais. Os estudos aconteceram dentro do contexto de expatriação e experiências internacionais, em que jovens de diferentes partes do mundo se mudam a outro país a fim de conhecer outras culturas, desenvolver suas carreiras e ter experiências profissionais e acadêmicas. Encontros entre as diferentes culturas dentro do grupo CEMS e das organizações envolvidas são relatados e analisados neste trabalho a fim de entender a dinâmica e as mudanças de comportamento que ocorrem quando diferentes culturas se encontram.

**Palavras-Chave:** Diversidade Cultural, Cultura, Expatriação, Grupos Multiculturais, Aculturação, Interacionismo Simbólico, Autoetnografia.

## **ABSTRACT**

In a world increasingly interconnected and global, this research brings the analysis of the interaction of multicultural groups in three different organizations in Europe. In two organizations, the research had auto-ethnographic nature, while in the third organization, thirteen in-depth interviews with trainees and professionals were conducted in a multicultural work environment, while considering the theory of symbolic interactionism as the basis of analysis at the micro level of social relations. The studies took place within the context of expatriation and international experiences in which young people from different parts of the world move to another country in order to experience and learn about other cultures, develop their careers, personally, academically and professionally. Encounters of people from different cultures within the CEMS group and the organizations involved are reported and analyzed in this study in order to understand the dynamics and changes that occur when different cultures meet.

**Keywords:** Cultural Diversity, Culture, Expatriation, Multicultural Groups, Acculturation, Symbolic Interactionism, Auto-ethnography

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 - Três tipos de grupos de trabalho .....	17
Figura 2 - Elementos da Inteligência Cultural.....	30
Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Experimental .....	33
Figura 4 - Ciclo do Choque Cultural .....	36
Figura 5 - A Curva de Aculturação .....	36
Figura 6 - Estratégias de Aculturação .....	42
Figura 7 - O ano CEMS .....	69
Figura 8 - Duomo de Milão .....	74
Figura 9 - Distritos de Viena .....	77
Figura 10 - Layout do escritório em Düsseldorf.....	86
Figura 11 - Detalhe da Galeria Vittorio Emanuele II.....	95
Figura 12 - Jato da Ryanair Fonte: elaboração própria.....	96
Figura 13 - Couchette em trem escandinavo .....	96
Figura 14 - Széchenyi Baths Fonte: elaboração própria .....	97
Figura 15 - Quarto de hostel em Bergen para 63 pessoas .....	97
Figura 16 - Kaiser Wilhelm Memorial Church.....	99
Figura 17 - Trecho do Muro de Berlim.....	99
Figura 18 – Arcobaleno, Milão.....	101
Figura 19 – Cozinhas na Arcobaleno .....	101
Figura 20 - Área comum na Haus Döbling .....	104
Figura 21 - Planta de um quarto típico na Haus Döbling.....	105
Figura 22 - Tarde no Cocktailstand .....	106
Figura 23 - Parlamento Austríaco, Viena .....	119
Figura 24 - Parlamento Alemão, Berlim .....	119
Figura 25 - Prédios em Viena, <i>Judenplatz</i> , Viena .....	119

Figura 26 – Prédios em Düsseldorf.....	119
Figura 27 - Dança na Styria.....	119
Figura 28 - Churrasco dos Brasileiros.....	122
Figura 29 - Encontro na Cozinha.....	122
Figura 30 - Prédio em São Petersburgo.....	128
Figura 31 - Sala no Palácio de Inverno em São Petersburgo .....	128
Figura 32 - Evento de Páscoa, Cracóvia.....	130
Figura 33 - Curva de choque cultural e aprendizado .....	134
Figura 34 - Monastério de Montserrat .....	145

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Values Orientation Dimensions .....	14
Tabela 2 - Diversity in Multicultural Teams: Advantages and Disadvantages.....	18
Tabela 3 - Contrasting Qualities of Expatriate Assignment .....	25
Tabela 4 - Características de pessoas que optaram por <i>Self-Initiated Foreign Assignments</i> .....	26
Tabela 5 - Etapas do curso de dupla titulação da parceria FGV/CEMS, como <i>Associate Member</i> .....	69
Tabela 6 - Área de estudo por número de graduados em 2004 .....	73
Tabela 7 - Alunos estrangeiros em cursos regulares na WU em 2008 .....	83
Tabela 8 - Estudantes em intercâmbio no ano acadêmico de 2007/08 .....	84
Tabela 9 - Quadro síntese de diferenças objetivas entre as experiências em Milão e Viena. ....	116

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CONTEXTO GLOBAL E CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 (Pós) Modernidade e Globalização .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Interculturalidade e Diversidade Cultural .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Cultura e Diversidade Cultural.....	11
1.2.2 <i>Frameworks</i> e Dimensões da Cultura .....	14
1.2.3 Grupos Multiculturais.....	16
1.2.4 Expatriação: do Genérico ao Particular.....	20
1.2.5 A Questão da Aprendizagem .....	29
1.2.6 Choque Cultural, Stress, Adaptação e Aculturação .....	35
1.2.7 Repatriação .....	44
1.2.7.1 Repatriação de Estudantes .....	46
<b>1.3 Interacionismo Simbólico.....</b>	<b>49</b>
<b>1.4 Etnografia e Autoetnografia .....</b>	<b>55</b>
<b>2. CONTEXTO EDUCACIONAL .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Tratado de Bologna.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 CEMS na Europa.....</b>	<b>65</b>
<b>2.3 A Parceria do CEMS com a FGV no Brasil.....</b>	<b>67</b>
2.3.1 A Estrutura do Curso CEMS.....	67
2.3.2 Estrutura do curso CEMS dentro do mestrado acadêmico da FGV.....	69
2.3.3 Perfil do aluno CEMS após graduação .....	70
<b>3. CONTEXTO EUROPEU .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 A União Européia.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 Os Países e Cidades .....</b>	<b>74</b>
3.2.1 Milão, Itália .....	74
3.2.2 Viena, Áustria .....	77
3.2.3 Düsseldorf, Alemanha .....	80
<b>3.3 As Organizações .....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Università Commercial Luigi Bocconi .....	82
3.3.2 Vienna University of Economics and Business .....	83
3.3.3. A empresa .....	85

<b>4. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1 Dois Eixos Metodológicos.....</b>	<b>88</b>
<b>4.2 Resultados de Observações de Campo.....</b>	<b>91</b>
4.2.1 Autoetnografia em Milão e Viena: Experiências do CEMS .....	92
<b>4.2.1.1 45 dias de viagem.....</b>	<b>95</b>
4.2.1.2 Milão, Itália .....	101
4.2.1.3 Viena, Áustria.....	104
4.2.2 Interculturalidade em um Ambiente de Trabalho.....	108
<b>4.3 Análise dos Resultados .....</b>	<b>114</b>
<b>4.3.1 Diferenças Culturais.....</b>	<b>117</b>
4.3.1.1 Áustria e Alemanha .....	117
4.3.1.2 Brasil.....	121
4.3.1.3 China.....	123
4.3.1.4 Leste Europeu.....	126
<b>4.3.2 Choque Cultural, Aprendizagem, Aculturação e Adaptação.....</b>	<b>134</b>
4.3.2.1 Reconhecendo o Território.....	135
4.3.2.2 Enraizamento .....	137
4.3.2.3 Idiomas .....	138
4.3.2.4 Relacionamento entre Estudantes.....	140
4.3.2.5 Saudade e Solidão.....	141
4.3.2.6 Mudanças e Despedidas .....	143
<b>4.3.3 Grupos Multiculturais .....</b>	<b>145</b>
4.3.3.1 Blocked Seminar e Grupo do CEMS .....	145
4.3.3.2 Plano de Negócios com um Grupo Multicultural .....	149
4.3.3.3 Projeto de Negócio com um Grupo Multicultural.....	150
4.3.3.4 Grupos Multiculturais no Ambiente de Trabalho .....	156
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>160</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>181</b>
Anexo 1 – Questionário para estagiários e profissionais estrangeiros .....	181
Anexo 2 – Questionário para estagiários e funcionários alemães .....	184
Anexo 3 – Referência de siglas dos entrevistados .....	186



## INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da globalização e da mobilidade mundial, elevou-se a importância das experiências internacionais tanto por parte dos estudantes quanto dos executivos, o que faz com que a sensibilidade e a consciência culturais se tornem um requisito a todos neste mundo global: para aqueles que vivem e trabalham em um país diferente do seu, ou mesmo os que não viajam, mas que têm interações com pessoas de outras culturas e contatos sobre eventos e acontecimentos em outro ponto do planeta.

Passou o tempo em que as sociedades eram distantes uma das outras, sendo divididas por fronteiras nacionais; também passou o tempo em que um alto executivo se mudava a outro país e ficava inserido naquela nova cultura sozinho ou apenas com a sua família. Nos últimos anos, um novo movimento se iniciou: as experiências internacionais com iniciativa dos próprios indivíduos, que provocam o encontro de pessoas de diferentes nacionalidades em um terceiro país, tornando os relacionamentos mais complexos.

Um grupo composto por norte-americanos, japoneses, indianos e europeus em São Paulo se tornou uma realidade: o que precisa ser estudada, então, é a forma como pessoas de diferentes culturas interagem entre si, e como a compreensão de tais dinâmicas de grupos multiculturais pode ajudar aqueles que irão participar deste novo construto futuramente. O presente trabalho tem como objetivo analisar interações entre pessoas de diferentes nacionalidades em cidades e organizações na Europa a fim de compreender suas reações, ações e entendimentos sobre os ambientes e grupos multiculturais que se formam e que, por um certo período de suas vidas, fazem com que aprendam uns com os outros sobre o cotidiano de se viver neste tipo de ambiente, se adaptando às suas adversidades. A principal pergunta de pesquisa deste trabalho é, portanto, “como pessoas de diferentes culturas se comportam em ambientes e grupos multiculturais?”

Foram realizadas durante o período de agosto de 2008 a fevereiro de 2010 duas pesquisas de imersão em grupos culturalmente diversos, uma auto-etnografia e um

conjunto de entrevistas com pessoas de várias nacionalidades, europeias e não-europeias; em sua maioria jovens que estão construindo (direta ou indiretamente) carreiras internacionais ao participar de semestres de intercâmbios em escolas parceiras de suas universidades, estágios e outras formas de trabalho internacionais, se desenvolvendo com experiências fora de seus países e de seus universos familiares.

Este trabalho é dividido em quatro partes, além desta introdução e da conclusão: o capítulo um traz a revisão de literatura sobre os temas modernidade e globalização, diversidade cultural e interculturalidade, expatriação, interacionismo simbólico e autoetnografia, essenciais para o entendimento da análise e do desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo dois apresenta o contexto educacional em que esta pesquisa está inserida, englobando as mudanças no sistema de ensino superior europeu, através da apresentação do Tratado de Bologna, a estrutura do curso do CEMS na Europa e a sua parceria com a Fundação Getúlio Vargas; estrutura que possibilitou a realização desta pesquisa nos três países europeus.

O capítulo três trata do contexto dos países estudados e as mudanças neles ocorridas após a implantação da União Europeia e do Tratado de Bologna. Acrescentamos breves observações sobre a geografia e as características das cidades visitadas – Milão, Viena e Düsseldorf – para que o leitor se localize melhor na análise da pesquisa de campo.

O capítulo quatro apresenta a pesquisa de campo e a sua análise, nos dois eixos metodológicos utilizados: a primeira parte da pesquisa de campo deste trabalho corresponde a uma autoetnografia junto a grupos de alunos do CEMS em seus semestres de intercâmbio, realizando diversos cursos e atividades juntos, muitas vezes morando nas mesmas residências estudantis e construindo alguns relacionamentos temporários e outros que se estenderam após o semestre em questão. São cidadãos, na sua maioria, europeus, porém também com a presença de outras nacionalidades, como americanos, brasileiros e chineses.

A segunda parte da pesquisa corresponde a 13 entrevistas realizadas em profundidade com estagiários e profissionais de uma empresa de matriz americana situada em Düsseldorf, na Alemanha. Foi selecionado um grupo de pessoas de diferentes nacionalidades que mantinham interações diárias, tanto no trabalho quanto fora dele, em suas horas de folga. Os entrevistados são, em sua maioria, estudantes que realizam um estágio internacional em uma mesma empresa e que têm a possibilidade de formar amizades e grupos.

As análises foram realizadas a partir de temas, sendo selecionadas algumas situações em que tanto os relatos da pesquisadora na autoetnografia quanto os depoimentos das entrevistas se complementam.

E, por fim, na conclusão, apresento análises e considerações finais, conexões entre a teoria e a pesquisa, os desafios encontrados durante a produção da parte autoetnográfica, as limitações das metodologias utilizadas e indicações para futuras pesquisas.

Por partir de experiências da própria autora em uma autoetnografia e com seu olhar analítico sobre as diversas situações, é necessário compreender que há um viés nas experiências: para ela, Viena foi uma experiência mais importante do que o semestre em Milão, apesar de reconhecer a necessidade por mais tempo para a realização da análise do primeiro semestre, que, por ter sido mais difícil, traz igualmente contribuições ao entendimento do choque cultural em um novo país. A afinidade com Viena e o aprendizado sobre a convivência em ambientes multiculturais fizeram essa experiência mais agradável, logo, menos complexa e dolorosa de ser analisada. Este trabalho foi realizado durante os três meses seguintes à chegada da autora ao seu país de origem, período em que passava por processos de repatriação e choque cultural reverso, em que, ao mesmo tempo, precisava se distanciar das experiências recém adquiridas, tornando claro o viés da preferência por Viena sobre Milão durante o corpo do trabalho.

## 1. CONTEXTO GLOBAL E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A convivência intercultural que origina este trabalho solicita o entendimento de um pano de fundo complexo e conceitos multidisciplinares; assim, este referencial teórico apresenta conceitos de estudos realizados por acadêmicos da área de organizações em administração, mas também por acadêmicos da sociologia e da antropologia, tais como: Modernidade e Globalização, Interculturalidade e Diversidade Cultural, Interacionismo Simbólico e Autoetnografia.

### **1.1 (Pós) Modernidade e Globalização**

*“Globalization is, indeed, a phenomenon of change of gigantic proportions. Even in many traditional societies, change has encroached upon nearly every stable pattern of life – cultural values, religious beliefs, the structures and functions of sociocultural institutions including the family, and intergenerational relationship. All changes are stress-producing, and the contemporary world is under tension. Yet, collectively and individually, people respond to changes and stress differently. Many people feel lost, resist change, and fight for the old ways in search of authenticity. Others feel inspired by ideas from other cultures, assess the status quo, seek alternatives and choices.” (KIM, BHAWUK, 2008, p. 303)*

A Modernidade surgiu como reação ao pensamento iluminista no final do século XIX, no qual a fragmentação, a efemeridade, a mudança e o caos tornaram-se formas de expressão artística e intelectual; em que passou-se a destruir para (re)criar. Segundo Harvey (1992),

*“Se o modernista tem de destruir para criar, a única maneira de representar verdades eternas é um processo de destruição passível de, no final destruir ele mesmo essas verdades. E, no entanto, somos forçados, se buscamos o eterno e imutável, a tentar e a deixar a nossa marca no caótico, no efêmero e no fragmentário” (HARVEY, p. 26)*

Dessa forma, a preocupação no modernismo era a de procurar demonstrar através de novos símbolos um rompimento com os períodos anteriores, onde as novas condições de produção, – representadas pelas máquinas, pelas fábricas e pela vida urbana – de circulação – representada pelos avanços tecnológicos no transporte e na comunicação – e de consumo, que passou aos mercados de massa e à publicidade, levaram artistas e intelectuais da época a mudar sua forma de expressão, através de uma “perda da fé na inelutabilidade do progresso e pelo

crescente incomodo com a fixidez categórica do pensamento iluminista” (HARVEY, 1992, p. 37).

Nas décadas de 1960-70 iniciava-se o movimento de contracultura ao modernismo: o pós-modernismo, que aceitava o efêmero, o fragmentário, o descontínuo e o caótico assim como no modernismo, no entanto, tentava compreendê-los através da pluralidade de informação ao invés de bases e categorias fixas.

“Enquanto alguns alegam que os movimentos contra-culturais dos anos 60 criaram um ambiente de necessidades não atendidas e de desejos reprimidos que a produção cultural popular pós-modernista apenas procurou satisfazer da melhor maneira possível em forma de mercadoria, outros sugerem que o capitalismo, para manter seus mercados, se viu forçado a produzir desejos e, portanto, estimular sensibilidades individuais para criar uma nova estética que superasse e se opusesse às formas tradicionais da alta cultura” (HARVEY, 1992, p. 65).

Dessa forma, as mudanças sociais que ocorreram a partir da industrialização e da urbanização das sociedades, com maior ênfase na individualidade e na particularidade trazidas pelos pensamentos modernistas e pós-modernistas, juntamente com os avanços tecnológicos, como a Internet e os meios de transporte mais rápidos, (KIM, BHAWUK, 2008; HARVEY, 1992, BAUMAN, 2004):

“o espaço tornou-se ‘processado/centrado/organizado/normalizado’ e, acima de tudo, emancipado das restrições naturais do corpo humano. Foram portanto a capacidade técnica, a sua velocidade de ação e o seu custo de utilização que a partir de então ‘organizaram o espaço’” (BAUMAN, 1998, p. 24).

O que possibilitou o início de uma era multicultural e a formação de uma elite global que

"sempre que viaja (e ela viaja muito, seja por avião ou na rede mundial de computadores), encontra outros membros da mesma elite global que falam a mesma língua e se preocupam com as mesmas coisas. [...] A proclamação da era multicultural é, entretanto, ao mesmo tempo uma declaração de intenções: uma recusa a fazer um julgamento e assumir uma posição; uma declaração de indiferença, de eximir-se em relação a pequenas querelas com referência a estilos de vida ou valores preferidos. Ela revela o caráter "culturalmente onívoro" da elite global: vamos tratar o mundo como uma gigantesca loja de departamentos com prateleiras cheias das mais variadas ofertas, e vamos ficar livres para vagar de um andar para o outro, experimentando e testando cada artigo à mostra, escolhendo-os segundo nossa vontade." (BAUMAN, 2004b, p. 103).

Giddens (1999) sugere que a modernidade é produto do industrialismo e do capitalismo juntos, e que a globalização é resultado do distanciamento entre tempo e espaço; "diz respeito à interseção entre presença e ausência, ao entrelaçamento de eventos e relações sociais '*à distância*' com contextualidades locais" (GIDDENS, p. 27, 1999), ou seja, "uma das características distintivas da modernidade, de fato, é a crescente interconexão entre os dois 'extremos' da extensão e da internacionalidade: influências globalizantes de um lado e disposições pessoais de outro" (GIDDENS, p. 1, 1999).

Ao mesmo tempo em que há a ligação entre um local com os outros, o lado pessoal também é afetado, na medida em que se incorporam ao cotidiano elementos de outras culturas. Quanto mais incorporado à vida do indivíduo, maior é sua legitimidade como membro da 'elite global' de Bauman (2004b). As possibilidades de escolhas de estilo de vida que tem a 'elite global' fazem com que o modo de vida tradicional perca seu domínio e

"Quanto mais a tradição perde seu domínio, e quanto mais a vida diária é reconstituída em termos do jogo dialético entre o local e o global, tanto mais os indivíduos são forçados a escolher um estilo de vida a partir de uma diversidade de opções." (GIDDENS, 1999, p. 13)

Giddens (1999) considera que a maior mudança ocorrida com o processo de globalização foi a influência sobre a intimidade do eu, na chamada "transformação da intimidade", em que "a intimidade tem sua própria reflexividade e suas formas próprias de ordem internamente referidas. De importância chave aqui é o surgimento da 'relação pura'" como protótipo das novas esferas da vida pessoal" (GIDDENS, 1999, p. 13).

O risco aqui não se refere à insegurança ou à possibilidade de guerras ou dissolução de nações, mas sim à incerteza da vida e das decisões pessoais a serem tomadas pelos indivíduos. Torna-se cada vez mais difícil planejar a longo prazo devido às incertezas e as oportunidades a que os indivíduos se dispõem em um mundo global.

A vida na 'sociedade de risco' é estar entre os relacionamentos tradicionais e a nova ordem, ter múltiplas possibilidades de escolha e "viver com uma atitude calculista em

relação às possibilidades de ação, positivas e negativas, com que somos continuamente confrontados, como indivíduos e globalmente em nossa existência social contemporânea" (GIDDENS, 1999, p. 33).

Essa elite global é resultado do movimento da Globalização, que, segundo Clark e Knowles (2003), é caracterizada diferentemente por cada uma das disciplinas que estudam este fenômeno, como sociologia, antropologia, economia, política, relações internacionais e a administração, que classificam a Globalização, em geral, como sendo: 1. global em escopo, 2. vila global, 3. cultura global, 4. produto global, 5. estratégia global e 6. um sistema aberto.

De acordo com Clark e Knowles (2003), a maior crítica à formação de uma definição do termo Globalização está no fato de que o conceito é estudado por uma ampla gama de disciplinas, o que o torna 'sem dono', sem uma definição própria e única, portanto, *"One outcome of this is that theories are developing in isolation, and parochial views of the subject are emerging in a number of fields"* (CLARK, KNOWLES, 2003, p. 361), o que gerou inúmeras descrições deste fenômeno.

No contexto deste trabalho, a Globalização será tratada como um fenômeno de interligação entre diferentes culturas, trocas e possibilidades de interação. No entanto, considerando também que ao mesmo tempo em que existe uma maior conectividade com outras partes do planeta, os sentimentos nacionalistas aumentam (BAUMAN, 2004; GIDDENS, 1990):

"O nacionalismo preenche a legitimação deixada em aberto (ou, para começo de conversa, não preenchida) pela participação democrática dos cidadãos. É na ausência de tal participação que a invocação de sentimentos nacionalistas e os esforços para alimentá-los constituem o único recurso do Estado." (BAUMAN, 2004, p. 134)

*"The development of globalized social relations probably serves to diminish some aspects of nationalist feeling linked to nation-states (or some states) but may be causally involved with the intensifying of more localized nationalist sentiments. [...] At the same time as social relations become laterally stretched and as part of the same process, we see the strengthening of pressures for local autonomy and regional cultural identity"* (GIDDENS, 1990, p. 65)

O enraizamento de elementos globais de povos distantes no cotidiano de outros é o que torna a globalização ao mesmo tempo legítima e ameaçadora, aumentando

esses sentimentos nacionalistas (GIDDENS, 1990; BAUMAN, 2004; ORTIZ, 2000; KIM, BHAWUK, 2008), pois:

“O processo de *mundialização* é um fenômeno social total que permeia o conjunto das manifestações culturais. Para existir, ele deve se localizar, enraizar-se nas práticas cotidianas dos homens, sem o que seria uma expressão abstrata das relações sociais” (ORTIZ, 2000, p. 31)

É legítima, pois passa a ser aceita por outros povos, diferentemente do que ocorria nas décadas anteriores com os movimentos antiglobalização; e ameaçadora, pois, se as culturas nacionais não fossem preservadas com os sentimentos nacionalistas criados, poderiam ser enfraquecidas e dissolvidas em meio a elementos globais.

A mudança nos relacionamentos entre os indivíduos demonstra que os processos rápidos e as facilidades trazidas pela tecnologia tornaram diferentes os significados do envolvimento do indivíduo com o que está ‘próximo’ e ‘longe’, de acordo com Bauman (1998):

“‘Próximo’ é um espaço dentro do qual a pessoa pode-se sentir *chez soi*, à vontade, um espaço no qual raramente, se é que alguma vez, a gente se sente perdido, sem saber o que dizer ou fazer. ‘Longe’, por outro lado, é um espaço que se penetra apenas ocasionalmente ou nunca, no qual as coisas que acontecem não podem ser previstas ou compreendidas e diante das quais não se saberia como reagir: um espaço que contém coisas sobre as quais pouco se sabe, das quais pouco se espera e de que não nos sentimos obrigados a cuidar.” (BAUMAN, 1998, p. 20)

As influências da globalização sofridas pelos diferentes povos de culturas desconhecidas acrescentam mais elementos a ser compreendidos e até mesmo assimilados pela cultura receptora em um processo de ‘stress-adaptação-crescimento’ (KIM, BHAWUR, 2008).

*“The globalization of tastes in food, dress, and music also promoted a global identity model, that of the freely choosing, pleasure-seeking consumer. At a deeper level, the plethora of global organizations, both nongovernmental and intergovernmental, produced a range of standardized principles, models, and methods for the organization of social life”.* (BOLI, LECHNER, 2001, p. 6262)

Ao mesmo tempo em que a globalização torna algumas necessidades de consumo e organizacional homogêneas, ela também produz e apóia a diversidade e as diferenças culturais. Em seu artigo, Husted (2003) analisa quatro pressupostos sobre a globalização: 1. as culturas nacionais não são homogêneas internamente e



o impacto da globalização nessas culturas heterogêneas não é facilmente previsível, 2. cultura não é o mesmo que prática cultural, 3. globalização não representa a ruptura com o passado, mas é uma continuação de tendências que já vinham ocorrendo e 4. globalização é um dos muitos processos envolvidos em mudanças culturais.

Em sua análise, Husted (2003) conclui que os efeitos da globalização podem ser observados mais claramente nas subculturas dentro de uma sociedade, que permanece tão heterogênea quanto antes de incorporar tais influências globais, pois a 'prática cultural' é diferente da 'cultura' em si, sendo esta mais sutil e enraizada em uma sociedade, enquanto que a 'prática cultural' cria tribos e estilos de vida dentro daquela cultura, que também pode ser identificada em outras sociedades, como nos exemplos dos góticos mexicanos e americanos analisados pelo autor:

*"In Mexico, the Goths have arrived and are known as 'los Dark'. They take the English word 'dark' because of their distinctive clothing. Do these Mexican Darks have more in common with the US Goths or with their Mexican relative, friends, classmates, or coworkers? They adopt the trappings and clothes of the Goths. They listen to the same music and often can sing along with the English lyrics even though they do not understand much of what they are hearing. Do the Mexican Darks accept the beliefs of the US Goths? At least from personal conversations with few I have met, the answer is no. What does the experience of the Goths tell us? Are we moving to a global culture? It seems unlikely."* (HUSTED, 2003, p. 429)

Portanto, para Husted (2003), é possível ter interesses em comum com pessoas de diferentes partes do mundo. Ainda assim, no entanto, se estará mais conectado à cultura nacional e às pessoas ao redor, à família, aos amigos e aos colegas de sua própria comunidade.

*"Coca-Cola was in some sense lucky in creating a taste that would find great appeal across cultures, but it is unlikely that the Brazilians will stop drinking Guaraná or that the Mexicans will stop enjoying Horchata. [...] The adopted practice can never mean the same thing to the adopting culture as it did in the original culture. Thus, an adopted practice, however, similar to the original practice, remains different, making a true culture standardization very difficult, if not practically impossible"* (HUSTED, 2003, pp. 431-432).

É possível que alguns elementos sejam incorporados por algumas culturas, como beber Coca-Cola, ou ter pessoas seguindo o movimento gótico em seu país, mas em um nível menor ao que poderia ser considerado como uma padronização e

uniformização das culturas.

O autor também analisa que muitos movimentos culturais aconteceram historicamente em diferentes lugares ao mesmo tempo nos séculos passados, como, por exemplo, o caso da composição de música barroca em diferentes partes, ou da propagação de religiões. Hoje, com a tecnologia, isso se tornou mais rápido, mas a propagação das idéias ocorreria da mesma forma, ainda que mais vagarosamente.

Portanto, algumas subculturas tornaram-se 'globais' devido à propagação pela mídia e à evolução dos meios de comunicação; nas décadas anteriores, antes da banda larga, da comunicação por satélite e da fibra ótica, existiam intervalos de difusão, Hoje, o fenômeno se tornou praticamente simultâneo. Os subgrupos de sociedades do mundo incorporaram diferentes partes de um pensamento global, formando suas tribos e grupos, no entanto, criando mais diversidade dentro de uma dada sociedade do que inventando uma cultura global unificada.

Isso ocorre mais intensamente na Europa, onde “um dos traços mais conspícuos da identidade europeia sempre foi a tendência de perseguir a identidade, enquanto ela se mantém, teimosamente, muito à frente de seus perseguidores” (BAUMAN, 2004, p. 125). Sempre acostumada a moldar culturas, a Europa perdeu seu papel de colonizadora com o advento da Globalização. Apesar disso, ainda busca a sua identidade, servindo como 'oficina' de testes de políticas e unificações, como vem demonstrando com a criação da União Europeia (BAUMAN, 2004, MCNEIL, 1999):

“Quando observada contra o pano de fundo de um planeta tomado por conflitos, a Europa parece um laboratório em que as ferramentas necessárias para construir a *Allgemeine Vereinigung der Menschheit* (“unificação universal da humanidade”) de Kant continuam a ser projetadas e, como numa oficina, ‘testadas na ação’, embora neste momento, na execução das tarefas menores, menos ambiciosas.” (BAUMAN, 2004, p. 131)

## **1.2 Interculturalidade e Diversidade Cultural**

*"Culture is now everywhere, under continuous creation - fluid, interconnected, diffusing, interpenetrating, homogenizing, diverging, hegemonizing, resisting, reformulating, creolizing, open rather than closed, partial rather than total, crossing its own boundaries, persisting where we don't expect it to, and changing where we do." (SANJEK, 1991, p. 622)*

As mudanças e tendências mundiais em relação à globalização e a modernidade tornam o tema da diversidade cultural um importante tópico a ser estudado, entendido e aprendido por estudantes e profissionais altamente qualificados. A habilidade e a sensibilidade culturais são demandadas a fim de se interagir com sucesso com pessoas de culturas diferentes, aumentando o esforço por parte das organizações na realização de iniciativas para valorizá-las em seu ambiente interno. No ambiente acadêmico, há cada vez mais pressão para que habilidades culturais sejam desenvolvidas e estimuladas, principalmente nas escolas de administração (KULIK, ROBERSON, 2008).

Nesta seção, serão abordados alguns conceitos relacionados ao tema 'diversidade cultural' a fim de se refinar o escopo da pesquisa de campo demonstrada adiante no trabalho; definições como de cultura e diversidade cultural, alguns *frameworks* e dimensionamentos da cultura criada por teóricos, particularidades de grupos multiculturais e questões envolvendo expatriação, como choque cultural, aculturação, aprendizagem e repatriação, são apresentados.

### **1.2.1 Cultura e Diversidade Cultural**

Cultura é definida por Clifford Geertz (1973) como *"a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which people communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life"* (Geertz, 1973); já Hofstede e Hofstede (2005), a definem como um fenômeno coletivo compartilhado por pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social, em suas palavras *"collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others."* (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 4)

Schein (2004) compara a cultura de um grupo à personalidade de um indivíduo, e

cultura organizacional, como englobando "*the climate and practices that organizations develop around their handling of people, or to the espoused values and credo of an organization*" (SCHEIN, 2004, p. 7).

As fronteiras da cultura não são facilmente delimitadas, já que tendemos a falar genericamente de uma nação tornando-a o sinônimo da cultura maior ali representada. É necessário considerar as subculturas que existem dentro de uma cultura nacional, apesar de ser possível encontrar características genéricas que afirmam a unidade de uma nação (HOFSTEDE E HOFSTEDE, 2005; LEWIS, 2007).

Em seu trabalho, Lewis (2007) categoriza as várias culturas nacionais, de forma genérica e específica, em três possibilidades: *linear-active*, *multi-active* e *reactive*: 1. as culturas *linear-actives* são aquelas em que as pessoas, no geral, realizam uma tarefa por vez, concentrando-se e realizando-as dentro do prazo determinado, planejando os seus próximos passos sem se importar com aquilo que não lhes diz respeito diretamente. O autor indica nacionalidades de cultura *linear-active* mais típicas como sendo a alemã, a suíça e as escandinavas. Já 2. nas culturas *multi-active*, as pessoas se preocupam mais em completar transações e comunicação entre si, em ser mais flexíveis com relação aos planos, ao invés de focarem em prazos, pontualidade e formalidades. São mais extrovertidas, impacientes e falantes do que as nacionalidades das outras duas categorias, e o autor considera as culturas latinas como sendo típicas *multi-active*. Por fim, 3. as culturas *reactive* são aquelas que reagem a estímulos externos ao invés de iniciá-los. Os indivíduos dessas culturas são bons ouvintes, pacientes, silenciosos e respeitosos, como os japoneses. (LEWIS, 2007)

Lewis (2007) aponta a questão da relatividade cultural<sup>1</sup>, em que não há culturas certas ou erradas, mas que são apenas diferentes:

*"People of different cultures share basic concepts but view them from different angles and perspectives, leading them to behave in a manner which we may consider irrational or even in direct contradiction of what we hold sacred."* (LEWIS, 2007, p. xvi)

---

<sup>1</sup> Seguindo a linha de Geertz (2000), que aponta que o relativismo cultural foi o causador de grandes crises no século passado, aceito a sua proposta de um *anti-antirelativismo*, em que a ideia de ser contrário ao relativismo é criticada, não significando necessariamente que o relativismo em sua totalidade é apreciado, mas sim, algumas considerações, como as apresentadas no texto.

No entanto, utilizamos a nossa própria cultura como comparação às novas culturas em que nos encontramos, julgando através de parâmetros nossos o que pode ser considerado como bom e normal, ao contrário do diferente, que pode ser ruim e anormal (ADLER, 2008). Este julgar a partir da sua própria referência recebe o nome de etnocentrismo e pode enviesar muitos estudos culturais.

Segundo Adler (2008), mesmo dentro de uma mesma cultura há pequenas diferenças que são mais ou menos desejadas: "*Diversity exists both within and among cultures; however, within a single culture certain behaviors are favored and others repressed*" (ADLER, 2008, p. 20), fazendo com que a escolha daquela sociedade seja definitiva na formação das diferenças dentro da própria cultura. As decisões pessoais são, no entanto, formadas não apenas por fatores culturais, mas também pela sua combinação com a idade do indivíduo, as demandas da profissão e da carreira e as preferências pessoais de cada um (LEWIS, 2007).

Os erros mais comuns na percepção e na interpretação de outra cultura envolvem, segundo Adler (2008), falta e falha de comunicação, falta de confiança e afinidade entre pessoas de culturas diferentes e estereotipagem de colegas, o que causa stress e diminuição da eficiência de um encontro multicultural.

Há também a questão da cegueira cultural (*cultural blindness*), que faz com que identificar e apontar diferenças culturais sejam atos entendidos como preconceito e discriminação, ao invés de condutas que valorizam e exploram as diferenças, "*They label managers who recognize the diversity within their organizations as prejudiced, racist, sexist, ethnocentric, and unprofessional*" (ADLER, 2008, p. 100).

Esta "cegueira cultural" pode acontecer em determinadas culturas, como, por exemplo, na americana, que considera enxergar a diversidade como ato racista e preconceituoso. No entanto, é possível também que a opção por ignorar as nuances dessas culturas prejudique de certa forma o potencial e as vantagens que a diversidade poderia oferecer caso fosse abertamente aceita e explorada, como, por exemplo, no caso da administração, através da versatilidade na resolução de problemas, na aquisição de perspectivas mais amplas para o desenvolvimento de

novos produtos, na melhor cooperação e na neutralidade entre os indivíduos, tornando a equipe mais igualitária e menos focada em uma única cultura nacional. (ADLER, 2008; LEWIS, 2007)

### 1.2.2 Frameworks e Dimensões da Cultura

Nesta seção, são apresentados brevemente alguns aspectos referentes a *frameworks* e dimensões construídos na teorização da cultura de diversos autores da literatura em cultura organizacional, com o objetivo de mapear categorias, atitudes, pensamentos e características humanas em diferentes culturas e contextos, que foram popularizadas em estudos e pesquisas sobre cultura no campo da administração.

Adler (2008) apresenta algumas possíveis variações nos valores culturais, como apresentado na tabela 1:

Perception of		Dimensions	
<b>Individual</b>	Good	Good and Evil	Evil
<b>World</b>	Dominant	Harmony	Subjugation
<b>Human Relations</b>	Individual	Laterally extended groups	Hierarchical Groups
<b>Activity</b>	Doing	Controlling	Being
<b>Time</b>	Future	Present	Past
<b>Space</b>	Private	Mixed	Public

Tabela 1 – Values Orientation Dimensions

Fonte: ADLER, 2008, p. 22

O entendimento dessas dimensões sobre as culturas com as quais um indivíduo se relaciona pode tornar a interação e a comunicação mais adequadas, já que, por exemplo, ao utilizar na fala elementos que correspondam à forma de pensar do outro, considerando-se que a outra cultura é mais privada do que pública, ou mais orientada a longo prazo do que a curto prazo, por exemplo, pode diminuir as falhas de comunicação.

O conceito de culturas *High-Context* e *Low-Context* popularizado por Edward T. Hall (1976) demonstra diferenças na comunicação entre culturas com relação às

mensagens apresentadas pelos participantes. Em culturas *high-context*, o conhecimento adquirido ao longo da vida de um indivíduo é utilizado como parâmetro e se comunica através do que está implícito em um determinado contexto. Já na comunicação *low-context*, as palavras comunicam literalmente o conteúdo que se quer transmitir.

Para a análise intercultural, é importante considerar as dimensões de Hofstede (2005, 2001), que, a partir de uma pesquisa realizada na IBM nos anos 1980, chegou a cinco dimensões, sendo elas:

- *Distância de poder*: representa as distâncias hierárquicas e como os indivíduos interpretam a hierarquia, o relacionamento com seus superiores e subordinados, suas distâncias e proximidades.
- *Individualismo e coletivismo*: a orientação da cultura e/ou sociedade com relação ao 'eu' ou ao coletivo social, se os indivíduos prezam mais o bem-estar individual ou coletivo.
- *Masculinidade e feminilidade da organização*: a nomenclatura não se refere a predominância de um sexo, mas sim ao modo de tratamento das pessoas dentro de organizações. Uma organização masculina tem seu foco maior em ganhos pessoais, reconhecimento, avanços de carreira e desafios enfrentados, enquanto uma organização feminina valoriza os relacionamentos, a segurança dos trabalhadores e a convivência no ambiente de trabalho.
- *Tolerância à incerteza*: indica, em maior ou menor grau, como a incerteza é tratada em uma cultura. Ser intolerante à incerteza não significa assumir menos riscos, mas sim a intolerância com relação à falta de regras e ansiedade sobre eventos futuros.
- *Orientação de curto ou longo prazo*: culturas com orientação de longo prazo valorizam a perseverança e a adaptação pessoal, e tem um maior *senso de vergonha*, enquanto que as culturas com orientação de curto prazo procuram atingir resultados imediatos, procurando a estabilidade pessoal e suprimindo com prioridade as obrigações sociais e de status.

As cinco dimensões de Hofstede (2005, 2001) auxiliam no entendimento e em comparações de culturas nacionais de forma genérica (e não absoluta) e generalizável, já que as culturas apresentam muitas outras faces e complexidades que fogem à interpretação através de um modelo exclusivo.

Há outros estudiosos que também formularam dimensões culturais de importância, como Fukuyama (1995), que apresenta a dimensão de culturas de acordo com o nível de confiança em relação às suas estruturas sociais, ou como Markus e Kitayama (1991), que apresentaram as diferenças entre culturas em que os “EUs” são independentes ou interdependentes entre si – o que se aproxima do conceito de individualidade e coletividade. Por fim, Benedict (1946) apresenta os padrões de comportamento internos ou externos ao indivíduo, podendo ser traduzidos através do senso de vergonha e culpa.

A intenção desta seção era de enumerar alguns dos modelos utilizados – pelo menos os mais populares – na análise cultural; no entanto, deve ficar claro que esses são apenas modelos que simplificam a análise dos estudos, não sendo absolutos e suficientes para o entendimento das culturas.

### 1.2.3 Grupos Multiculturais

A formação de um grupo, seja ele multicultural ou não, inicia-se com a necessidade de se atingir um objetivo. Funcionando como um sistema dinâmico, integra pessoas, propósitos e ferramentas, com três funções a serem cumpridas: 1. a função de produção (contribuição daquele sistema em troca do sustento de seus membros), 2. o apoio dos próprios membros (em que realiza contribuições aos seus membros em troca dos seus esforços à atividade do grupo) e 3. o bem-estar do grupo (através do qual o grupo se mantém unido e íntegro como um sistema efetivo) (MCGRATH, BERDAHL, ARROW, 1995).

McGrath, Berdahl e Arrow (1995) sugerem que há três formações de grupo básicas dentro de uma organização formal: equipe, força-tarefa e tripulação. A *equipe* é focada na divisão de suas tarefas, nos seus membros e no papel que possui dentro da rede em que se encontra; a *força-tarefa* é também focada na divisão de tarefas, mas principalmente no seu objetivo final (ou o propósito específico a que foi criada) e na estrutura de trabalho dos membros; por fim, uma *tripulação* tem como foco a estrutura de trabalho e as ferramentas que possui, assim como atenção no papel de sua rede. Temos a seguir a configuração geométrica desses grupos:



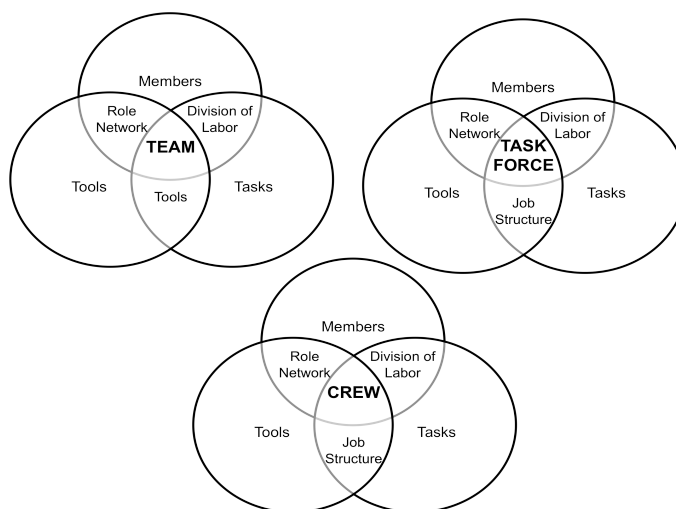


Figura 1 - Três tipos de grupos de trabalho  
 Fonte: MCGRATH, BERDAHL, ARROW, 1995, p. 21

Schein (2004), um grande estudioso do comportamento e da cultura organizacional, por sua vez, demonstra quatro etapas de formação e evolução de um grupo, de seu início à sua maturidade:

1. Um coletivo de indivíduos inicia a construção de regras de comportamento e resolve seus conflitos através de interpretação, processos, desafios e sugestões.
2. No processo de construção do grupo, já com maior unidade, os membros passam a ter mais solidariedade uns com os outros e vontade de realizar ações conjuntas, o que aumenta a identificação dos indivíduos entre si. Acontece também uma seleção natural das regras a serem seguidas pelo grupo, a partir das regras que foram inicialmente inseridas e criadas.
3. Na próxima etapa, o grupo já tem um funcionamento familiar aos seus membros, diminuindo a pressão para a construção de normas e adaptação. O trabalho do grupo se torna o centro da atenção dos seus membros, oposto ao que acontecia na fase da construção do grupo, tornando o crescimento homogêneo dos membros mais importante do que o individual.
4. A última etapa corresponde à maturidade do grupo, em que pressupostos e regras são reforçados e passam a ser ensinados aos novos membros entrantes.

Ao atingir a maturidade de grupo, quatro elementos são encontrados: 1. estabilidade

estrutural do grupo correspondente ao senso de identidade entre os membros, 2. profundidade inconsciente da coesão do grupo, 3. padronização, abrangência e difusão de elementos *de* grupo por entre os membros e 4. integração dos membros, criando um ambiente sensível e ordenado (SCHEIN, 2004).

Tais características e processos apresentados até aqui ocorrem em uma variedade de grupos, com diversidade cultural ou não. A sua diversidade pode variar em: 1. equipes homogêneas (apenas uma cultura presente), 2. *token teams* (em que apenas um membro do grupo é estrangeiro, sendo a maioria de uma mesma cultura), 3. equipes biculturais (em que há a presença de duas culturas em iguais proporções) e 4. equipes multiculturais (com a presença de mais de duas culturas (ADLER, 2008).

Adler (2008) especula sobre as vantagens e as desvantagens da diversidade em grupos multiculturais, como pode ser observado na tabela 2:

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
<b>Diversity permits increased creativity</b> Wider range of perspectives More and better ideas Less groupthink  <b>Diversity forces enhanced concentration to understand others'</b> Ideas Perspectives Meanings Arguments  <b>Increased creativity can lead to generating</b> Better problem definitions More alternatives Better solutions Better decisions <b>Teams can become</b> More effective More productive	<b>Diversity causes lack of cohesion</b> <b>Mistrust</b> Lower interpersonal attractiveness Inaccurate stereotyping More within-culture conversations <b>Miscommunication</b> Slower speech: non-native speakers and translation problems Less accuracy <b>Stress</b> More counterproductive behavior Less disagreement on content Tension <b>Lack of cohesion causes an inability to</b> Validate ideas and people Agree when agreement is needed Gain consensus on decisions Take concerted action  <b>Teams can become</b> Less efficient Less effective Less productive

Tabela 2 - Diversity in Multicultural Teams: Advantages and Disadvantages  
Fonte: ADLER, 2008, p. 135

As vantagens e as desvantagens têm iguais probabilidades de ocorrência, e

dependem das pessoas envolvidas na formação do grupo para que se determine se há mais incidências de vantagens ou desvantagens. Segundo Hofstede e Hofstede (2005), grupos multiculturais têm maior potencial para provocar sentimentos de grupo do que grupos de uma única cultura, pois a cultura do grupo é necessária para que seus membros tenham com o que se identificar, pois em *“contrast to popular belief, intercultural contact among groups does not automatically breed mutual understanding. It usually confirms each group in its own identity.”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 326-327)

Para que exista uma verdadeira integração entre indivíduos de grupos culturais diferentes, são necessários ambientes em que os membros possam encontrar-se e misturarem-se como iguais, como ocorre em clubes, universidades, empresas e exércitos (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005). Os autores afirmam também que há pouca probabilidade de ocorrer uma convergência da cultura no tempo, ou seja, tornar-se uma cultura global homogênea. Pelo contrário: há indicações sobre o aumento da diferença dentro de culturas nacionais, principalmente entre grupos étnicos que requerem maior reconhecimento com relação às suas diferenças.

No entanto, para que seja bem sucedido, os membros devem entender as atividades e objetivos do grupo, além de sentirem atração e satisfação com relação a ele (WATSON, BARNIR, PAVUR, 2005; WATSON, JOHNSON, ZGOURIDES, 2002). Para Watson, BarNir e Pavur (2005), o desempenho de uma equipe deve ser maior do que o dos indivíduos sozinhos, caso o comportamento tenha uma orientação ao grupo e se as expectativas de cada membro não inibirem o grupo em geral. O sucesso de um grupo só pode ser explicado através dos esforços individuais em interação efetiva e da combinação das competências de seus membros (WATSON, BARNIR, PAVUR, 2005; WATSON, JOHNSON, ZGOURIDES, 2002). As discussões de grupo estimulam o desenvolvimento de idéias, *insights* e estratégias que um único membro não teria formado sozinho, e a sinergia de grupo acontece quando os membros se ajudam, promovendo o sucesso um do outro.

Em suas pesquisas, Watson, Johnson, Zgourides (2002) demonstraram que, no seu início, grupos com diversidade cultural podem não produzir uma alta sinergia quando comparados a grupos menos diversos, influenciados pelas diferenças de pontos de

vista das culturas presentes. Com o tempo e a convivência, que gera aprendizado de uns sobre os outros, a atenção do grupo foca no seu objetivo principal, as relações interpessoais, e outros assuntos mais práticos, deixando a organização de tarefas e desentendimentos culturais focados em um membro. Ao se aproximar do objetivo final, os grupos etnicamente diversos apresentavam resultados melhores do que os grupos com pouca diversidade cultural. A maior diferença observada pelos pesquisadores neste exemplo é que, nos grupos com diversidade cultural, a liderança era focada nas habilidades interpessoais, enquanto que nos grupos com pouca diversidade cultural, a liderança se focava nas tarefas a serem realizadas.

Um equilíbrio entre indivíduo e grupo também se mostrou importante para Watson, BarNir, Pavur (2005): *“If a team focused too much on working together, then individuality would be stifled and little innovation would occur. If too much individuality occurred then little synergy would develop”* (WATSON, BARNIR, PAVUR, 2005, p. 464), sem este equilíbrio, os membros poderiam focar em seu trabalho individualmente, e a sinergia do grupo poderia ser comprometida, prejudicando o resultado final. E, também,

*“[The] ongoing exposure to culturally diverse individuals leads members to change initial negative attitudes toward the team and that ethnic heterogeneity in teams results in more team-orientation difficulties early on in a team’s life cycle, but that through regular team process feedback, these issues quickly diminish.”*(WATSON, BARNIR, PAVUR, 2005, p. 462)

Como será também demonstrado na seção sobre aprendizagem, os efeitos negativos de um grupo diverso culturalmente são diminuídos ao longo do tempo pela convivência de seus membros. No entanto, as características de cada cultura e indivíduo não tendem a desaparecer com o tempo, não se tornando uniforme, requerendo um aprendizado na interação em grupos multiculturais.

#### 1.2.4 Expatriação: do Genérico ao Particular

O mais simples encontro de culturas é a chegada de um único indivíduo a um novo ambiente cultural (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005). Expatriado (*expatriate*) é o termo utilizado para caracterizar profissionais de um país que são enviados a outro em missões designadas por organizações com as quais possuem vínculos. Há

também o movimento de trazer para a matriz no país de origem da empresa pessoas de outro país, os chamados impatriados (*impatriates*); assim como os transpatriados (*transpatriates*), que estão constantemente mudando de país, com o objetivo de criar e manter a unidade de uma empresa internacional (ADLER, 2008).

Qualquer uma dessas três alternativas envolve um indivíduo que parte do seu ambiente de origem para uma cultura diferente da sua, com uma variedade de propósitos:

- Transferências a fim de preencher posições quando não há indivíduos qualificados no outro país, com as competências e habilidades técnicas ou gerenciais necessárias;
- Desenvolvimento de gestores globais, através do desenvolvimento de competências e adaptação em ambientes internacionais e complexos, preparando-os a futuras missões;
- Desenvolvimento organizacional, controle e coordenação das operações internacionais;
- Gerar conhecimento, levando-o da matriz para uma subsidiária local, a fim de aprimorar o processo organizacional em ambos os lados;
- Realizar a comunicação entre uma subsidiária e a matriz, de forma padronizada;
- Alinhamento dos negócios e melhoria do desempenho de subsidiárias recém adquiridas (LIMA, 2009; FELDMAN, THOMAS, 1991; FREITAS, 2008).

Os custos de expatriação por parte da organização são altos: não apenas financeiramente, mas também na atração de indivíduos que estejam dispostos a mudar de país, levando consigo sua família (LIMA, 2009).

Quando o expatriado tem um cônjuge, Adler (2008) apresenta em seu livro “*International Dimensions of Organizational Behavior*” duas possibilidades e suas soluções: no caso de casais de uma carreira (*single-career couples*) - no seu formato mais tradicional: a esposa segue seu marido em uma missão internacional – a organização deve prestar igual atenção à esposa, que, por ter mais contato com a cultura local (pois não estará na empresa o dia todo como o seu marido),

experimenta maiores frustrações, solidão e tédio, já que o marido se encontra ocupado em suas tarefas na organização e não lhe oferece apoio ou tem tempo disponível (ADLER, 2008).

No caso de casais de duas carreiras (*dual-career couples*), há diversas formas de lidar com a decisão de um deles em aceitar uma missão em outro país, como, por exemplo, 1. encontrar um emprego ou posição para o cônjuge no outro país, ou 2. na mesma região, diminuindo o tempo de trânsito, 3. permanecer em casa enquanto o outro se muda, 4. o cônjuge que não foi transferido pode tirar um sabático, 5. acompanhar o outro com uma carreira portátil (através do uso da internet, por exemplo), ou 6. mesmo recusar a proposta oferecida da missão (ADLER, 2008).

Ter uma carreira global não significa apenas ter uma missão internacional, seu formato tradicional, mas também pode ser relacionada ao trabalho em casa em projetos globais e viagens de negócios de curto prazo (ADLER, 2008).

Os novos executivos globais têm grande interesse em seguir uma carreira internacional, ou pelo menos de ter um *international assignment* em sua vida profissional. Alguns dos motivos para aceitarem uma missão internacional são: 1. experiência e crescimento pessoal (experimentar novas culturas, aprender outros idiomas, entender outro estilo de vida); 2. o desafio do trabalho lhes oferecendo mais oportunidades, responsabilidades, poder, autonomia e status; 3. melhor remuneração, salário e benefícios; 4. maiores avanços na carreira com aumento da exposição e oportunidades; 5. localização (clima bom, país estável, boas condições de vida e sociais); 6. satisfação de estilo de vida, com maior liberdade pessoal, mais variedade e menos rotina; 7. boas oportunidades para o cônjuge e para a família; ou até mesmo 8. a falta de emprego local (ADLER, 2008).

Por outro lado, há diversos fatores para que uma *international assignment* seja recusada, como, por exemplo, 1. o envio a um país instável, perigoso, 'não-civilizado', de pobreza extrema, com potencial para guerra ou violência; 2. o fato de o trabalho ou de a carreira serem entediantes, correndo alto risco de fracasso e isolamento da matriz; 3. falta de apoio do/ao cônjuge e da/à família, principalmente com crianças muito pequenas; 4. cônjuge não querer se mudar ou não conseguir

arrumar um emprego no exterior; 5. salários e benefícios inadequados; 6. vida no exterior pode ser desagradável; 7. quebra da vida no país de origem; 8. contrato muito longo e muitas viagens (ADLER, 2008).

Os fatores apontados pela autora demonstram os motivos que levam os expatriados à sua decisão de realizar uma missão no exterior. Há uma grande vontade das mulheres executivas em realizar missões internacionais mas elas sofrem maiores dificuldades para serem escolhidas e enviadas a uma missão internacional devido a motivos pressupostos e 'impostos' pelo departamento de recursos humanos de algumas organizações que as prejudicam, tais como 1. acreditar que uma experiência global não é importante para as mulheres como é para os homens, 2. que mulheres não podem aceitar uma missão internacional devido às obrigações familiares, 3. ser uma executiva global mulher pode ser uma desvantagem, 4. algumas culturas podem dificultar o sucesso de uma mulher executiva e 5. acreditar que para ser bem sucedida deve existir a separação entre os papéis de mãe e executiva (ADLER, 2008).

Apesar das dificuldades em serem selecionadas, há uma vontade das mulheres em participar de missões internacionais, tanto quanto existe nos homens; a seleção de executivos com grande potencial para serem bem sucedidos deve se basear mais em sua sensibilidade cultural do que em seus conhecimentos técnicos ou gênero, pois, como aponta Lima (2009):

“O contexto cultural no qual os negócios ocorrem afeta o conteúdo das lições aprendidas. Em primeiro lugar, a cultura afeta ‘como’ o negócio é feito. Em segundo lugar, as diferenças culturais podem ter um impacto tão poderoso que aprender sobre os negócios torna-se secundário, portanto, aprender a se adaptar a diferentes culturas acaba sendo mais importante e mais difícil do que aprender sobre o negócio.” (LIMA, 2009, p. 29)

A fase da adaptação no novo ambiente exige mais do executivo do que a tarefa a que foi designado a realizar – pois este conhecimento foi adquirido na matriz antes da viagem – portanto, a sensibilidade cultural para se adaptar em um novo ambiente torna-se crucial para o seu sucesso, como será detalhado nas seções seguintes.

#### 1.2.4.1.Outras formas de experiências internacionais

Além da expatriação como foi descrita anteriormente, há (e estão surgindo) diversas outras formas de experiências internacionais, como, por exemplo, missões de curta duração, viagens de negócios internacionais, missões rotativas e de viagens habituais e missões virtuais (COLLINGS ET AL., 2007). Para fins deste trabalho, no entanto, é importante focar em dois outros tipos de experiências internacionais: os intercâmbios universitários e os estágios internacionais.

O foco dos estudos sobre expatriação explorado anteriormente tem um sentido mais tradicional do termo: o indivíduo é enviado em uma missão em um outro país por iniciativa da organização na qual trabalha. Recentemente, começou-se a definir e dar atenção a outras formas de experiências internacionais.

A estabilidade política e econômica frente ao processo de globalização torna o ato de “construir uma vida internacional” atraente também para aqueles que não estão vinculados a uma organização multinacional ou que não vêem perspectivas de serem transferidos para outro continente ou país a partir delas: são jovens que optam por seguir uma carreira internacional por conta própria, utilizando suas próprias economias e escolhendo os destinos para os quais desejam ir, ao invés de seguir aos que lhes foram atribuídos.

Chamado de *Overseas Experiences* (INKSON ET AL., 1997), de *Self-Initiated Foreign Assignment* (SUUTARI, BREWSTER, 2000) ou de *Boundaryless Careers* (THOMAS, LAZAROVA, INKSON, 2005), neste modelo os jovens saem de seu país a fim de obter experiências e enriquecer suas vidas, explorando e experimentando outras culturas. Nesses casos, os jovens não focam suas viagens diretamente na carreira que escolheram ou planejaram construir, pois acreditam que suas ações os levarão a resultados inesperados e, assim, não existe, nesses casos, um planejamento de longo prazo (INKSON, 1997; SUUTARI, BREWSTER, 2000; MYERS, PRINGLE, 2005). Segundo Thomas, Lazarova, Inkson (2005):

*"The boundaryless career concept may also be relevant to the millions of individuals who annually relocate internationally not through temporary assignments within their corporations but through voluntary migration to foreign countries."* (THOMAS, LAZAROVA, INKSON, 2005, p. 342)



Inkson et al. (1997), pioneiro neste tema, apresenta a tabela 3 com as diferenças entre a expatriação e as experiências internacionais:

	<b>Expatriate Assignment</b>	<b>Overseas Experience</b>
Initiation:	Company	Individual
Goals:	Company projects (specific)	Individual development (diffuse)
Funding:	Company salary & expenses	Personal savings & casual earnings
Career Type:	Organizational career	Boundaryless Career
Research Literature:	Large	Nil

Tabela 3 - Contrasting Qualities of Expatriate Assignment  
Fonte: INKSON et al., 1997, p. 352

A escolha por *overseas experiences* e as diferenças que apresentam com relação a expatriação demonstram que há um número maior de pessoas que se interessam em viver no exterior e experimentar novas culturas do que é possível ser provido apenas pelas organizações que expatriam profissionais.

Segundo Inkson (1997), uma *overseas experience* é vista pelo indivíduo como uma odisséia pessoal, que se tem como objetivo ver o mundo ou experimentar novas culturas, ao mesmo tempo em que se desenvolve habilidades interculturais e de *management* a um mercado de trabalho mais vasto do que seria se fosse expatriado; o interesse maior é o desenvolvimento de habilidades que possam ser utilizadas em diversas empresas e não dentro de uma única empresa.

Foram definidas como características específicas daqueles que procuram por *overseas experiences*: 1. igualdade na atribuição de importância entre a experiência cultural e o trabalho, 2. obter mobilidade geográfica para explorar novos lugares, 3. ser impulsionado pela curiosidade (de outras culturas, outros idiomas, outros países e cidades), 4. aprendizado de habilidades sociais e técnicas pelo indivíduo, 5. busca por seus próprios meios de sobrevivência e 6. fracas conexões com as empresas. (INKSON, 1997, p. 358).

Em uma pesquisa com 448 pessoas que buscaram experiência com *self-initiated foreign assignments*, Suutari e Brewster (2000) identificaram outras especificidades,

como pode ser observado na tabela 4, em comparação com expatriados tradicionais:

	Characteristics
<b>Individual variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slightly younger</li> <li>• More singles</li> <li>• More females</li> <li>• Spouses work abroad more commonly</li> </ul>
<b>Employer and task variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work more often in Europe, although can be found in distant areas also</li> <li>• Organization typically a foreign private company or an international organization</li> <li>• Organizations less international</li> <li>• Project organization more typical</li> <li>• Temporary contracts more typical</li> <li>• On average work in lower organizational levels with expert-status more common</li> <li>• Work less often in managerial and marketing functions</li> <li>• Conflicts related to job descriptions less common</li> </ul>
<b>Motives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interest in internationalism</li> <li>• Poor employment situation</li> </ul>
<b>Repatriation and future career</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typically the company has not promised a job after repatriation</li> <li>• Some have no plans to return</li> <li>• Repatriation agreement less commonly made prior to departure</li> <li>• Less optimistic that international experience is valued</li> <li>• More willing to accept another working period abroad</li> <li>• More willing to accept more permanent stay abroad</li> </ul>
<b>Compensation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negotiations were easier</li> <li>• High variation in net salary levels</li> <li>• Overseas premiums and education/housing allowances less common</li> <li>• Performance-based bonus less common</li> <li>• Assignment and travel insurance less common</li> </ul>

Tabela 4 - Características de pessoas que optaram por *Self-Initiated Foreign Assignments*  
 Fonte: SUUTARI, BREWSTER, 2000, p. 429

Ainda segundo os autores, em comparação com a expatriação tradicional, os SFEs (*Self-Initiated Foreign Expatriates*) são jovens em começo de carreira ou até mesmo fase anterior ao ingresso no ensino superior, ao contrário dos expatriados que já possuem mais experiência e partem para uma posição de gerência no exterior.

Outra diferença marcante entre os dois grupos é a forma de lidar com a repatriação: os SFEs criam sua própria vida após o retorno à casa – ou a partida do local onde estavam – procurando por novos empregos e oportunidades, enquanto que os expatriados dependem das decisões no âmbito de suas organizações.

Apesar das diferenças entre os dois grupos, Suutari e Brewster (2000) descobriram pontos de encontro: ambos consideram uma experiência internacional como uma

oportunidade para o desenvolvimento e o progresso de suas carreiras, para adquirirem melhores benefícios econômicos, e para saírem de uma situação empregatícia difícil, além do seu interesse por outras culturas. Suutari e Brewster (2000) identificaram seis tipos de jovens que partem ao exterior em *self-initiated foreign assignments*:

1. *Young Opportunists*: partem ao exterior por longos períodos com finalidade de trabalho, viagem e “explorar o mundo”.
2. *Job Seekers*: possuem poucas oportunidades de trabalho e desenvolvimento da carreira no seu próprio país, ou estavam desempregados.
3. *Officials*: trabalham para organizações internacionais como a União Europeia ou as Nações Unidas.
4. *Localized Professionals*: são profissionais que decidiram ficar no exterior por um longo período de tempo.
5. *International Professionals*: são profissionais que possuem uma longa experiência trabalhando com operações internacionais, e geralmente não se interessam em voltar ao seu país de origem.
6. *Dual career couples*: o cônjuge de um expatriado procurando por um emprego no exterior enquanto acompanha seu marido/esposa.

Neste trabalho, os dois primeiros tipos são mais facilmente identificados, principalmente o primeiro, em que, com um espírito aventureiro, o jovem procurou oportunidades de estudo ou trabalho em outro país para o seu próprio desenvolvimento; são jovens que, no futuro, possivelmente poderão aderir aos quatro outros tipos de *self-initiated assignments*.

Thomas, Lazarova e Inkson (2005) também observam que a expatriação deixou de ser limitada a profissionais americanos ou europeus, envolvendo, nos dias de hoje, pessoas de uma maior gama de nacionalidades, principalmente de países em desenvolvimento, como a Índia e a China. Além disso, como observam Myers e Pringle (2005), as mulheres passam a ter mais oportunidades a uma vida internacional com *self-initiated foreign assignments* do que com expatriação, já que, como aponta Adler (2008), apenas 18% das mulheres foram expatriadas pelas organizações internacionais em 2003.

Já Feldman e Bolino (2000) e Klooster et al. (2008) analisam o estágio internacional como forma de experiência procurada por jovens estudantes, que oferece oportunidade de se envolver em um ambiente profissional, enfrentando problemas reais de uma organização, com a vantagem de permitir que os estudantes vivam e trabalhem com pessoas de outros países, aprendendo os valores, costumes e visões de outras regiões do mundo (KLOOSTER ET AL., 2008).

Segundo Feldman e Bolino (2000), *“overseas interns must not only deal with the entry shock of adjusting from school to work but must also overcome the culture shock of working in a foreign country”* (FELDMAN, BOLINO, 2000, p. 32), o que pode lhes oferecer uma experiência ainda mais enriquecedora.

No entanto, muitas organizações que contratam estagiários internacionais não utilizam bem o potencial desses estudantes, tornando a experiência frustrante, para ambos os lados: para a organização, que tem capital humano com maior sensibilidade intercultural mas que não é bem reconhecido e aproveitado em tarefas e postos em situações em que esta aprendizagem seja um diferencial; e, no lado dos estudantes, a insatisfação com a falta de contato com o supervisor, a falta de autonomia, a falta de conhecimento por parte da organização das suas habilidades e experiências; este contexto frustrante gera o tédio e o posterior abandono pelo estudante envolvido (FELDMAN, BOLINO, 2000).

As novas formas de expatriação praticadas pelos jovens, independentes de organizações, são aumentadas devido à gama de possibilidades e oportunidades disponíveis, devido à contratação passiva de estrangeiros por empresas que não o fariam em circunstâncias regulares. A Europa, principalmente, é palco de tais experiências internacionais, atraindo muitos jovens, europeus ou não.

### 1.2.5 A Questão da Aprendizagem

Como dito anteriormente, as experiências internacionais são consideradas importantes na vida dos indivíduos que as realizam por lhes proporcionarem crescimento pessoal e profissional, conhecimento, vivência em outras culturas e aprendizados que não obteriam estando em seus próprios países. Nesta seção, o processo do aprendizado é explorado tanto no nível individual quanto em grupo, considerando, neste momento, que *“culture is defined as a body of learned behaviors that acts like a template that shapes behavior and points of view”* (WATSON, BARNIR, PAVUR, 2005, p. 450).

Alon e Higgins (2005) sugerem que há três tipos de inteligências no ser humano, sendo elas: 1. inteligência racional, lógica e quantitativa, 2. inteligência emocional e 3. inteligência cultural, sendo o desenvolvimento desta última essencial para líderes globais em ambientes estrangeiros e em situações de trabalho multiculturais. O primeiro tipo de inteligência não será muito explorada neste trabalho, pois, aqui, as inteligências emocional e cultural são mais importantes.

De acordo com Earley (2002), inteligência emocional se refere à capacidade de detecção dos sentimentos alheios, da introspecção e de regulação das emoções a fim de realizar ações e interações desejadas. Assim como aponta Alon e Higgins (2005), para ser bem sucedido em interações interpessoais, o indivíduo deve estar consciente de suas próprias emoções e conseguir controlá-las, assim como estar ciente das emoções dos outros. Earley (2002) ainda menciona uma quarta inteligência, a social, que se refere à capacidade da pessoa em se ajustar e interagir com outros de forma efetiva. No entanto, inteligências social e emocional não necessariamente se transferem à inteligência cultural, que se refere à habilidade de interagir efetivamente em múltiplas culturas (ALON, HIGGINS, 2005; EARLEY, 2002; CROWNE, 2008).

A inteligência cultural é composta por três partes: cognitiva, motivacional e comportamental (EARLEY, 2002; CROWNE, 2008), que, em conjunto, permitem a observação, o aprendizado e a absorção de uma nova cultura por um indivíduo.

O primeiro elemento, de cognição, diz respeito aos aspectos da inteligência (ou intelectuais) que, em um processo intrapessoal inclui o processamento de informações sobre afeto e motivação, enquanto que os processos interpessoais refletem a interação no mundo social, incluindo a percepção social, as escolhas e as estratégias de interação. A metacognição é um aspecto importante, já que identifica e forma padrões da nova cultura, através de raciocínios indutivos. Raciocinar indutivamente é sem dúvida importante no entendimento de uma nova cultura, já que requer que o indivíduo vá além dos conhecimentos já obtidos a fim de entender (*make sense of*) as relações sociais daquele ambiente (EARLEY, 2002; WEICK, 2005).

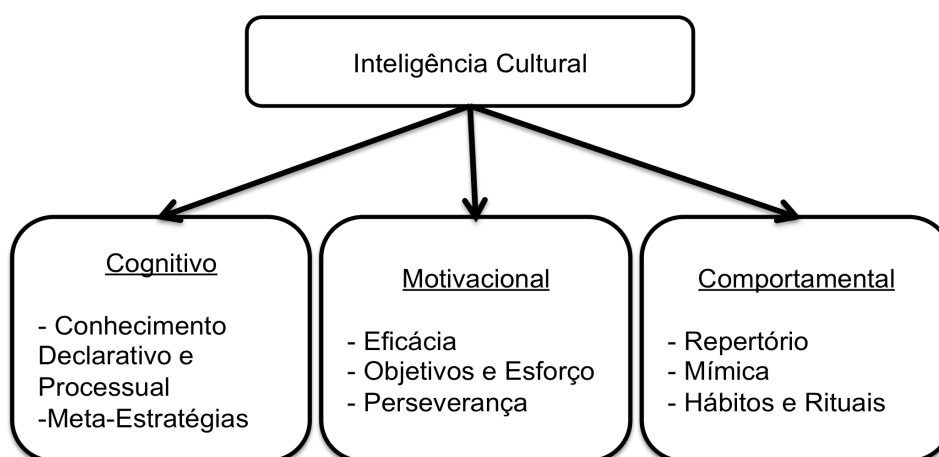


Figura 2 - Elementos da Inteligência Cultural  
Fonte: EARLEY, 2002, p. 274

A motivação é o que faz a pessoa procurar continuamente o entendimento da nova cultura e sua adaptação a ela, já que

*“successful intercultural interaction is based on a person’s sense of efficacy for social discourse in a novel setting. A person who does not believe in her own capability to understand people from novel cultures is likely to disengage after experiencing early failures. If the motivational facet of cultural intelligence is weak, adaptation will not occur”* (EARLEY, 2002, p. 278).

Manter-se motivado para tentar se adaptar continuamente, entendendo a nova cultura sem desistir de se integrar, é chave para interações interculturais.

Por fim, o comportamento do indivíduo, terceiro componente da inteligência cultural segundo Earley (2002), é o conjunto de atitudes e respostas requeridos do indivíduo

em determinadas situações a fim de interagir com sucesso na nova cultura; “*lacking these specific behavior, a person must have a capacity to acquire such behaviors*” (EARLEY, 2002, p. 279).

O comportamento não se trata apenas das atitudes iniciais do indivíduo, mas sim de sua capacidade de aprender e entender onde novas atitudes são necessárias; pois uma pessoa com um coeficiente de inteligência cultural alto é um mímico talentoso, mesmo que seja um processo inconsciente (EARLEY, 2002).

São sugeridos três níveis de análise ambiental no processo de cognição-motivação-comportamento do indivíduo quando inserido em um novo contexto cultural: 1. universal (processos e conhecimento genérico sobre a humanidade), 2. intermediário (processos e conhecimento específicos sobre a cultura estudada) e 3. local (processos e conhecimento específicos ao contexto, pessoas e tempo). Em cada um desses níveis, dois tipos diferentes de conhecimento são processados: declarativo, que diz respeito a fatos, eventos e proposições; e processual, que diz respeito às funções e ações.

O caráter universal é comum a todos os indivíduos e não precisa ser aprendido, refletindo os processos psicológicos básicos como guardar e lembrar memórias, as codificações sensoriais e linguagem. Os dois tipos de conhecimento – declarativo e processual – são altamente abstratos neste nível, como, por exemplo, os conceitos de bom e mau.

O nível cultural intermediário reflete as informações mais específicas à cultura, como estereótipos e situações comuns à nova cultura que diferem da cultura de origem do indivíduo, enquanto que, no nível local, são considerados fatores de cada situação em si, como as pessoas envolvidas, o contexto histórico e global, a cidade e o local.

Ainda segundo Earley (2002), inteligência cultural reflete a adaptação social associada à interação intercultural, ou seja, a capacidade do indivíduo de interagir com outros de origens culturais diferentes, através da captura de novas regras e informações, entendimento da cultura, motivação e engajamento dos outros no novo ambiente. Tendo exposto o *framework* sugerido por Earley (2002), outros autores

também exploraram a fundo a questão da aprendizagem em ambientes de diversidade cultural.

Crowne (2008) argumenta que quanto mais uma pessoa estiver exposta a situações de diversidade cultural, mais sua inteligência cultural se desenvolverá, já que esta exposição a várias culturas nacionais lhe permite se familiarizar com os produtos, normas, valores e pressupostos dessas outras culturas. *“By interacting in a culture, an individual will be influenced by that culture, which will influence that individual’s level of knowledge and understand about the culture, and how that differs from his or her own”* (CROWNE, 2008, p. 394).

Crowne (2008) ainda sugere que ambientes educacionais propiciam maiores oportunidades para interagir com indivíduos de culturas diferentes, e aqueles que obtiveram educação no exterior têm maiores chances de seguir uma carreira internacional.

Diferenças culturais entre os estudantes impactam no processo de aprendizado em grupos multiculturais, como sugerem Joy e Kolb (2009) em seu estudo: *“for example, students from high power distance cultures often seem uncomfortable with professors who want to be called by their first name and Asian students appear quiet and reflective in the extroverted, high participation American classroom”* (JOY, KOLB, 2009, p. 69).

Joy e Kolb (2009) apresentam dois estilos de aprendizagem, sendo eles: 1. *Reflective Observation* (ou observação reflexiva, em que o indivíduo observa todos os lados a fim de entender os significados ao seu redor e só então tomar uma ação) e 2. *Active Experimentation* (ou experimentação ativa, em que os indivíduos experimentam e estão dispostos a assumir riscos, tendo uma orientação prática e aplicada); são estilos que são vistos pelos indivíduos através de duas possíveis formas de pensamento dentro da *Experiential Learning Theory*, popularizada por Kolb (1984): 1. *Concrete Experience* (ou experimentação concreta, em que o indivíduo está aberto a novas experiências e faz julgamentos baseado em sentimentos abstratos) e 2. *Abstract Conceptualization* (ou conceitualização abstrata, em que a situação é entendida através da lógica, da análise e da procura



por teorias e generalizações).

Através dos dois estilos de aprendizagem e das duas formas de compreensão da *Experiential Learning Theory*, os autores sugerem quatro formas básicas de aprendizado: Divergir, Acomodar, Convergir e Assimilar:

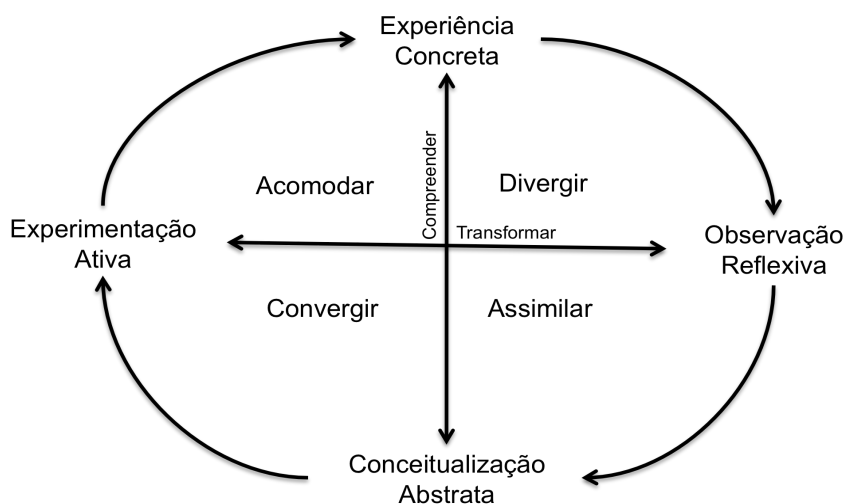


Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Experimental  
Fonte: JOY, KOLB, 2009, p. 71

Nem todos escolhem por iniciar o ciclo a partir do mesmo ponto, e os autores afirmam este

*“Experiential learning process is an idealized learning cycle or spiral where the learner ‘touches all bases’ – experiencing, reflecting, thinking and acting – in a recursive process that is responsive to the learning situation and what is being learned” (Joy, Kolb, 2009, p. 71).*

No modo de aprendizagem de divergência, o indivíduo prefere usar mais experiências concretas e observação reflexiva, enquanto que, no modo de assimilação, prefere aprender através da observação reflexiva e da conceitualização abstrata. O modo de convergência usa a conceitualização abstrata e a experimentação ativa, enquanto que o modo de acomodação se direciona à experimentação ativa e às experiências concretas.

Os *frameworks* apresentados por Earley (2002) e Job e Kolb (2009) se complementam no sentido de que o primeiro entende os processos cognitivos e psicológicos do indivíduo no aprendizado em ambientes culturalmente diversos e o

segundo apresenta formas de aprender e entender outra cultura através da experiência. Alon e Higgins (2005) consideram o indivíduo com a habilidade de entender, valorizar e ter capacidade de alavancar as diferenças culturais como *‘culturalmente alfabetizado’*.

Partindo para a análise do aprendizado em grupos interculturais, é necessário que os membros tenham estabelecido uma identidade comum, com regras e objetivos da equipe, a fim de evitar conflitos:

*“A high CQ [coeficiente de inteligência cultural] team member is more readily able to provide the types of behaviors and actions needed to maintain a productive multinational team environment. A flexible working style that is appropriate for a variety of different types of interactions is characteristic for the high CQ person. It is this “Cultural Chameleon” and adaptation that is important for keeping up good relations within a multinational team” (EARLEY, 2002, p. 290).*

Considerando-se os pressupostos de Watson, Johnson, Zgourides (2002), as equipes tendem a lidar com tarefas mais complexas e extensas que indivíduos sozinhos, devido à combinação da competência dos seus membros e da eficiência da própria equipe. Assim, grupos de estudantes em ambientes educacionais com diversidade cultural precisam trabalhar juntos a fim de fazer testes e exames, solucionar problemas e completar projetos em equipe, de forma a afetar sua avaliação individual do curso.

Para Watson, Johnson e Zgourides (2002), é necessário observar mais intensamente os fatores étnicos que influenciam a interação de tais grupos. Em outra pesquisa, Watson, BarNir e Pavur (2005) demonstram que as equipes multiculturais podem não ter um relacionamento bom a partir do primeiro momento, no entanto, descobriram que 1. os efeitos negativos da diversidade foram diminuídos com o tempo e a experiência mútua serviu para diminuir o potencial de desconforto e esforço demandado pela exposição a pessoas culturalmente diferentes uma das outras; 2. os efeitos da diversidade cultural são manifestados por fatores que vão além da etnia, ou seja, os valores pessoais de cada indivíduo também são relevantes para determinar a interação dos membros do grupo e 3. a experiência do grupo não nega ou ignora as tendências culturais de cada um de seus membros.

Logo, é possível inferir que, com tempo e experiência, um grupo multicultural pode ter a distância entre seus membros diminuída – se cada membro possuir um bom coeficiente de inteligência cultural, motivação e comportamentos adequados – tornando-se uma equipe eficiente a fim de alcançar seus objetivos.

Assim, indivíduos com um alto coeficiente de inteligência cultural tem maior probabilidade de serem bem sucedidos em missões de expatriação do que aqueles com baixo coeficiente, pois têm maior probabilidade de passar por um processo de aprendizado mais proveitoso e menos traumático, apesar deste sucesso também depender de outros fatores, como o tipo trabalho, a situação familiar, a subsidiária e o local ao qual foi enviado, por exemplo (EARLEY, 2002; CROWNE, 2008).

#### 1.2.6 Choque Cultural, Stress, Adaptação e Aculturação

Mudanças a outro país nem sempre acontecem harmoniosamente. Pesquisas têm sugerido que expatriados passam por diversas fases em sua adaptação no novo ambiente que podem trazer consequências sociais, psicológicas e até mesmo fisiológicas (Adler, 2008; Hofstede e Hofstede, 2005; Mendenhall, Oddou, 1985).

A fase de adaptação de um expatriado em outro país pode ser demonstrada pela conhecida curva U (*U-shaped curve*). A curva analisada por diferentes teóricos apresenta pequenas variações; para Adler (2008),

*“In the initial phase, at the top of the curve, expatriates often feel very positive and excited as they discover the new culture [...] often followed by a period of disillusionment. [...] The bottom of the U-shaped curve is marked by culture shock – the frustration and confusion that result from being bombarded by too many new and uninterpretable cues. Following the culture shock, expatriates begin adapting to the new culture: they generally begin feeling more positive, working more effectively, and living a more satisfying life”* (ADLER, 2008, p. 277).

Como é demonstrado na figura 4, no período inicial, o expatriado descobre o novo ambiente, o que aumenta este encantamento até um ponto alto em que seus sentimentos com relação ao novo ambiente começam a diminuir, chegando a um ponto baixo onde se caracteriza o choque cultural.

Para Adler (2008), *“Severe culture shock is often a positive sign indicating that the*

*expatriate is becoming deeply involved in the new culture instead of remaining isolated in an expatriate ghetto*". Apenas a interação com o novo ambiente pode trazer ao expatriado os sentimentos de estranhamento e necessidade de adaptação, levando-o a repensar o seu entendimento da cultura, ao tentar trazer sentido àquilo que antes parecia absurdo (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009)

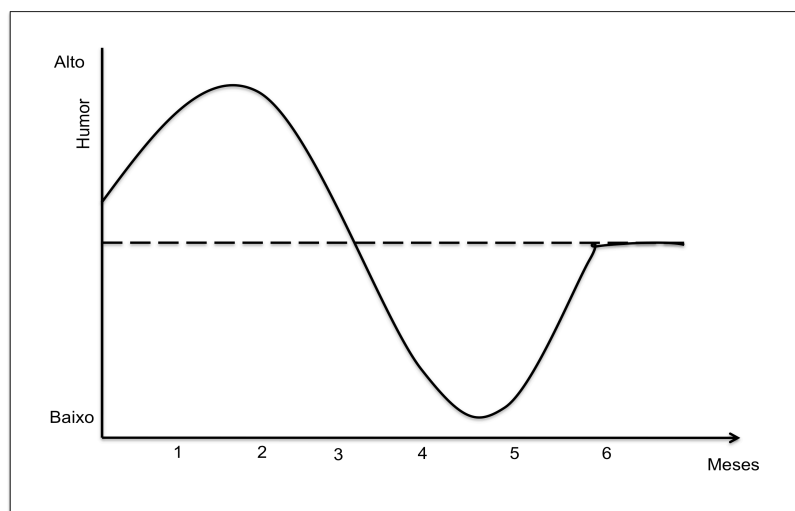


Figura 4 - Ciclo do Choque Cultural  
Fonte: ADLER, GUNDERSEN, 2008, p. 278

A curva U de Hofstede e Hofstede (2005) apresenta algumas variações com relação ao modelo de Adler (2008), como pode ser observado na figura 5:

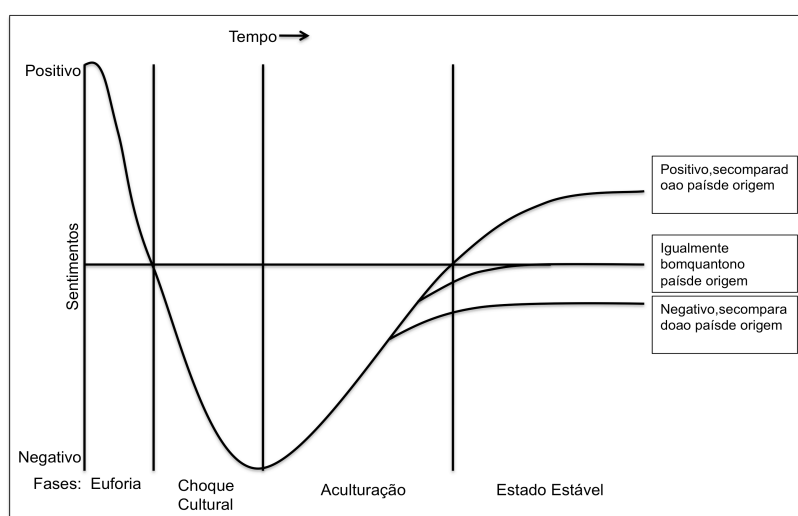


Figura 5 - A Curva de Acluturação  
Fonte: HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 324

Os autores consideram que a chegada ao novo ambiente e o seu período inicial são

marcados por euforia, ou seja, a presença no novo local em si já leva os sentimentos ao seu topo. Com o passar do tempo, a euforia diminui a um ponto baixo, durante um processo (e não apenas um ponto específico) considerado choque cultural. Para Hofstede e Hofstede (2005),

*"the visitor in a foreign culture returns to the mental state of an infant, in which she or he has to learn the simplest things over again. This usually leads to feeling of distress, of helplessness and of hostility toward the new environment."* (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 323)

o que leva à

"construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural" (FREITAS, 2006, p. 49)

O aprendizado de regras e normas básicas da nova sociedade, enquanto comparado ao país de origem, pode tornar a experiência frustrante, e a acumulação dessas experiências desagradáveis é o que leva ao choque cultural (HASLBERGER, 2005).

A fase do choque cultural é, então, seguida pela aculturação do expatriado (melhor detalhada nesta mesma seção) e, posteriormente, por um estado estável e uniforme em que o expatriado se adapta ao novo ambiente. Neste período, em uma comparação com o seu país de origem, pode considerar sua nova vida como sendo positiva, igual ou negativa, sensações representadas pela quebra final da linha do gráfico.

O *framework* apresentado pelos dois autores não deve ser generalizado a todos os expatriados, imigrantes e pessoas que se mudam de país, já que há muitas variações, tanto na adaptabilidade de cada um quanto no tempo considerado para se adaptar. Freitas (2001) questiona a aplicabilidade deste modelo e afirma que ela não se aplica às esposas expatriadas, por exemplo.

Em sua pesquisa, Tung (1998) pergunta a seus 409 entrevistados o tempo que demoraram para se adaptar ao novo ambiente: 22,3% dos respondentes se

adaptaram em um período de um a três meses, 25,3% levaram de quatro a seis meses, 33,7% de seis a doze meses e 5,2% nunca se adaptaram. Isso demonstra que os modelos de Adler (2008) e Hofstede e Hofstede (2005) podem ajudar a explicar o fenômeno, no entanto, não são absolutos e definitivos, pois há diversas variações em cada caso.

No restante desta seção, os tópicos mais relevantes da questão da ambientação do expatriado em um novo país são explorados com mais detalhes, tais como o choque cultural, a aculturação, o stress e a adaptação.

#### 1.2.6.1. Choque Cultural

Além das definições de choque culturais já apresentadas anteriormente por Adler (2008) e Hofstede, Hofstede (2005), Friedman, Dyke e Murphy (2009) consideram que *“culture shock is characterized by the absence of familiar signs and symbols, often resulting in anxiety and frustration”* (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009, p. 253), causando impactos tanto no indivíduo quanto para a organização com a qual está envolvido.

Para Arthur (2001), *“Culture shock may manifest in psychological symptoms such as depression, social withdrawal, concentration and performance inhibition, loneliness, or strong reactions such as hostility”* (ARTHUR, 2001, p. 42). Além disso, às vezes, *“culture shock and the corresponding physical symptoms may be so severe that assignments have to be terminated prematurely”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 325).

Nos casos em que expatriados mudam para novos locais em sequência, *“expatriates who successively move to new foreign environments report that the culture shock process starts all over again”* (HOFSTEDE, HOFSTEDE, 2005, p. 326), demonstrando que o choque cultural pode ser específico de cada ambiente.

Em sua pesquisa, em que levou estudantes canadenses à Tailândia para um curso de duas semanas, Arthur (2001) notou estratégias intrapessoais e interpessoais dos alunos em lidar com adaptação ao ambiente. Nesta experiência, os alunos

descobriram suas forças e limitações sobre elementos na própria sociedade que não poderiam ser considerados como tão óbvios na Tailândia como o são no Canadá, tais como saúde e segurança, demonstrando sentimentos de desconforto. Alguns conseguiram superar estes sentimentos e aprender com o local e com as outras pessoas. O primeiro meio através do qual os alunos tentavam superar as dificuldades no ambiente era através do apoio social, pela empatia, conselhos e ajuda uns dos outros, fazendo do grupo um elemento importante para a auto-afirmação. O apoio de pessoas do seu próprio país também se mostrou importante na superação do choque cultural.

O exemplo do estudo de Arthur (2001) ilustra o caso do choque entre duas culturas totalmente distintas, no entanto, no caso de culturas mais próximas, os expatriados podem até não sentir nenhum tipo de choque cultural. Segundo Selmer e Luring (2009), *“Expatriates who are convinced that they are entering a very similar, or almost identical, culture may not detect any cultural differences as they are not looking for them since they are not believed to exist”* (SELMER, LAURING, 2009, p. 430).

Berry (2005) prefere trocar o termo ‘choque cultural’ por ‘stress aculturativo’. O termo ‘stress’ tem tanto conotação positiva quanto negativa, enquanto que a palavra choque é carregada de conotação negativa, e ocorre quando os indivíduos lidam com problemas resultantes do contato intercultural e que não podem ser resolvidos facilmente ou rapidamente através de um simples ajuste ou assimilação (BERRY, 2005).

Além disso, a palavra ‘aculturação’ pode ser mais apropriada para caracterizar o choque cultural, pois sugere a interação entre culturas e a mudança da cultura de uma pessoa através do processo de abertura da sua própria cultura, além da incorporação de elementos da cultura na qual entra.

Adler (2008) demonstra o stress como elemento do choque cultural, sendo apresentado nas formas de raiva, ansiedade, desapontamento, embaraço, frustração, confusão de identidade, impaciência e até mesmo por meio de respostas fisiológicas, tais como insônia, dores de estômago, dor de cabeça e mãos trêmulas.

### 1.2.6.3 Adaptação

Segundo Berry (2005), adaptação “*refers to the relatively stable changes that take place in an individual or group in response to external demands*” (BERRY, 2005, p. 709), que ocorre com a aceitação e a aprendizagem sobre a nova cultura (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009; BERRY, 2005).

Friedman, Dyke e Murphy (2009) consideram que há dois níveis de adaptação a um novo país: em *surface-level*, ou seja, o tipo de alimentação, as roupas, o mercado, as ruas, ou tudo o que é tangível no novo ambiente e pode ser percebido visualmente; e em *deep-level*, as regras culturais, atitudes, falas e reações, que não ditas, mas observadas e sentidas.

Os autores sugerem também que ‘estar aberto’ à experiência é positivamente associado ao ajustamento ao trabalho e ao ambiente, enquanto que o etnocentrismo está negativamente associado à adaptação (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009), pois “*as the world becomes a global village, ethnocentrism or judging other cultures using one’s own culture as the norm or standard is fueling cultural misunderstanding*” (KAMBUTU, NGANGA, 2008, p. 940), e apenas a aceitação da nova cultura leva à adaptação:

*“without cultural acceptance, learning and adjustment cannot take place because the new cultural practices and values are seen as inferior and are resisted. Cultural acceptance also facilitates adjustment because it enhances access to resources for adaptation”* (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009, p. 266)

Mesmo não tendo conhecimentos completos sobre a nova cultura, ter uma atitude aberta ao aprendizado, considerando o modo de vida igualmente válido em relação ao vivido no país de origem, pode levar a uma adaptação mais natural e suave (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009).

Para o sucesso de uma missão de expatriação, é importante que se considere a adaptação cultural do expatriado e também daqueles que o acompanham, como o cônjuge e os filhos, que deixam o ambiente familiar em troca de um outro



desconhecido, longe das pessoas próximas, com uma ‘cultura oposta’ a sua e um outro idioma (ADLER, 2008).

O interesse para o sucesso da missão deve partir tanto do lado da empresa quanto do expatriado, por isso, a empresa deve prover o expatriado (e também seus acompanhantes) de informações sobre lugares de interesse no novo país, como escolas, hospitais, creches, e também de cursos de idiomas, sobre a cultura e adaptação local. O fato de já ter tido uma experiência internacional anterior pode ser fator indicativo de adaptação do expatriado, o que também está relacionado à completude da missão (LEE, SUKOCO, 2007; FREITAS, 2006; FELDMAN, THOMAS, 1991; TAKEUCHI ET AL., 2005).

#### 1.2.6.4 Aculturação

O conceito de aculturação é definido por Berry (2005) como

*“the dual process of cultural and psychological change that takes place as a result of contact between two or more cultural groups and their individual members. At the group level, it involves changes in social structures and institutions and in cultural practices. At the individual level, it involves changes in a person’s behavioral repertoire.”* (BERRY, 2005, pp. 698-699)

É também considerada como o processo de aprendizado sobre outras culturas, a adaptação de partes delas à sua própria, sem perder ou modificar totalmente a primeira cultura do indivíduo, apenas acrescentando partes (KAMBUTU, NGANGA, 2008).

Para Kambutu e Nganga (2008), o processo de construção da apreciação da outra cultura deve ser intencional, sendo precedido de autoconhecimento (*self-awareness*), ou seja, antes do indivíduo conhecer a cultura do outro, requer-se o entendimento da própria cultura.

Para Tung (1998), há duas dimensões principais sobre o processo de aculturação: 1. a atração pela nova cultura e 2. a preservação da própria cultura do indivíduo. Através dessas duas dimensões, é possível delimitar quatro estratégias de aculturação: integração, assimilação, segregação e marginalização (TUNG, 1998;

BERRY, 2005), como pode ser observado na figura 6.



Figura 6 - Estratégias de Aculturação  
Fonte: TUNG, 1998; Berry, 2005

Uma orientação *integrativa* significa que o indivíduo tem atração pela nova cultura e preserva a sua própria, ou seja, demonstra a sua cultura enquanto aprende e vive em meio ao novo ambiente. No caso da *assimilação*, o indivíduo tem atração pela nova cultura e não preserva a sua própria, podendo se tornar até mesmo um nativo no meio; há uma maior adaptação e assimilação das normas e padrões de comportamento do país receptor. Na *segregação*, há preservação da própria cultura, no entanto, sem interesse pela cultura local, o que acontece quando imigrantes se fecham em comunidades, por exemplo. Por fim, a *marginalização* representa um grupo que não tem atração pela cultura local e nem preserva sua própria cultura, tornando-se excluído de ambas.

Para Berry (2005), “*psychological adaptation involves psychological and physical well-being, whereas socio-cultural adaptation refers to how well an acculturation individual is able to manage daily life in the new cultural context.*” (BERRY, 2005, p.709), ou seja, a orientação integrativa leva a menores níveis de stress, enquanto que a marginalização leva a maiores.

Tung (1998) aponta alguns mecanismos utilizados pelos expatriados durante seu processo de aculturação e ajustamento ao novo ambiente, a fim de lidar com o stress gerado por suas formas de lidar com a sua situação, sendo alguns deles: a

socialização com outros expatriados, a participação em atividades esportivas, a comunicação com a família e amigos no país de origem, aprender mais sobre a cultura e a linguagem do país receptor, passar mais tempo com a família, manter-se ocupado com o trabalho e encontrar atividades para alívio de stress, como, por exemplo, o consumo de álcool.

É também o que afirmam Mendenhall e Oddou (1985), que, em sua pesquisa sobre aculturação, mapearam quatro possíveis formas de processamento da nova cultura por parte dos indivíduos, que também podem ocorrer simultaneamente: 1. dimensão *self-oriented*, 2. dimensão *others-oriented*, 3. dimensão perceptual e 4. dimensão de tenacidade da cultura (*cultural-toughness*).

A dimensão *self-oriented* diz respeito ao próprio indivíduo e ao suprimento de suas necessidades pessoais, como 1. a substituição de atividades que apreciava no seu país de origem por outras equivalentes na cultura local; 2. a redução de stress através do engajamento em atividades que aliviem o stress, como, por exemplo, meditação ou manutenção de um diário, e 3. considerar-se tecnicamente apto e competente na realização das atividades ao qual foi destino na expatriação, melhorando e mantendo a sua auto-estima.

A dimensão *others-oriented* envolve o relacionamento com as pessoas do ambiente e sua vontade de se comunicar e expressar, enquanto que a dimensão perceptual reflete a forma de entendimento da nova cultura pelo indivíduo, já que utiliza sua própria avaliação sobre as diferenças culturais que o cercam. Por fim, a dimensão sobre tenacidade da cultura diz respeito à dificuldade na adaptação em certas culturas quando comparadas com as de países com *background* e padrões culturais similares.

A aculturação é parte do processo de adaptação ao meio ambiente e, como demonstrado anteriormente, possui diversas estratégias que podem ser seguidas pelos indivíduos. A aprendizagem sobre a nova cultura acontece nesta fase, após o fim da resistência e da aversão causadas pelo choque cultural.

### 1.2.7 Repatriação

Tão importante quanto sair de seu país de origem é o seu retorno a ele, em um processo denominado *repatriação*. Esse retorno pode ser tão ou, até mesmo, mais difícil do que a primeira partida do expatriado ao seu destino.

Um importante elemento da repatriação é o choque cultural reverso, que tem o mesmo significado, efeitos e reações que o choque cultural da expatriação, no entanto, focado nas dificuldades de readaptação e reajustamento à cultura inicial depois que o indivíduo retorna de uma 'vida' no exterior (GAW, 2000). No choque cultural reverso, o indivíduo pode experimentar diversas dificuldades, como, por exemplo, conflitos de identidade cultural, retraimento social, depressão, ansiedade, dificuldades interpessoais, alienação, desorientação, stress, confusão de valores, raiva, hostilidade, compulsividade, medo, desamparo, desencantamento e discriminação (GAW, 2000, *APUD* KITTREDGE, 1988; MARTIN, 1984, 1986; RASCHIO, 1987; SAHIN, 1990; ZAPF, 1991; ADLER, 1981; CHURCH, 1982; HANNIGAN, 1990; LOCKE, FEINSOD, 1982).

Ao retornar, a situação no lugar de origem provavelmente se modificou de forma considerável em relação a como era antes, além da construção de uma *imagem idealizada* do expatriado enquanto no exterior, como parte de sua nostalgia sobre o lugar que foi deixado para trás, causada pela distância. Muitas vezes, em seu retorno, o repatriado sofre também pela falta de atenção, tempo e dedicação da família e dos amigos que permaneceram no local de origem (ADLER, 2008; STROH ET AL., 1998; BOSSARD, PETERSON, 2005).

Segundo Stroh et al. (1998), de 20% a 50% dos repatriados demitem-se no seu processo de readaptação, uma porcentagem muito mais alta do que a observada em executivos que permaneceram no mesmo local construindo suas carreiras. Isso se deve a diversos fatores, como a sensação da diminuição dos desafios, da responsabilidade e da autonomia que possuíam enquanto estavam no exterior: "*They miss the greater responsibility, authority, status, decision-making autonomy, and variety that their global assignments offered them*" (ADLER, 2008, p. 288).

Além disso, ao retornar, nem sempre o expatriado tem uma posição igualmente (ou mais) interessante ou então com o mesmo nível de responsabilidades e autoridade quanto a que tinha em sua missão no exterior; já que lá era considerado ou se sentia como 'herói'. Além disso, muitas vezes, o expatriado volta ao seu país de origem sem uma posição pré-definida.

Ocorrem também falta de atenção, apreciação e utilização das experiências adquiridas enquanto no exterior por parte da gerência local, por ter perdido contato ao longo dos anos que permaneceu no exterior, além de perceber que seus colegas avançaram em suas carreiras no tempo em que ele esteve fora (ADLER, 2008; STROH ET AL. 1998; INKSON ET AL., 1997; BOSSARD, PETERSON, 2005). A confusão entre possuir ou não uma nova posição no país e a apreciação por parte dos gestores está no fato de que

“a imersão cultural leva a uma transformação pessoal e saber trabalhar atravessando fronteiras culturais é uma competência essencial para o executivo global. No entanto, o fato de muito do que é aprendido pelos executivos ser pessoal, por maior que seja a transformação, incluindo as mudanças psicológicas, de perspectivas e habilidades, o valor dessas experiências para a organização pode ser difícil de ser traduzido em termos concretos, e isso é um dos motivos para as empresas terem problemas na repatriação de executivos, pois o aprendizado pessoal pode não ser relevante no ambiente de negócios do país de origem, e talvez somente uma parte da transformação, relacionada aos negócios, seja mais visivelmente transferida para outra unidade de negócios.” (LIMA, 2009, p. 32)

Ao lidar com repatriação, Adler (2008) observa três estratégias comuns: 1. re-socialização, com o expatriado voltando à sua rotina anterior à expatriação; 2. alienação, quando o indivíduo enxerga a outra cultura como sendo melhor e superior que a sua própria, isolando-se, e 3. sendo pró-ativo, utilizando o que aprendeu no exterior no ambiente de trabalho local; os que optam pela última estratégia se tornam geralmente mais otimistas e criativos.

O retorno ao país de origem pode causar um choque cultural reverso no expatriado devido a mudanças que ocorreram no país de origem, tipo de trabalho que lhes é atribuído (se é que há uma posição definida no seu retorno) e, muitas vezes, pelo pouco interesse da empresa e da alta gestão no trabalho realizado no exterior e na experiência adquirida. Esses são fatores que dificultam a volta do expatriado, tendo

como consequências a demissão no primeiro ano do retorno, causando perdas de capital humano valioso à organização, a má utilização dos repatriados enquanto em missão internacional e a inabilidade de recrutar pessoas chaves para posições em outras subsidiárias devido a resultados negativos de repatriados anteriores (BOSSARD, PETERSON, 2005).

Apesar da literatura apontar problemas na repatriação de profissionais após suas missões internacionais, Bossard e Peterson (2005) chegam a algumas conclusões positivas:

*“the level of satisfaction with the expatriate assignment was high that a clear majority of the repatriates would recommend an expatriate assignment to colleagues; and they would even consider another expatriate assignment themselves. The expatriates were more likely to have changed jobs, or thought of doing so at the time of repatriation. Finally, the expatriates were more satisfied with their career progression since returning from their expatriate posting.”* (BOSSARD, PETERSON, 2005, p. 12)

A experiência internacional apresenta vantagens para a vida pessoal e profissional, pois ser expatriado tem sua atratividade e é uma opção aos profissionais.

#### 1.2.7.1 Repatriação de Estudantes

*“The overseas-experienced students comprise an extremely diversified population who grow up in highly mobile, multicultural and culturally fluid environments”* (GAW, 2000, p. 85); geralmente, eles voltam após um semestre ou um ano de intercâmbio de estudos por não poderem permanecer ou trabalhar no país visitado e por terem obrigações com suas universidades.

Em sua pesquisa, Gaw (2000) observou o efeito do choque cultural reverso em estudantes e sua procura pelo aconselhamento da escola. Foram identificados em sessenta e seis estudantes americanos conflitos tanto em relacionamentos sociais e interpessoais como em seus papéis profissionais. Algumas das maiores questões envolviam adaptação pessoal, intimidade, readaptação à universidade, timidez, dificuldades em fazer novos amigos, sentimentos de inferioridade, depressão, ansiedade, alienação e solidão; uma lista similar à dos profissionais repatriados.

No entanto, nessa pesquisa, constatou-se algumas especificidades, identificadas na procura pelos conselheiros da universidade: os alunos que passaram por um processo maior de aculturação no exterior procuravam menos pelo serviço, enquanto que os alunos menos aculturados apresentavam uma procura maior pelo serviço de aconselhamento da escola. Ainda assim, alunos que passaram por um choque cultural reverso mais severo não procuravam o serviço, isolando-se ainda mais e colocando em risco a sua vida acadêmica.

Um fenômeno que também ocorre com frequência com alunos que realizam cursos completos (MBA, por exemplo) ou semestres de intercâmbio no exterior é o denominado *Brain Drain*, no qual estudantes altamente qualificados decidem permanecer nos países onde estudaram ao invés de retornar ao seu país de origem. Este movimento geralmente acontece com alunos de países em desenvolvimento que imigram para países desenvolvidos, pois têm opções mais abertas e flexíveis com relação ao seu retorno (o inverso ocorre com os expatriados que estão comprometidos a uma organização). Durante seu período de estudos, eles adquirem contatos importantes no país visitado, além de obter um elevado nível de conhecimento sobre a cultura e o mercado de trabalho locais.

Em um estudo, Baruch, Budhwar e Khatri (2007) concluíram que estudantes de MBA nos EUA e no Reino Unido, com uma média de idade de 25,5 anos, adquiriram um alto nível de habilidades, qualificações e competências e decidem imigrar (ou permanecer) no país onde realizaram seus estudos de pós-graduação. É comum que estudantes e profissionais altamente qualificados originários de países em desenvolvimento imigrem para países desenvolvidos, sendo que o fluxo mais comum parte da Ásia para os EUA e para a Europa, sem dúvida causando impacto no longo prazo para esses países emergentes, que perdem mão de obra qualificada.

O aumento da mobilidade internacional e a expatriação por conta própria possibilitam a esses profissionais a opção de voltarem ou não ao seu país de origem. Baruch, Budhwar e Khatri (2007) identificaram os principais fatores decisórios, tais como 1. o grau de adaptação no país anfitrião (se estiverem bem ajustados ao outro país, provavelmente permanecerão) , 2. a força do mercado de trabalho em casa (se o mercado de trabalho no país de origem estiver em

crescimento, provavelmente retornarão), 3. a força das relações familiares e sociais (quanto mais fortes as relações sociais no país de origem, maior a probabilidade de retornarem), 4. o desejo de obter experiências internacionais e 5. a distância cultural do país anfitrião com relação ao país de origem.

Neste estudo, constatou-se que 30% desses estudantes pretendiam voltar ao seu país de origem, e muitos daqueles que consideram retornar ao país de origem mas que falam em construir uma carreira internacional, podem fazer desse retorno permanente.

As dificuldades na repatriação de estudantes e de profissionais são semelhantes, Por não estarem vinculados a uma organização, porém, os estudantes possuem maior mobilidade com relação a decisões que podem tomar em curto prazo, podendo, inclusive, optar por mudar-se para outro país no início de suas carreiras.



### **1.3 Interacionismo Simbólico**

Iniciado com George Herbert Mead (1934), com sua obra *'Mind, Self and Society'*, seguido por Herbert Blumer e diversos outros teóricos da Universidade de Chicago, o Interacionismo Simbólico é um campo de estudo que apresenta diversas ramificações; no entanto, para este trabalho, serão focadas as teorias relacionadas à análise de relacionamentos sociais em nível micro.

São apresentados nesta seção alguns dos conceitos abordados pelo Interacionismo Simbólico, pelas ideias de Herbert Blumer (1969) sobre as interações de grupo e pelas de Mead (1934) e Goffman (1959) em relação ao *Self* e o 'Eu', de forma a se ajustar a lente teórica para a análise da pesquisa de campo.

Segundo Blumer (1969), *"symbolic interactionism sees meanings as social products, as creations that are formed in and through the defining activities of people as they interact"* (BLUMER, p. 5, 1969), podendo-se considerar três premissas centrais:

1. Os seres humanos agem em relação aos objetos com base nos significados desses a eles;
2. O significado de tais objetos deriva de, ou surge a partir da interação social que o indivíduo possui com seus pares;
3. Esses significados são manejados e modificados através do processo interpretativo de uma pessoa com sua forma de lidar com os objetos que encontra.

O processo interpretativo acontece em diversas esferas, sendo elas: 1. o relacionamento do 'eu' com o objeto, que então retorna com um 2. entendimento desse objeto de volta ao 'eu' pela ação humana (ou seja, sua própria atitude), em que 3. constrói significados que são manipulados e modificados de acordo com a 4. interação com outros seres humanos.

Cada um dos elementos envolvidos nessa interação são chamados, por Blumer (1969), de *root images*, que, em maiores detalhes, são descritas através da:

- *Natureza da vida do grupo humano*: consiste no agrupamento de pessoas comprometidas em ação, em que ocorrem adaptações das atividades dos seus membros à medida que situações os confrontam.
- *Natureza das interações sociais*: as atividades ocorrem em resposta de um membro com relação ao outro e em resposta de um ao outro.
- *Natureza dos objetos*: podem ser objetos físicos, sociais, abstratos; no entanto, fazem parte do "mundo" de um determinado grupo - já que, diferentemente de "ambiente", os "mundos" não são vistos igualmente por todos os indivíduos ou grupos - e o significado desses objetos são produtos do interacionismo simbólico, à medida que ganham significado para os indivíduos com os quais interagem. Os objetos são criados, afirmados, transformados e, eventualmente, postos de lado.
- *Ser humano como organismo ativo*: o ser humano possui uma personalidade, um *self*, e interage consigo mesmo fazendo indicações sobre os objetos que encontra e respondendo a elas, completando uma autointeração entre ele e o objeto, o que define o mundo ao seu redor.
- *Natureza da ação humana*: a ação do ser humano ocorre a partir da consideração dos objetos que ele nota, construindo uma linha de conduta com base nos seus processos de indicação e interpretação, não só respondendo a eles, mas agindo ativamente e observando as reações desses objetos em relação aos outros, e não apenas a si mesmo.
- *Interligação de ações*: as ações dos membros de um grupo não são independentes, pois constroem linhas de ação estáveis e repetitivas para que saibam antecipadamente como agir e como a outra pessoa agirá. Uma rede ou organização não acontece pela ação individual, mas sim porque cada um dos indivíduos tem realizado diferentes ações ao longo do tempo definindo a sua situação em conjunto.

Definidos estes conceitos, é importante analisar o *Self* e a interação separadamente. De acordo com Mead (1934), o *Self* é composto de duas partes: o "*I*" e o "*Me*". O "*Me*" é a atitude que o indivíduo assume com relação aos outros membros do grupo, que existe independentemente de suas ações, é a entidade que "toma" as ações que acontecem pelos que o cercam; enquanto que o "*I*" é a parte do indivíduo que responde e reage com sua própria atitude e interpretação da situação. Juntos, eles

constituem a personalidade, ou o *Self*.

A Interação do *Self* com os objetos que nota em seu "mundo" cria seus significados e, também, modifica o ambiente ao seu redor, em um relacionamento recíproco, sendo que:

*"As a man adjusts himself to a certain environment he becomes a different individual; but in becoming a different individual he has affected the community in which he lives. It may be a slight effect, but in so far as he has adjusted himself, the adjustments have changed the type of the environment to which he can respond and the world is accordingly a different world. There is always a mutual relationship of the individual and the community in which the individual lives. Our recognition of this under ordinary conditions is confined to relatively small social groups, for here an individual cannot come into the group without some degree changing the character of the organization. People have to adjust themselves to him as much as he adjusts himself to them. It may seem to be a molding of the individual by the forces about him, but the society likewise changes in this process, and becomes to some degree a different society."* (MEAD, pp. 215-216, 1934)

Nessa relação mútua, o "*Me*" percebe no ambiente seus símbolos, recebendo seus estímulos, e o "*I*" reage a eles de acordo com as suas próprias interpretações, agindo no sentido *do* e respondendo *ao* grupo ao qual pertence, e este, por sua vez, reage de volta tornando o indivíduo um "*Me*", repetindo o ciclo inúmeras vezes, criando mais e mais significados e respostas.

A reação do "*I*" ao seu ambiente pode ser dividida em dois tipos: a reação verbal e suas ações, que, de acordo com Goffman (1959),

"A expressividade do indivíduo (e, portanto, sua capacidade de dar impressão) parece envolver duas espécies radicalmente diferentes de atividade significativa: a expressão que ele transmite e a expressão que emite" (GOFFMAN, p. 12, 1959).

A combinação desses dois elementos de expressividade do indivíduo transmite ao "mundo" em que vive símbolos também a serem interpretados, que, de acordo com Mead (1934), "*a symbol is nothing but the stimulus whose response is given in advance*" (MEAD, 1934, p. 181), o que complementa a fala de Blumer (1969) em que:

*"The peculiarity consists in the fact that human beings interpret or 'define' each other's actions instead of merely reacting to each other's actions. Their 'response' is not made directly to the actions of one another but instead is based on the meaning which they attach to such actions"* (BLUMER, 1969, p. 79).

A interação entre os indivíduos em seu processo de interpretação e modificação se relacionam ao processo de *sense-making* sugerido por Weick (1998), em que *"meanings materialize that inform and constrain identity and action"* (WEICK, 1998, p. 409), ou seja, em momentos de incerteza e sem conhecimento prévio de procedimentos, os indivíduos naquele momento criam, materializam e definem suas ações. É importante ressaltar que as interações referidas devem acontecer face a face, com "a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata" (GOFFMAN, 1959, p. 23).

Segundo Goffman (1959), "uma representação é 'socializada', moldada e modificada para se ajustar à compreensão e às expectativas da sociedade em que é apresentada" (GOFFMAN, 1959, p. 40) e, portanto, espera-se uma coerência entre aparência, ambiente e maneira na representação cotidiana do indivíduo.

Para o interacionismo simbólico, as associações humanas não podem ser vistas meramente como um conjunto de instintos, de atitudes, de fatores psicanalíticos, um construto analógico, performances, estruturas de papéis sociais, como são vistas por outros ramos da sociologia e da antropologia; as associações humanas devem ser vistas como a interação entre dois seres humanos, um com relação ao outro (BLUMER, 1969):

*"Human interaction flows on in a movement of definition and redefinition of one another's action. It builds up from point to point as each takes the other into account again and again and is similarly taken into account by the other. Each participant in the face of a given expression of action of the other must note and judge the expression and use it as a factor for guiding his own action. This imparts to the transaction a developing character as it passes from one definition to another and depends on the selections, judgments and decisions that are made. This picture of human association as a flowing process in which each participant is guiding his action in the light of the action of the other suggests its many potentialities for divergent direction."* (BLUMER, 1969, p. 110)

Por um lado, Goffman (1959) discorre sobre a representação do indivíduo perante a sociedade em que vive e, por outro, Blumer (1969) analisa profundamente o processo de interpretação e interação entre os atores nesta sociedade. Assim, a sociedade humana consiste na ação e interpretação da representação dos indivíduos, enquanto que a vida em sociedade é o resultado de suas ações em

conjunto (BLUMER, 1969, p. 85). A diferença entre sociedade humana e a vida da sociedade é que esta representa as ações das pessoas, seus entendimentos em comum e suas ações que se completam em um conjunto, enquanto que a sociedade humana se refere a um grupo de pessoas que agem e atuam.

Outro conceito relevante desta área apresentado por Goffman (1959) é a diferença entre os conceitos de equipe e de panelinha.

"Nas grandes instituições sociais, os indivíduos de uma mesma condição são reunidos, em virtude do fato de terem de cooperar para manter uma definição da situação em relação aos que estão acima e os que estão abaixo deles. [...] As panelinhas portanto funcionam muitas vezes para proteger o indivíduo não de pessoas de outra categoria, mas das de seu nível. Desse modo, embora todos os membros da panelinha do indivíduo possam pertencer ao mesmo nível social, será essencial que nem todas as pessoas do mesmo nível social dele sejam admitidas na 'clique'" (GOFFMAN, 1959, p. 82).

Dentro dessas panelinhas, o autor sugere que, em relação aos ausentes, a detração é mais comum do que o elogio, já que demonstra solidariedade um ao outro:

"A detração secreta parece ser muito mais comum do que o elogio secreto, talvez porque sirva para manter a solidariedade da equipe, demonstrando mútua consideração às custas dos ausentes, e compensando talvez a perda do respeito a si mesmo que pode se dar quando é preciso conceder à platéia um tratamento obsequioso frente a frente" (GOFFMAN, 1959, p. 159).

Nessa mesma linha, o louvor a uma nacionalidade - geralmente à sua própria -, mostrando sua superioridade, também cria uma sensação de solidariedade entre os membros, enquanto priva outros membros da participação no grupo:

*"It seems to be perfectly legitimate to assert the superiority of the nation to which one belongs over other nations, to brand the conduct of other nationalities in black colors in order that we may bring out values in the conduct of those that make up our own nation"* (MEAD, p. 207, 1934).

Apesar de haver pessoas nas mesmas categorias que possam cumprir igualmente as posições dos atuais membros dos grupos, é importante notar que há necessidade da existência de pessoas que são excluídas para que exista sentimento de solidariedade.

Em termos de interpretação e análise das situações sob a lente do Interacionismo Simbólico, Blumer (1969) aponta alguns pontos de preocupação na elaboração de pesquisas utilizando o Interacionismo Simbólico como lente, dizendo que as relações humanas deveriam ser estudadas de forma empírica, sob uma imagem válida da natureza da associação humana.

*"Symbolic Interactionism is a down-to earth approach to the scientific study of human group life and human conduct. Its empirical world is the natural world of such group life and conduct. It lodges its problems in this natural world, conducts its studies in it, and derives its interpretations from such naturalistic studies" (BLUMER, p. 47).*

Mais especificamente, Blumer (1969) aponta quatro pontos de particular cuidado:

1. É importante que o pesquisador tenha a habilidade de se posicionar no lugar do indivíduo ou da coletividade que esteja estudando, a fim de "ver os objetos daquele 'mundo' como as pessoas dele o vêem";
2. É necessário observar de perto a associação das pessoas e o processo de mudanças em que os participantes estão interpretando, reorientando, mantendo e transformando as ações uns dos outros.
3. As ações sociais devem ser estudadas de modo a entender sua formação, através da observação dos processos em que acontecem.
4. As organizações são consideradas como um complexo de ações interligadas, sendo necessário considerar o contexto histórico em que as ações acontecem.

Blumer e outros autores (AGAR, 1980; HAMMERSLEY, 1992) argumentam que há pouco ou nenhum treinamento em termos de sensibilidade para os estudiosos de culturas que realizam trabalho de campo nas sociedades de interesse, o que pode ser crítico no posicionamento do pesquisador com relação à análise.

### **1.4 Etnografia e Autoetnografia**

“Para descobrir quem as pessoas pensam que são, o que pensam que estão fazendo e com que finalidade pensam que o estão fazendo, é necessário adquirir uma familiaridade operacional com os conjuntos de significado em meio aos quais elas levam suas vidas. Isso não requer sentir como os outros ou pensar como eles, o que é simplesmente impossível. Nem virar nativo, o que é uma idéia impraticável e inevitavelmente falsa. Requer aprender como viver com eles, sendo de outro lugar e tendo um mundo próprio diferente.” (GEERTZ, 2000, p. 26)

Van Maanen (1998) define a etnografia como "*a written text*", Spry (2001) como "*a self-narrative that critiques the situatedness of self with others in social context*" (SPRY, 2001, p. 710), enquanto outros autores a definem como um "*a balancing act*" (JONES, 2005) ou como apenas um "*fieldwork methodology*" (AGAR, 1980). Uma etnografia deve ser uma combinação desses conceitos: um ato que precisa de equilíbrio – teórico, metodológico e pessoal – para ser realizada em um campo pré-definido e estruturada a partir de estudos e pesquisas com a finalidade de gerar um texto escrito que descreve e explica a um determinado público (geral ou acadêmico, a escolher) o que significa fazer parte de uma cultura ou um povo, a fim de descrever “quem eles pensam que são, o que pensam que estão fazendo, e com que finalidade pensam que o estão fazendo” (GEERTZ, 2000, p. 26) durante determinado período de tempo.

Para Geertz (1973), no entanto, etnografia não é apenas uma questão de método, mas sim do esforço intelectual que representa, uma "descrição densa", em que as teorias são testadas pelo etnógrafo à medida em que é utilizada em campo, formando dados que são "nossa própria construção das construções de outras pessoas, do que elas e seus compatriotas se propõem" (GEERTZ, p. 7, 1973), também, em suas próprias palavras, "a análise penetra no próprio corpo do objeto - isto é, começamos com as nossas próprias interpretações do que pretendem nossos informantes, ou o que achamos que eles pretendem, e depois passamos a sistematizá-las" (GEERTZ, p. 11, 1973).

A etnografia passou a ser utilizada como método a fim de suprir três necessidades que os demais métodos não permitiam: 1. a necessidade por uma abordagem

empírica, já que os fenômenos estudados requeriam não apenas dedução, mas também de observação direta, para fins de descrições, ilustrações e sustentação; 2. uma abordagem que permitisse chegar a conclusões que apenas a reflexão e a dedução não permitiriam (a etnografia permitiria que o pesquisador encontrasse no campo fenômenos inesperados, caso se baseasse apenas em teorizações e deduções) e 3. a preocupação em fundamentar (*'grounding'*) os fenômenos ocorridos em um determinado povo (BASZANGER, DODIER, 2005). O objeto de estudo não é o local de estudo, ou seja, o espaço físico em que está inserido, como era estudado na antropologia tradicional, mas sim o que acontece nesse espaço (GEERTZ, 1973).

A etnografia, que se popularizou na Antropologia nos anos 1980, tornou-se uma alternativa à pesquisa quantitativa e às tradicionais metodologias de pesquisa em sociologia e administração, pois permite entender melhor e mais profundamente culturas diferentes a que pertence o pesquisador, tendo como base o *fieldwork* (trabalho de campo), onde o pesquisador se torna um observador participante.

De acordo com Wax e Wax (1980), *fieldwork* é o processo em que o investigador procura entrar no universo de significados e participar no sistema moral de sua comunidade anfitriã; e que requer do pesquisador abertura a esta nova cultura, de acordo com Van Maanen (1988):

*"To portray culture requires the fieldworker to hear, to see, and, most important, for our purposes, to write of what was presumably witnessed and understood during a stay in the field. Culture is not itself visible, but is made visible only through its representation"* (VAN MAANEN, 1988, p. 3).

Em um artigo sobre Etnografia Global, os autores Gille e Riain (2002) mostram as vantagens e desafios de se utilizar o método etnográfico para o entendimento da Globalização, já que as escalas e lugares mudaram as estruturas sociais e precisam ser superadas a fim de entender a sociedade moderna.

*"An ethnographic approach to globalization requires the understanding of locally, socially, and culturally specific ways in which people understand the place of their locality in the global scheme of things, and the actions they take to shape that place. These understandings and actions are deeply political, as we have seen,*



*and the very definition of the ethnographer's topic and site is shaped by the place-making projects within which any particular site is embedded. Globalization involves the contesting of the boundaries of places and negotiations concerning which geographical scale is best suited for action."* (GILLE, RIAIN, 2002, p. 284)

Gille e Riain (2002) também argumentam que a Globalização não causou apenas uma mudança do poder e da interação social da escala local para a global; ela também desestabilizou a hierarquia espacial, ou seja, as conexões externas que um local possui produz um efeito distintivo internamente ao local estudado, tornando-se cada vez mais difícil definir o local exato onde os eventos e, logo, a etnografia acontece.

*"The extension of the ethnographic site in space and time sharpens one's sensibilities to the political consequences of defining a site or sites. The subject position of the ethnographer in global ethnography is fraught with difficulties"* (GILLE, RIAIN, 2002, p. 288).

Segundo os autores, a busca pelo equilíbrio das informações entre o espaço e o tempo em que ocorre a etnografia faz útil o uso de métodos de coleta de dados complementares, tais como entrevistas, análises históricas do ambiente e análise de redes sociais (GILLE, RIAIN, 2002, p. 286).

A participação ativa no campo, ao invés de apenas a observação passiva, é importante, pois traz à comunidade a sensação de que o pesquisador está envolvido e comprometido com ela. De acordo com Wax e Wax (1980):

*"Fieldwork is often spoken of as 'participant observation'. The participation is significant, not because the fieldworker becomes identical with the host people, but because participation - especially in ceremonial contexts - is a visible and voluntary gesture of commitment - not to an ideological conception of equality or identity - but to the acceptance of social parity with its consequent obligations"* (WAX, WAX, 1980, p. 30).

A participação ativa nos eventos e cerimoniais é essencial para que o pesquisador consiga entender a cultura local, no entanto, sempre mantendo o olhar de cientista social. Segundo Agar (1980), o pesquisador pode:

*"Either keep your distance or 'go native'. You keep your distance at the risk of failing to understand the complexities of a human situation*

*different from your own. You go native, but then stop functioning as a social scientist" (AGAR, 1980, p. 51).*

É importante que o investigador mantenha o equilíbrio entre participar e se tornar um membro daquela comunidade, já que Agar (1980, 1992) e Baszanger e Dodier (2005) recomendam que o etnógrafo aceite sua condição de estar em uma sociedade diferente a que lhe é familiar:

*"One of the things ethnographers must deal with is 'culture shock'. The shock comes from the sudden immersion in the life ways of a group different from yourself. Suddenly you do not know the rules anymore. You do not know how to interpret the stream of motions and noises that surround you. You have no idea what is expected of you. Many of the assumptions that form the bedrock of your existence are mercilessly ripped out from under you" (AGAR, 1980, p. 50).*

O choque cultural e a aceitação da nova cultura é útil para que o etnógrafo consiga ter mais impressões sobre a nova cultura, através de um 'desligamento' de sua cultura familiar e da criação de uma aproximação pessoal à comunidade (AGAR, 1980, BASZANGER, DODIER, 2005).

Outra questão levantada por alguns autores quanto à realização de etnografias é a mudança no ambiente por causa da presença e das observações do pesquisador.

*"The ethnographer, as someone with many connections across multiple cliques, is also likely to become a potentially valuable resource for others within the network - as well as a potentially dangerous figure who knows too much" (GILLE, RIAIN, 2002, p. 289).*

As conexões e o trânsito do pesquisador entre os diferentes grupos da comunidade e seus membros transformam o relacionamento entre ele e a sociedade e, também, possivelmente, a própria sociedade, devido à presença do 'estrangeiro' (GILLE, RIAIN, 2002). De acordo com Van Maanen (1979), no entanto, há três possíveis falhas de informação na obtenção de dados através dos informantes do povo estudado:

1. As diferenças entre conceitos de primeira ordem – palavras utilizadas em perguntas feitas pelo pesquisador, por exemplo, ou as ações realizadas pelos membros da comunidade emitidas pelos informantes – e os conceitos de

segunda ordem – como jargões da área de estudo e teorias formuladas do pesquisador.

2. As diferenças entre dados de apresentação (a imagem que os informantes tentam manter e apresentar aos olhos do pesquisador) e dados de operação (ações e conversas espontâneas que o pesquisador capta enquanto está no ambiente).

3. Por fim, o pesquisador pode receber informações falsas, por três motivos: a. o informante mentiu; b. há falta de entendimento sobre os acontecimentos, podendo estar errados ou confusos sobre certas concepções; ou c. há falta de percepção sobre o seu ambiente, por terem elementos tão óbvios à sua vida cotidiana que passam a ser invisíveis.

Fazer uma etnografia é um desafio que requer atenção do pesquisador em diversos momentos, tanto com relação à comunidade em que está inserido quanto em relação a si mesmo, a fim de estar presente naquela comunidade e conseguir extrair de lá informações relevantes ao seu estudo.

Em seu livro, Agar (1980) faz a pergunta "*Who are you to do this?*", e enfatiza a importância do histórico e da personalidade do pesquisador na realização de uma etnografia.

*"This concern with the personality and cultural background of the ethnographer becomes even more critical when you consider that the ethnographer's background is the initial framework against which similarities and differences in the studied group are assessed."*  
(AGAR, 1980, p. 43)

As primeiras impressões no campo serão comparadas e relacionadas à experiência anterior que o pesquisador adquiriu no seu ambiente de origem, e essa relação pode tornar as observações e as análises enviesadas, mostrando a importância do *background* do pesquisador para um trabalho etnográfico, e principalmente para uma autoetnografia.

A etnografia como produto final é um texto relatando o que foi observado em campo pelo pesquisador. Segundo Van Maanen (1979) em seu livro "*Tales of the Field: On Writing Ethnography*", há três tipos principais de textos que podem ser

apresentados, são eles:

1. Contos Realistas (*Realist Tales*): Neste tipo de escrita, o autor está desapegado e distante da narrativa, sendo contado em terceira pessoa, e inseridos depoimentos dos membros da comunidade estudada.
2. Contos de Confissão (*Confessional Tales*): A narrativa de confissão é autobiográfica, relatando o contato sensível com os outros no campo, se tornando, ao final, um "guia" de como se adaptar à cultura local.
3. Contos Impressionistas (*Impressionist Tales*): Esta categoria se refere aos textos etnográficos que contam de forma dramática as experiências do pesquisador como observador participante, sobre as culturas e a sua percepção, utilizando-se de palavras, metáforas, imagens e descrições da experiência em campo, mantendo sujeito e objeto estudados sob constante observação.

A metodologia utilizada para a pesquisa deste trabalho tende mais ao estilo de contos impressionistas, dentro de autoetnografia que, segundo Spry (2001),

*"The auto-ethnographic text emerges from the researcher's bodily stand-point as she is continually recognizing and interpreting the residue traces of culture inscribed upon her hide from interacting with others in context."* (SPRY, 2001, p. 711)

A autoetnografia difere da etnografia na importância da visão do pesquisador sobre os acontecimentos no campo; o envolvimento do pesquisador o torna tanto um 'participante observador' quanto 'observador participante' (TEDLOCK, 1991), em que seu conhecimento, emoção e conexão entre corpo/voz e mente/pensamentos são utilizados como ferramentas de análise sobre o significado de pertencer ao grupo estudado. O texto torna-se mais pessoal e as histórias envolvem os relacionamentos dos 'EUs' presentes no campo junto com o pesquisador. Segundo Jones (2005),

*"Autoethnography writes a world in a state of flux and movement – between story and context, writer and reader, crisis and denouement. It creates charged moments of clarity, connection, and change."*

(JONES, 2005, p. 764)

Durante o processo de escrita da autoetnografia, é importante ter equilíbrio entre a quantidade de pensamentos do pesquisador, os contos (*tales*) relevantes a serem considerados e os limites das narrativas:

*“How do I balance telling (about autoethnography’s history, methods, responsibilities, and possibilities) with showing (doing the work of autoethnography here on these pages)? How much of myself do I put in and leave out?”* (JONES, 2005, p. 764)

A análise (auto)etnográfica utiliza-se de muitos elementos do interacionismo simbólico apresentados na seção anterior, por ser *“the study of microcultures or subcultures, and, more generally, all references in the interactionist tradition to the existence of communities of people sharing the same rules and the same understanding of the world”* (BASZANGER, DODIER, 2005, p. 11).

A etnografia é um método de pesquisa contestado: diferentemente das ciências tradicionais, tais como a física, a química e a biologia, por exemplo, as ciências sociais apresentam objetos de estudo que não podem ser controlados e experimentados a fim de obter resultados similares e, portanto, chegar-se a uma conclusão comprovada por experimentos. Nas ciências sociais, a formulação de hipóteses e a teorização são tarefas difíceis de serem cumpridas, principalmente na antropologia e nos estudos sobre culturas (HAMMERSLEY, 1992; GEERTZ, 1973, 2000).

A diferença da etnografia com os outros métodos científicos (pela dificuldade na formulação de hipóteses e na realização de experimentos) torna a etnografia alvo de críticas como método científico, não pelas descrições de uma cultura ou um povo que se obtém como resultado, mas pela elaboração da teoria (teorização) a partir dos dados obtidos, já que teorias científicas devem ser universais, e uma generalização de um fenômeno captado em uma etnografia resulta em entender o mundo partindo-se do particular ao todo (HAMMERSLEY, 1992).

A formulação de hipóteses é uma parte da *‘ciência da etnografia’* que é difícil de ser cumprida pelas inúmeras possibilidades que as culturas oferecem, qualquer reação

a uma ação é válida como resultado; além disso, mesmo tendo-se uma hipótese, deve ser logo modificada com a chegada do pesquisador ao campo, pois a realidade se revela ao pesquisador no seu primeiro contato. A falta da etapa de formulação de hipóteses distancia a etnografia – ou as ciências sociais no geral – do significado do que é ‘ciência’, como aquilo que envolve hipóteses, experimentação e teorização.

A etnografia está mais próxima ao *grounded theory* e à análise indutiva na teorização a partir dos dados obtidos, por extrair das observações de campo padrões culturais e significados dos símbolos encontrados. No entanto, é um método de pesquisa cuja análise dos resultados obtidos fora de contexto é perigosa. Hammersley (1992) questiona: *“how can the fact that a theory has ‘emerged’ from data justify our belief that the processes it describes are operative in the case investigated, and (more important still) that they represent universal principles?”* (HAMMERSLEY, 1992, p. 19).

Separar o universal do particular na análise das observações de determinados eventos é a maior crítica a este método; o que leva ao texto final da etnografia representar-se como uma manifestação artística e, ao mesmo tempo, científica de símbolos sociais e culturais que foram investigados (Hammersley, 1992; Jones, 2005). Jones (2005) recomenda: *“make texts of an explicit nature: respond to the need to be explicit in moving your readers and audiences intellectually, emotionally and toward concerted social, cultural, and political action”* (Jones, 2005, p. 784).

No entanto, a etnografia vai além apenas da ilustração e da descrição da cultura de um povo; ela é também a construção daquela sociedade a partir da cultura do próprio pesquisador:

*“Culture, social systems or social worlds are assumed to be objectively existing phenomena preset in the world and awaiting description. Of course, ethnographers recognize the existence of diverse perspectives or ‘multiple realities’, but very often only in the sense that they regard it as obligatory for ethnographic accounts to document the multiple perspectives apart of the field being described. Such a view still relies on the notion that the ethnographer’s aim is to construct descriptions that reproduce some portion of the world”* (HAMMERSLEY, 1992, p. 24).

O pesquisador nunca entrará no seu campo de estudo ‘inocente’, ‘limpo’ de seus conhecimentos anteriores, apesar de precisar do esforço de diminuir as influências de sua própria cultura, no entanto, a interpretação do que observa é também a interpretação da interpretação dos nativos, é a observação da *construção social* de um povo vista a partir do ponto de vista de alguém que se desenvolveu em meio a uma outra *construção social* (BERGER, LUCKMANN, 1996; GEERTZ, 1973; HAMMERSLEY, 1992; ROCK, 2001).

*“It is not only the ethnographer who goes to the world and interprets it, who engages in the knowing-known transaction, who synthesizes the symbolic materials of everyday life. Subjects do so too. They are importantly interpretive beings themselves and the social world they occupy is a world of meanings, symbols and motives.”* (ROCK, 2001, p. 31)

A pesquisa realizada para o presente trabalho é uma autoetnografia com duração de um ano em um grupo multicultural com algumas peculiaridades: cada um dos dois grupos existiu apenas por um semestre, e a chegada da pesquisadora ao campo se deu juntamente com a sua formação, e sua partida, com a sua desintegração, diferentemente dos grupos estudados tradicionalmente pelos antropólogos, que têm uma história no local onde se encontram.

A *construção social* deste grupo, portanto, teve um tempo limitado, pois sempre se soube de sua data de validade; foi uma ‘cultura’ temporária que se criou e se desfez, e que foi observada, analisada e interpretada pela pesquisadora. Portanto, considero aqui que a descrição sobre as reações e procedimentos das pessoas envolvidas são mais importantes do que a teorização sobre aqueles determinados grupos multiculturais.

## 2. CONTEXTO EDUCACIONAL

Houve mudanças significativas no contexto educacional Europeu na última década: a assinatura do Tratado de Bologna por 29 países modificou a estrutura dos cursos universitários na Europa e permitiu, após sua consolidação, uma maior cooperação entre instituições europeias, bem como com instituições em países de outros continentes, como, por exemplo, o acordo firmado entre as 17 escolas europeias e cinco outras de fora da Europa membros do CEMS (antes chamada *Community of European Management Schools*, mas atualmente chamada de *The Global Alliance for Management Education*), e cursos de dupla titulação da Fundação Getulio Vargas com o CEMS, ou da FGV com a Università Commerciale Luigi Bocconi (Itália) e com a *École Libre des Sciences Politiques* (França).

A modificação da estrutura universitária promovida por esses países tornou possível uma maior mobilidade entre os estudantes, que aproveitam a padronização do sistema de cursos e créditos para realização de intercâmbios. Nesta seção, são expostas e detalhadas as propostas do Tratado de Bologna e a estrutura do curso de mestrado em gestão internacional da parceria entre a Fundação Getulio Vargas e o CEMS, na qual este trabalho está inserido.

### **2.1 Tratado de Bologna**

Em 1999, ministros da educação de 29 países assinavam o Tratado de Bologna, a fim de padronizar o ensino superior por toda a Europa, promover e aumentar a competitividade do sistema europeu na educação internacional, a exemplo do que vinha acontecendo com cursos de MBA nos EUA. Os seis principais pontos apresentados pela Declaração de Bologna (1999) são:

1. Adoção de um sistema com graus acadêmicos de fácil equivalência.
2. Adoção de um sistema baseado essencialmente em duas fases principais, a graduação e a pós-graduação.
3. Criação de um sistema de créditos - tal como no sistema ECTS - como uma forma adequada de incentivar a mobilidade de estudantes.



4. Incentivo à mobilidade por etapas no exercício útil que é a livre circulação de estudantes, professores, pesquisadores e pessoal administrativo.
5. Incentivo à cooperação europeia na garantia da qualidade com o intuito de desenvolver critérios e metodologias comparáveis.
6. Promoção das necessárias dimensões a nível europeu no campo do ensino superior, como cooperação interinstitucional, projetos de circulação de pessoas e programas integrados de estudo, de estágio e de pesquisa.

São esses os pontos assinados pelos ministros da educação dos países signatários, que foram verificados em reuniões bienais subseqüentes, em Praga (2001), Berlim (2003), Bergen (2005), Londres (2007) e Leuven (2009). Foi demonstrado um grande comprometimento dos ministros da educação desses países em cada uma dessas reuniões, tendo suas diretrizes ajustadas ao longo dos encontros.

## **2.2 CEMS na Europa**

O CEMS foi criado em 1988 com a parceria de quatro escolas europeias – ESADE (Barcelona), HEC (Paris), Universität zu Köln (Alemanha) e Università Bocconi (Itália). O CEMS não é uma instituição de ensino em si, mas é um convênio formado entre as escolas parceiras, tendo como política de seleção da instituição de ensino ser a única universidade daquele país. Em 2010, o CEMS contava com vinte e sete das melhores universidades do mundo, e, devido à sua expansão para além da Europa, a sigla CEMS que surgiu de "*Community of European Management Schools*" foi oficializada como "*The Global Alliance in Management Education*". A filosofia do programa é definida em:

*"The CEMS academic and corporate members work collectively to develop knowledge and provide education that is essential in the multilingual, multicultural and interconnected business world"*  
(MAYRHOFER, NORDHAUG, OBESO, 2009).

O *Masters in International Management* do CEMS esteve em primeiro lugar no ranking "*Masters in Management in Europe*" do Financial Times em 2009, sendo que 13 das instituições parceiras estiveram entre as 50 primeiras colocações daquele ano, ou seja, 76% das escolas europeias do CEMS.

Na tabela abaixo, são apresentadas as universidades europeias e seu ano de adesão ao CEMS, sendo a posição no *ranking* do Financial Times de 2009 para os cursos de "*Masters in Management*" indicada ao lado do nome da instituição:

Ano de Adesão	Universidades
1988	ESADE, Barcelona, Espanha (9°) HEC, Paris, França (2°) Universität zu Köln, Colônia, Alemanha (39°) Università Commerciale Luigi Bocconi, Milão, Itália
1989	RSM Erasmus University, Rotterdam, Holanda (10°) Université Catholique de Louvain, Louvain, Bélgica (21°)
1990	Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca (22°) Universität St. Gallen, St. Gallen, Suíça Vienna University of Economics and Business, Vienna, Áustria (16°)
1991	LSE, Londres, Inglaterra (4°) Stockholm School of Economics, Estocolmo, Suécia (12°)
1992	Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Noruega (35°)
1996	Corvinus University, Budapeste, Hungria (41°) University of Economics, Praga, República Tcheca Warsaw School of Economics, Varsóvia, Polônia
1998	Helsinki School of Economics, Helsinki, Finlândia (31°)
2002	UCD Smurfit School of Business, Dublin, Irlanda (38°)

Tabela 5 - Universidades Europeias parceiras do CEMS e posição no ranking no Financial Times  
Fonte: [www.cems.org](http://www.cems.org)

As universidades não-europeias membros do CEMS são:

- Universidade de Sydney, Sydney, Austrália
- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil
- Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, Canada
- EGADE Tec de Monterrey, Monterrey, México
- Graduate School of Management, St. Petersburg University, St. Petersburg, Rússia

- NUS Business School, National University of Singapore, Singapura
- Koç University, Istambul, Turquia
- Keio University, Tóquio, Japão
- Tsinghua University, Pequim, China

O programa também conta com mais de 60 empresas parceiras que oferecem vagas de estágio e emprego com prioridade aos alunos dos CEMS, através de oportunidades específicas de contato e recrutamento oferecidas pelo programa, como o evento anual do CEMS, *Career Forum*.

### **2.3 A Parceria do CEMS com a FGV no Brasil**

A Fundação Getulio Vargas se tornou membro associado do CEMS em 2004, quando a sua primeira turma realizou o ano de estudo em escolas parceiras na Europa. A turma referenciada nesta pesquisa é a do ano acadêmico de 2008/2009, ou seja, a quinta turma da FGV na Europa e a última como *Associate Member*<sup>2</sup>, já que no ano acadêmico de 2009/2010 a instituição se tornou *Full Member*<sup>3</sup>, recebendo alunos europeus e oferecendo cursos específicos e direcionados ao CEMS.

#### **2.3.1 A Estrutura do Curso CEMS**

O curso do CEMS tem duração de um ano, que deve ser completado em conjunto com um programa de pós-graduação da *Home School*<sup>4</sup>; este ano de curso será referenciado como *CEMS Year*, em que se realiza a maior parte dos requisitos obrigatórios.

*Intercâmbio:* geralmente, os estudantes completam um semestre de estudos na *Home School* e um semestre em uma das escolas parceiras designada pelo CEMS, realizando os cursos obrigatórios e os outros requisitos.

---

<sup>2</sup> *Associate Member* é o status de entrada da instituição no CEMS, até que o programa seja implementado completamente; quando se torna *Full Member*, oferece aos alunos regulares e visitantes os cursos obrigatórios do CEMS e as outras atividades do programa.

<sup>3</sup> Ver nota de rodapé 4.

<sup>4</sup> Escola no qual o aluno está regularmente matriculado.

*Cursos do CEMS:* são requeridos 45 ECTS (créditos do sistema educacional europeu) em cursos aceitos pelo CEMS e oferecidos pelas escolas parceiras. Há apenas dois cursos obrigatórios, sendo exigido no primeiro semestre um curso de Estratégia e, no segundo, um curso de Administração Intercultural. Além desses cursos, os estudantes escolhem matérias eletivas oferecidas pelas escolas. O número de crédito por matéria varia de acordo com cada instituição.

*Blocked Seminar:* uma semana de curso intensivo oferecido pelas escolas antes do início do ano acadêmico, no qual foca-se em um tema, geralmente, de especialidade da instituição; por exemplo, a Bocconi oferece “*Design Management*”, a HEC Paris oferece “*Managing Luxury Brands in Global Markets*” em parceria com a LVMH, e a FGV ofereceu seu primeiro *Blocked Seminar* em “*BRICS and Crisis*”.

*Skill Seminars:* treinamentos de habilidades, com duração de um dia ou dois, com foco prático no que pode ser exigido no cotidiano profissional, como, por exemplo, escrever um bom currículo e uma carta de apresentação, apresentação de especialistas sobre um assunto específico, como *Branding* ou *Cultura Organizacional*; ou até mesmo a visita a empresas.

*Business Project:* projeto realizado em grupo durante o segundo semestre do *CEMS Year* em que os estudantes devem elaborar uma análise do mercado e um plano de ação de um caso apresentado por uma empresa parceira.

*CEMS Management and Business Communication Exam:* exame de idiomas para comprovação da fluência do estudante em até três idiomas.

*Estágio Internacional:* estágio obrigatório de no mínimo dez semanas, realizado em um país que não é 1. o da universidade onde está matriculado, ou 2. do país de sua educação secundária ou 3. de país de sua cidadania, e pode ser realizado em qualquer momento do programa. Os estudantes procuram por estágios autonomamente, mas o CEMS, as escolas e as empresas parceiras oferecem e divulgam oportunidades aos estudantes.

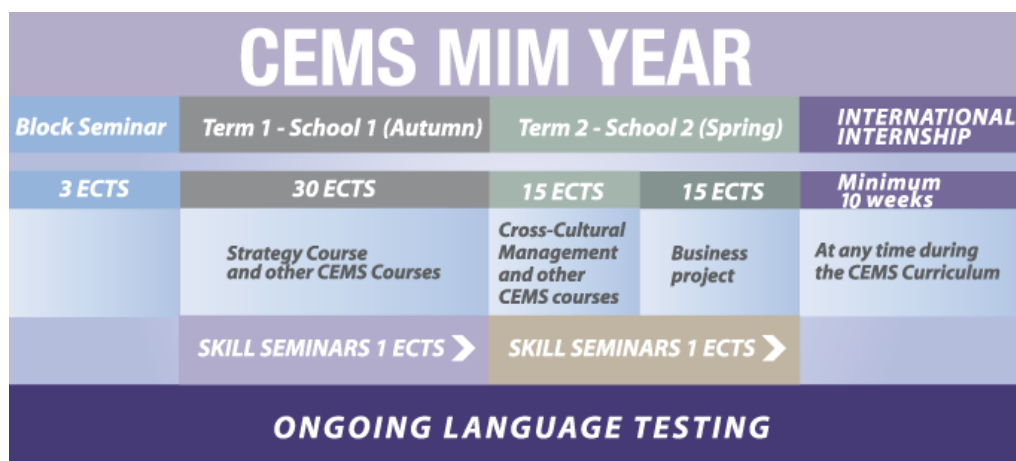


Figura 7 - O ano CEMS  
Fonte: [www.cems.org](http://www.cems.org)

### 2.3.2 Estrutura do curso CEMS dentro do mestrado acadêmico da FGV

O curso de dupla titulação oferecido pela FGV/CEMS era a combinação entre o CEMS e o curso de mestrado *stricto sensu* em administração, em que os alunos realizavam as matérias obrigatórias<sup>5</sup> do mestrado acadêmico, complementando os créditos de eletivas com os cursos CEMS.

O processo seletivo para o curso de dupla titulação seguia as diretrizes do processo seletivo do curso regular, acrescentado um exame de proficiência em inglês e uma entrevista com a Coordenadoria de Relações Internacionais. Na tabela seis, estão apresentados os semestres e as etapas do curso de titulação em cada semestre do mestrado, enquanto a FGV ainda era considerada *Associate Member*.

Semestre	Etapas
Primeiro Semestre 2008	Disciplinas obrigatórias do mestrado acadêmico na FGV
Segundo Semestre 2008	Primeiro semestre de intercâmbio do ano CEMS
Primeiro Semestre 2009	Segundo semestre de intercâmbio do ano CEMS
Segundo Semestre 2009	Estágio Obrigatório
Primeiro Semestre 2010	Fase monográfica (dissertação) e o segundo seminário de pesquisa

Tabela 5 - Etapas do curso de dupla titulação da parceria FGV/CEMS, como *Associate Member*  
Fonte: elaboração própria

<sup>5</sup> Métodos de Pesquisa, Métodos Quantitativos, Teoria Organizacional, Estratégia e Seminários de Pesquisa

É importante notar que o objetivo dos dois cursos são diferentes: enquanto que o CEMS tem foco mais profissional, para a formação de executivos, o mestrado *stricto sensu* da FGV tem foco acadêmico, preparando o aluno ao doutorado.

### 2.3.3 Perfil do aluno CEMS após graduação

Na pesquisa realizada pelo CEMS em abril de 2007 (CEMS, 2007), com 366 estudantes após graduarem-se no programa, constatou-se os seguintes resultados:

- Os estudantes se formam no CEMS com uma idade média de 25 anos.
- 85.5% dos respondentes dizem que já estavam empregados na época de sua formatura.
- 39% dos respondentes estavam trabalhando fora do seu país de origem.
- Dos respondentes que estavam trabalhando em seu próprio país, 81% estavam trabalhando internacionalmente.
- 64% dos respondentes interagem com pessoas de três ou mais nacionalidades diariamente.
- 83% trabalham para empresas multinacionais e 36% trabalham para uma empresa parceira do CEMS.
- Os setores preferidos dos respondentes são consultoria (23.4%), bens de consumo (18.6%), bancos e seguradoras (17.2%) e energia (9%).
- Na escolha por um novo emprego, os fatores mais importantes para os graduados pelo CEMS são:
  - Futuras oportunidades de carreira - 89%
  - Conteúdo e desafio do emprego - 88%
  - Reputação da empresa - 84%
  - Pessoas com quem trabalham - 82%
  - Valores e cultura da organização - 81%
  - Salário e pacote de emprego - 74%
  - Possibilidade de trabalhar internacionalmente - 73%
  - Sucesso financeiro da empresa - 67%
- Seus objetivos depois de três anos de graduados são:
  - Trabalhar com tarefas ainda mais desafiadoras: 57.2%
  - Equilíbrio da vida pessoal e carreira: 55.2%

- Trabalhar internacionalmente: 45.5%
- Desenvolver uma especialização: 30.3%
- Gerir uma equipe: 25.5%
- Alcançar a alta administração de uma empresa: 25.5%
- Influenciar estratégias corporativas: 24.8%
- Construir uma base financeira sólida: 19.3%
- Trabalhar em projetos grandes: 17.9%
- Contribuir para a sociedade: 15.9%
- Alternar trabalhos e departamentos dentro de uma empresa: 9.7%
- Inovar e criar novos produtos: 9.7%
- Começar um negócio próprio: 6.9%

Todos os anos, o CEMS realiza pesquisas com os alunos graduados pelo programa.

### **3. CONTEXTO EUROPEU**

Este capítulo tem como objetivo descrever as cidades e as organizações onde a pesquisa foi realizada: duas universidades europeias e uma empresa, cada uma em um país diferente.

#### **3.1 A União Européia**

Criada há 17 anos, a União Europeia delimita a parceria econômica e política entre 27 países e, neste período, atingiu o comércio e viagem sem fronteiras, a criação de uma moeda única europeia, a padronização de alimentos e ambientes mais saudáveis e seguros, a melhoria dos padrões de vida nas regiões mais pobres, ação conjunta contra o crime e o terrorismo, ligações telefônicas mais baratas, milhões de oportunidade de estudar no exterior e outras melhorias a seus 500 milhões de cidadãos.

Consolidando-se desde 1951, e com a adesão gradual dos países atualmente membros e a realização de mudanças significativas em suas políticas, a União Europeia possui um território 50% menor do que o americano, mas uma população conjunta 50% maior, sendo a terceira maior concentração populacional, após a China e a Índia.

A população dedicada aos diferentes setores da economia ainda indica uma migração da população do campo em direção às cidades: o aumento de pessoas dedicadas ao setor de serviços cresceu de 64,7%, em 1998, a 68,6%, em 2006; causando queda no setor de agricultura, de 7,8% em 1998, para 6,4%, em 2006.

Com o objetivo de se tornar uma economia dinâmica baseada no conhecimento, a UE investe intensivamente em pesquisa e educação, tendo altos índices de pessoas entre 20-24 anos de idade completando pelo menos a educação secundária, sendo uma taxa de 85,8% na Áustria, 77,4% na Alemanha e 75,5% na Itália. O quadro abaixo mostra os campos de interesse dos alunos europeus com relação à área de estudo no ensino superior, de acordo com o número de graduados em 2004 em



cada uma dessas áreas.

Campo de estudo	Homem	Mulher
Humanidades e Artes	114.525	255.962
Direito	73.383	110.756
Ciências, matemática e computação	207.509	137.034
Engenharia, produção e construção	329.439	101.815

Tabela 6 - Área de estudo por número de graduados em 2004

Fonte: <http://ec.europa.eu/education>

A criação de programas de intercâmbio como o *Erasmus*, juntamente com a vantagem de se locomover sem burocracias, possibilitou o intercâmbio de 159.324 alunos no programa no ano acadêmico de 2006/07.

### **3.2 Os Países e Cidades**

São apresentadas brevemente nesta seção as três cidades onde a pesquisa foi realizada: Milão, Viena e Düsseldorf.

#### **3.2.1 Milão, Itália**

A Itália é uma República Democrática, é o 18º país mais rico do mundo, com uma população de 60 milhões de pessoas, e é a quarta maior população da União Europeia. A região metropolitana de Milão tem 7,4 milhões de habitantes, sendo a quinta maior área urbana da Europa. É uma cidade internacional e cosmopolita, com 13,9% de sua população estrangeira.

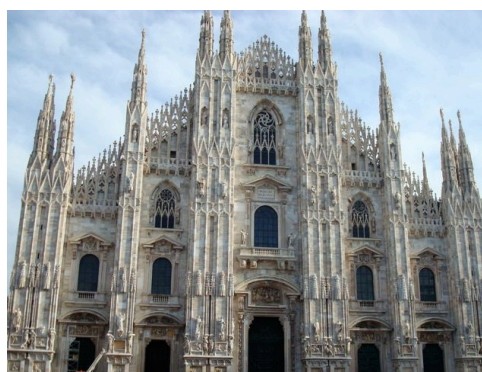


Figura 8 - Duomo de Milão  
Fonte: elaboração própria

O centro antigo de Milão é marcado pelo Duomo e um conjunto de ruas onde a cidade foi fundada. O campus da Università Bocconi fica ao sul do centro da cidade, na Via Sarfatti 25, e a residência Arcobaleno fica no subúrbio de Milão, ao longo da Via dei Missaglia, na Via Fratelli Fraschini 3.

#### ***História***

Milão foi fundada pelos Celtas em 222 a.C., que foram sucedidos por diversos outros povos, como os Visigodos, os Bizantinos e os Francos, até se tornar parte do Sacro Império Romano. Desde a Idade Média, a cidade foi um centro comercial importante, por estar no vale do rio Pó e entre as rotas dos Alpes, ganhando o status de Ducado em 1183, quando se tornou uma das principais cidades do renascimento italiano.

Entre os séculos XVI e XVIII, a cidade teve seu poder alternado entre os franceses, com Luís XII, os Habsburgs da Áustria e a linhagem dos Habsburgs na Espanha. Em 1796, Napoleão conquistou a Lombardia, declarando Milão como a capital do Reino da Itália. Após a ocupação de Napoleão, Milão voltou novamente a ser de domínio

austriaco e, nessa época, tornou-se o centro da ópera lírica. Mozart estreava suas peças na cidade e o Teatro alla Scala tornou-se referência, atraindo grandes nomes como Verdi, Bellini, Donizetti e Rossini.

Após uma série de batalhas e guerras entre nacionalistas italianos e o Império Áustro-Húngaro, a Itália se encontrava unificada trazendo domínio comercial a Milão, a construção de uma grande malha ferroviária no país e um acelerado processo de industrialização. Os bancos milaneses fizeram da cidade o centro financeiro da Itália e, como resultado, a cidade teve um grande crescimento populacional nos séculos XIX e XX.

O movimento fascista italiano teve início em Milão em 1919, com Benito Mussolini. Durante a Segunda Guerra Mundial, a cidade foi alvo de bombardeios britânicos e americanos. Apesar de a Itália ter saído da Guerra em 1943, os alemães ocuparam a cidade até 1945, o que não a poupou de seu pior bombardeio, em 1944. Após a guerra, a cidade se tornou um campo de refugiados de judeus emigrando da Áustria.

Durante as décadas de milagre econômico, a cidade recebeu uma grande onda de migrantes italianos, e sua população chegou a 1.723.000 em 1971, sendo chamado de il Boom. Nos anos 70, um terço da população de Milão se mudou para os subúrbios e cidades menores ao redor da cidade, que passou a atrair imigrantes estrangeiros. A cidade tem um *Chinatown* Milanês ao redor da Via Paolo Sarpi e abriga um terço da população imigrante filipina da Itália.

Nos anos 80, com a exportação de tecidos e produtos de luxo, a cidade passou a ser reconhecida internacionalmente como a capital da moda, e, no começo do século XXI, a economia se tornou estagnada, devido à concorrência com os tecidos chineses e ao declínio da produção industrial.

### *Economia*

Milão é um dos maiores centros financeiros e de negócios do mundo, com o quarto maior PIB da Europa (€241.2 bilhões). A cidade tem grande influência nos setores automobilístico, químico, têxtil, de equipamentos pesados e publicação de livros e música, sendo um centro de executivos expatriados na Itália.

O turismo é também uma importante indústria na cidade: quase 2 milhões de turistas visitaram a cidade em 2008, sendo 44% italianos e 56% estrangeiros, contando com uma vasta rede de hotéis.

#### *O Ensino Superior na Itália após o Tratado de Bologna*

Após a assinatura do Tratado de Bologna, o ensino superior na Itália passou a ser dividido em ciclos do sistema 3+2. O primeiro ciclo diz respeito à graduação e o segundo à pós-graduação. O primeiro ciclo de formação é a *Laurea triennale* (em italiano), que é obtida após três anos de estudos, completados posteriormente com mais dois anos de estudo de especialização, chamado de *Laurea magistrale*, sendo o primeiro pré-requisito para o segundo. Apenas aqueles que possuem a *Laurea magistrale* podem ter acesso ao doutorado, que requer de três a quatro anos de estudo.

### 3.2.2 Viena, Áustria

A Áustria é uma República Parlamentarista, com uma população de 8,3 milhões de habitantes, sendo que 25% se concentra em Viena e seus subúrbios. A cidade foi lar de diversos artistas, compositores e cientistas ao longo de sua história, sendo importante centro cultural da Europa desde o Império Austro-Húngaro.

Atualmente, , a população de Viena é de 1,7 milhão de pessoas, mas, ao final do século 19, a cidade teve um pico de 2 milhões de habitantes. A partir da Primeira Guerra Mundial, iniciou-se um processo de declínio populacional, revertido apenas em meados do século passado, com o aumento da população também devido à imigração.

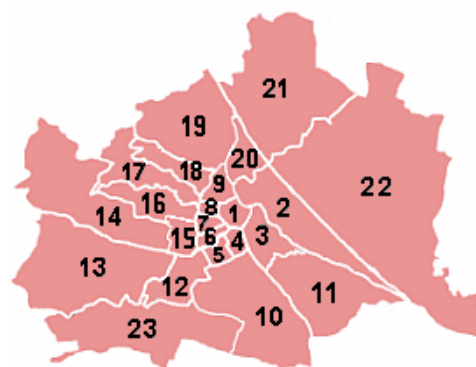


Figura 9 - Distritos de Viena  
Fonte: wikimedia.org

Viena é dividida em 23 distritos; o primeiro distrito é o centro histórico e o principal, onde se concentra a maior parte dos monumentos históricos e ruas comerciais da cidade. É delimitado por um conjunto de ruas que formam um anel, tendo ao seu redor importantes pontos, como os parques *Stadtpark* e *Volksgarten*, a *Rathaus* (prefeitura), o Museu de História Natural, o Museu de Arte, a Universidade de Viena e o Museu de Arte Contemporânea. A *Vienna University of Economics and Business* se encontra no 9º distrito, à margem do Canal do Danúbio.

#### *História*

A cidade foi fundada como campo militar durante o Império Romano e teve como povos fundadores também os Bizantinos, os Lombardos, os Eslovacos e os Ávaros; desde o século XI, a cidade é um importante centro comercial.

Os principais desenvolvimentos da cidade ocorreram no século XIII, durante a dinastia Habsburgo, que fundou a Universidade de Viena em 1365 e realizou a construção de diversos palácios barrocos, e também no reinado de Maria Teresa (1740-80), quando muitas reformas foram realizadas nos campos da medicina, religião, direitos civis e educação. A partir de então, Viena tornou-se centro cultural e

artístico da Europa. Foram também realizadas reformas significativas no governo do Imperador Francisco José I, que criou o sistema de distritos, regulou o rio Danúbio e seu canal, aumentando a atratividade da cidade para os imigrantes, o que resultou em um crescimento demográfico que fez com que a população chegasse a mais de 2 milhões de pessoas em 1910.

O assassinato do arquiduque austríaco Francisco Fernando I em Sarajevo levou ao fim do Império Austro-Húngaro e ao início da Primeira Guerra Mundial, durante a qual a cidade sofreu com a escassez de roupas e comida. Além disso, os altos custos da guerra limpavam as economias da classe média vienense. No final da Segunda Guerra, os países vencedores governavam a cidade e, em 1955, o país se tornou novamente independente e soberano. O Parlamento austríaco assinou um acordo de neutralidade e não alinhamento em caso de futuras guerras e, a partir de então, com a criação do Plano Marshall, o país experimentou grande crescimento econômico.

### *Economia*

Viena é o centro econômico mais importante da Áustria, sendo responsável por 28% do PIB do país, empregando aproximadamente um quarto dos trabalhadores. A cidade tem a matriz de diversas organizações internacionais, como a Agência Internacional de Energia Atômica (IAEA), a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEC) e a Organização de Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas (UNIDO).

Viena tem desenvolvido os setores industrial, bancário e de seguradoras. Alguns dos principais produtos de Viena incluem maquinário, produtos de metal, equipamento elétrico, químicos, têxteis, roupas, materiais impressos e papéis. 40% da superfície da cidade é dedicada ao setor agrário, produzindo o suficiente para a população local.

### *O Ensino Superior na Áustria*

Como resultado das reformas realizadas nos anos 1960, o sistema educacional passou a servir não só à elite, mas também às massas. Duas reformas educacionais, a primeira ocorrida em 1966 e a segunda em 1975, ofereceram

maiores oportunidades de ensino na educação superior, apresentando um aumento de 19.000 alunos matriculados no ano acadêmico de 1951-52 para 200.000 alunos em 1991-92, dobrando o número de estudantes com origem na classe trabalhadora, de 7 a 14% nos mesmos anos acadêmicos, e também o número de estudantes de origem agrária, de 2 a 4%.

Após as mudanças do Tratado de Bologna, em 2000, o currículo foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte o *Bakkalaureat* ou Bacharelado, com seis semestres de duração, e a segunda parte o *Magisterstudium* ou mestrado, com três a quatro semestres de duração. O sistema educacional austríaco é gratuito desde 2008, mas há casos em que é cobrada a taxa semestral de €363.86; o que não é um valor proibitivo.

Todos os alunos, inclusive aqueles em intercâmbio, fazem parte do *Österreichische HochschülerInnenschaft Bundesvertretung*, o sindicato nacional dos estudantes do ensino superior.

As oportunidades de estudo não se limitam apenas aos incentivos financeiros e à gratuidade dos cursos, mas também ao sistema de seleção. Em alguns cursos, como é o caso da administração, todos se matriculam diretamente sem processo seletivo, sendo necessário completar os requerimentos da instituição para obter o diploma. Apesar dessas facilidades, poucos obtêm, de fato, o diploma universitário, devido à grande quantidade de trabalho e dedicação requeridos.

### 3.2.3 Düsseldorf, Alemanha

A República Federativa da Alemanha é uma república parlamentarista e a quarta maior economia do mundo, reconhecida por ser líder em pesquisa científica e tecnológica em diversos campos, como na física, química, engenharia, biologia, matemática, psicologia e humanidades. Com 1,8 milhões de habitantes, Düsseldorf é a capital do estado de Nordrhein-Westfalen e um importante centro financeiro e de negócios internacionais.

A cidade atrai estrangeiros e alemães de outras cidades a trabalho ou a negócios, em sua maior parte, temporários que permanecem por poucos meses ou anos e retornam ao seu país de origem ou partem para outro lugar. O censo de 2007 indicava uma população de 585.054 habitantes em Düsseldorf, sendo que 100.572 pessoas eram estrangeiras, ou seja, 17,91% da população.

Historicamente, a proporção de estrangeiros na cidade foi sempre alta. Os maiores grupos étnicos que migraram para Düsseldorf foram os turcos, os gregos e os italianos. Além disso, a cidade abriga a maior comunidade japonesa da Alemanha e a terceira maior da Europa, com aproximadamente 11.000 imigrantes nipônicos.

#### *História*

A cidade se desenvolveu a partir de assentamentos de pequenas tribos germânicas que sobreviviam de plantações e pesca ao longo do rio Düssel. Düsseldorf teve um crescimento expressivo durante o reinado de Johann Wilhelm II, no século XVIII; mas após as guerras napoleônicas, Düsseldorf sofreu com a pobreza e a destruição, sendo cedida ao reino da Prússia em 1815.

Com a reunificação da Alemanha no final século XIX, Düsseldorf passou por uma revolução industrial, atraindo pessoas e dobrando sua população, para 200.000 habitantes, entre 1882 e 1892. Durante a Segunda Guerra Mundial, a cidade foi alvo de ataques da RAF em 1943, quando mais de 700 bombas foram lançadas na cidade em uma única noite. A partir de 1946, Düsseldorf se tornou a capital do estado federativo de Nordrhein-Westfalen, com sua reconstrução em ritmo avançado, tornando-se uma cidade rica de administração, comércio e serviços.



### *Economia*

Nos últimos anos, a cidade tem concentrado empresas de telecomunicações, mais de 400 empresas de publicidade e aproximadamente 200 editoras. Estão também na cidade 170 instituições financeiras nacionais e internacionais, 130 agências de seguro e um dos maiores mercados de ações da Alemanha. Grandes corporações têm suas matrizes alemãs em Düsseldorf, tais como L'Oréal, Henkel, E.ON, ThyssenKrupp, Metro, Ergo, LTU e Cognis.

Desde os anos 1960, a cidade tem construído um forte relacionamento com o Japão, atraindo as filiais na Europa de empresas japonesas, resultando na terceira maior comunidade japonesa da Europa, apenas depois de Londres e Paris.

### **3.3 As Organizações**

O objetivo principal dessa seção é o de contextualizar as três organizações que foram freqüentadas durante a pesquisa, sendo duas universidades parceiras do CEMS e da FGV - Università Bocconi e Vienna University of Economics and Business – e a empresa onde foi realizado o estágio internacional, mantida anônima.

#### **3.3.1 Università Commercial Luigi Bocconi**

Fundada em 1902, a Bocconi<sup>6</sup> é uma universidade privada e considerada líder no ensino de Administração e Economia na Europa, oferecendo cursos de Bacharel, Mestrado, MBA e Doutorado em Finanças, Economia, Administração, Estatística, Direito e outras disciplinas. A escola de administração SDA Bocconi tem aproximadamente 2.000 alunos.

A universidade tem uma vasta rede de mais de 180 universidades parceiras internacionais de prestígio e todo ano são oferecidas aos alunos 2.500 oportunidades internacionais em cerca de 100 países, através de programas de intercâmbio e mestrados de dupla titulação (1.450 estudantes), programas de curta duração, como competição de casos internacionais e simulações, ou programas de verão (550 estudantes), entre outros. A Bocconi recebe mais de 1.000 alunos todos os anos.

A Bocconi foi uma das escolas fundadoras do CEMS, juntamente com ESADE, HEC e Universität zu Köln. São recebidos, por ano, cerca de 70 alunos CEMS para semestres de intercâmbio na Bocconi, que, juntamente com 250 outros alunos do programa de gestão internacional (PIM), formam um grupo diverso e internacional dentro da universidade.

---

<sup>6</sup> Neste trabalho, a instituição será referenciada apenas como Bocconi

### 3.3.2 Vienna University of Economics and Business

A Vienna University of Economics e Business, ou WU (do alemão WirtschaftUniversität Wien) como será referenciada, é uma universidade de mais de 110 anos de idade e uma das maiores escolas de economia e administração da Europa, tendo matriculados, aproximadamente, 25.000 alunos. Todos os anos, aproximadamente 5.00 estudantes iniciam seus estudos (4.878 alunos no ano de 2008), no entanto, apenas 1.800 se formam.

No momento do intercâmbio, no primeiro semestre de 2009, a WU passava por reestruturações de marca e posicionamento para se tornar uma escola de administração internacional, atraindo alunos de outros países, através da criação de cursos completos em inglês, idioma mais popular que o alemão.

A WU tem recebido alunos do leste europeu por compartilharem de razões históricas e afinidade lingüística, pois é comum que o alemão seja ensinado no ensino secundário nessas nações, além da proximidade geográfica entre a Áustria e esses países. 25% dos alunos na WU são de outros países, como pode ser observado no gráfico abaixo:

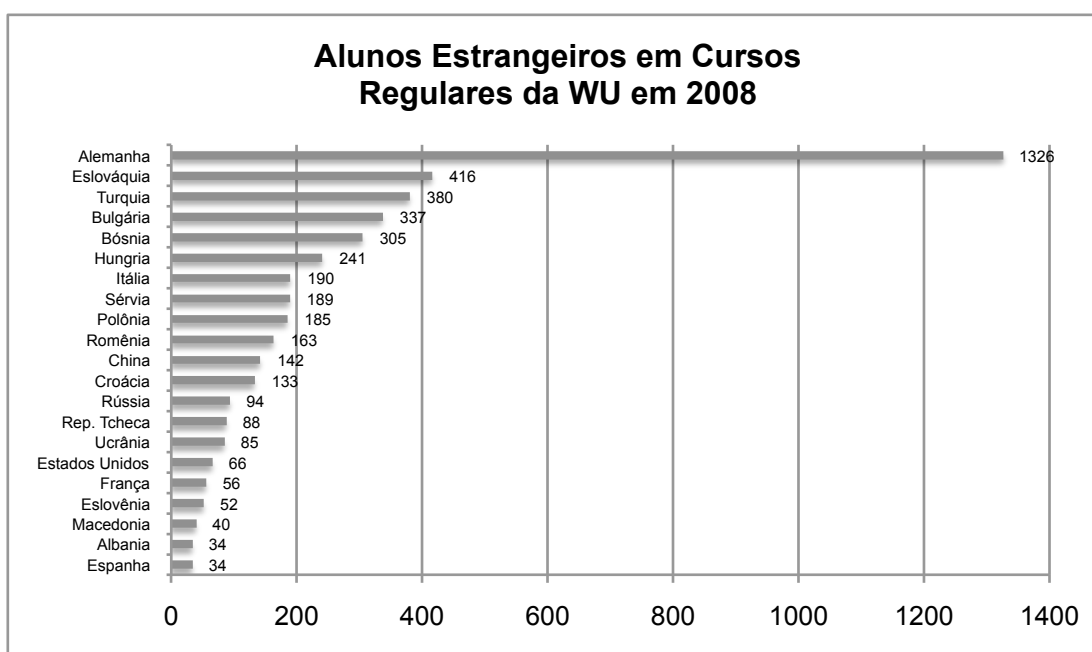


Tabela 7 - Alunos estrangeiros em cursos regulares na WU em 2008  
Fonte: Annual Report 2008, WU

Além da grande quantidade de alunos estrangeiros em Viena, a universidade é parceira de mais de 200 universidades, sendo que sua parceira no Brasil é a Fundação Getúlio Vargas. No ano acadêmico de 2007/08, foram à WU 727 estudantes, enquanto que 698 dos seus próprios alunos partiram para outras instituições, como pode ser observado na tabela 9:

Continente	Alunos estrangeiros na WU	Alunos da WU em outros países
Europa Ocidental	255	348
América do Norte	214	190
Europa Central e Oriental	170	58
Ásia	59	67
Oceania	16	11
América Latina	13	22
África	2	2

Tabela 8 - Estudantes em intercâmbio no ano acadêmico de 2007/08

Fonte: Annual Report 2008, WU

O curso *Masters in International Management* é oferecido a um seleto grupo de 80 alunos – o maior grupo CEMS – concedendo-lhes dupla titulação por parte da WU e CEMS ao final do curso. As disciplinas oferecidas nos cursos de pós-graduação na WU são abertas aos alunos CEMS, mas são oferecidos muitos cursos fechados somente para alunos CEMS.

O CEMS na WU é forte devido ao seu tamanho, contando com um CEMS Club Viena, que promove eventos, festas e palestras aos estudantes.

### 3.3.3. A empresa<sup>7</sup>

A empresa onde a pesquisa foi realizada tem seu escritório em Düsseldorf, na Alemanha, e é uma subsidiária de uma grande multinacional americana. Atua no mercado de venda de livros por internet, com um estilo de administração do Vale do Silício, sendo um intermediário entre compradores e vendedores de livros do mundo todo, com foco nos mercados de EUA, Canadá, Reino Unido, França, Alemanha, Espanha e Itália.

Os *websites* desenvolvidos pela empresa são plataformas virtuais com mais de 110 milhões de livros novos, usados, raros e esgotados que são oferecidos por milhares de livreiros do mundo todo; a sua missão é "*ajudar pessoas a encontrar e comprar qualquer livro de qualquer livraria de qualquer lugar*". Para isso, a empresa conta com seis *websites* internacionais, com os finais *.com* (EUA, Canadá e Internacional), *.co.uk* (Reino Unido), *.it* (Itália), *.de* (Alemanha), *.fr* (França) e um domínio específico para a Espanha.

Sebos e livrarias de todo o mundo podem abrir uma conta em um desses *websites*, adicionar os livros que possuem no seu acervo e disponibilizá-los a clientes do mundo todo, enviando-lhes os produtos por correio. A empresa gera receita através de uma mensalidade básica de manutenção de conta e uma comissão sobre as vendas.

O escritório da empresa em Düsseldorf tem aproximadamente 30 pessoas de 12 nacionalidades, lotados em três departamentos dos quais resultam a maioria das suas operações: 'Vendas e Administração de Contas' (SAM), 'Marketing' e 'Atendimento ao Consumidor' (CS), com aproximadamente duas pessoas responsáveis por cada um desses departamentos por país.

O layout da empresa é estruturado de forma a facilitar o contato das pessoas que se comunicam com mais frequência, sendo misto a divisão por país ou por função departamental. Por exemplo, três francesas trabalham próximas umas das outras,

---

<sup>7</sup> A identidade da empresa será mantida anônima.

pois trabalham em Atendimento ao Consumidor e em Vendas e Administração de Contas; como a quarta francesa trabalha com marketing e se comunica mais com a equipe de marketing, encontra-se no espaço físico do departamento de marketing. O mercado italiano conta apenas com duas pessoas, portanto, são alocadas trabalhando no mesmo espaço físico.

No departamento de marketing, trabalham uma ou duas pessoas de cada nacionalidade, sendo um italiano, dois alemães, uma espanhola e as três estagiárias, uma de cada país: uma francesa, uma alemã e uma espanhola. Na área do SAM, trabalham dois alemães, uma mexicana em cooperação com uma espanhola em relação ao mercado espanhol e uma canadense. Uma sala comportava todos do departamento de atendimento ao

consumidor para os dois maiores mercados da Europa: Alemanha e Reino Unido, com três alemães, três britânicos e uma americana.

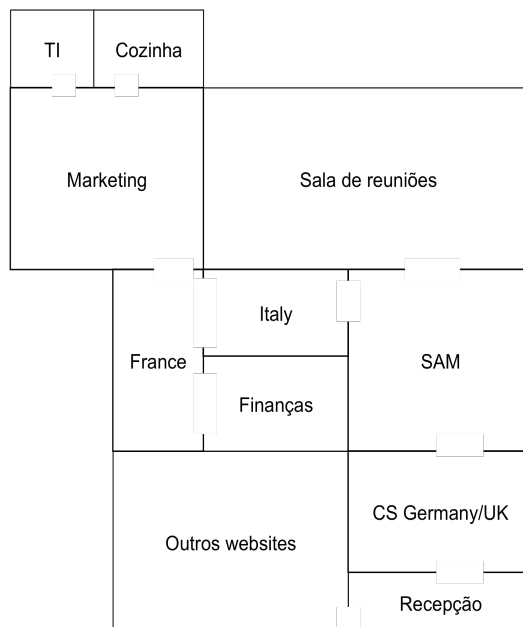


Figura 10 - Layout do escritório em Düsseldorf  
Fonte: elaboração própria

O estágio realizado foi no departamento de testes de mercado, marcado na figura como "Outros *websites*", através do qual a empresa testa novos mercados por meio de um *website* específico, tendo iniciado pela Suécia em 2007, pela Rússia em 2008 e, atualmente, testando os mercados polonês e brasileiro.

A área era composta por uma colega Polonesa e o coordenador da área Sueco, que também cuidava do *website* para a Suécia e de outros *websites* de testes. O gerente do projeto é um Italiano que trabalha na área de marketing. O *website* é desenvolvido pelo único programador (alemão) do escritório em Düsseldorf. Todos os outros *websites* são produzidos por equipes de programadores em Victoria, no Canadá.

Há também um alto índice de rotatividade, pois a maioria dos estagiários trabalha por seis meses na empresa, geralmente em Marketing ou CS; além da demissão frequente de funcionários, geralmente por sua iniciativa.

A subsidiária é independente com relação às atividades cotidianas, no entanto, há uma grande comunicação regular com o escritório do Canadá, principalmente para os departamentos de marketing e dos *websites* para novos mercados. É realizado também um evento de fim de ano em que os coordenadores e gerentes de área viajam ao Canadá para fazer apresentações do desenvolvimento da empresa na Alemanha.

Por ser também uma subsidiária de uma grande corporação americana, que tem uma filial direta em Munique, são enviados esporadicamente funcionários para apresentação dos novos produtos lançados nos EUA. Após a aquisição da empresa, a burocracia passou a ser feita seguindo os preceitos legais da corporação americana. A linguagem utilizada entre as pessoas de países diferentes é normalmente o inglês, mas há aqueles que são fluentes em alemão e o utilizam. Em todos os departamentos da empresa, é essencial ter pessoas nativas no idioma do país alvo do *website*.

## **4. PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo é dividida em duas partes: a autoetnografia em que estava inserida em grupos do CEMS e análise de conteúdo de 13 entrevistas em profundidade com estagiários e profissionais de uma organização culturalmente diversa. Nesta seção, serão apresentadas primeiramente as duas metodologias utilizadas, seguidas dos resultados obtidos em campo sobre cada parte e, por fim, uma análise conjunta dos grupos multiculturais e de questões de adaptação em outro país.

### **4.1 Dois Eixos Metodológicos**

A fim de obter visões distintas sobre interculturalidade e particularidades de grupos multiculturais, foram selecionados dois métodos de pesquisa e coleta de dados: autoetnografia, nos moldes ‘emprestados’ da antropologia, e análise de conteúdo. Nesta seção, cada uma dessas metodologias é detalhada.

#### **4.1.1. Autoetnografia em grupos do CEMS**

Quando foi oferecida a oportunidade de estudar no exterior através do CEMS, planejava estruturar uma pesquisa de campo que pudesse contribuir com o entendimento dos relacionamentos interculturais dos grupos em que estaria inserida, já que se apresentava como uma experiência rica e que poderia ser explorada em profundidade ao longo de um ano inteiro.

Utilizaria a minha própria experiência para relatar fatos e acontecimentos que poderiam explicar e demonstrar as nuances e as diferenças culturais junto a grupos diversos, além de quebrar (ou provar) estereótipos culturais nos quais nos baseamos. Por isso, a fim de compreender melhor os relacionamentos interculturais em um nível social micro, ou seja, entre pessoas dentro de um grupo pequeno e específico, escolhi a autoetnografia como metodologia deste estudo.

Foram dois os momentos autoetnografia que ocorreram no ano acadêmico de 2008/09: o primeiro aconteceu em Milão, de agosto a dezembro de 2008, e o



segundo em Viena, de fevereiro a junho de 2009. Entre dezembro de 2008 e fevereiro de 2009, estive nos Estados Unidos em férias, mas, apesar de não ser foco do trabalho, afetaram em alguns aspectos a minha experiência em Viena, por isso, é relatada brevemente. É relatada também, na parte de resultados, a experiência de viajar por diversos países europeus por um mês e meio antes de iniciar os estudos em Milão, por ter sido uma experiência determinante na percepção de outras culturas e na formação de sensibilidade cultural.

Estive inserida em grupos multiculturais em todos os momentos da pesquisa de campo, com pessoas de países diferentes do meu: colegas na sala de aula e amigos fora dela; portanto, a autoetnografia como metodologia me permitiria captar reações, sentimentos, choques e aprendizado junto às pessoas envolvidas.

Foram feitas anotações de campo sobre o cotidiano da pesquisadora, que resultaram em mais de 1.200 páginas, especialmente sobre os eventos em que interações interculturais, relacionamentos, amizades, crises, adaptações e estranhamentos foram observados por um período de dez meses. Foram também analisadas mais de 15.000 fotos e vídeos da fase autoetnográfica, tanto de Milão e de Viena quanto das viagens realizadas para outras cidades e países.

Algumas viagens tornaram-se relevantes à narrativa: algumas por criarem maior choque cultural, outras por terem proporcionado um primeiro contato com uma cultura nova, acontecimento ou reação que serviriam de ferramentas para entendimento de outras reações no futuro.

As narrativas foram escritas em primeira pessoa, por serem frutos da minha própria participação no ambiente, mas com a transferência da voz a outras pessoas. O texto final traz alguns acontecimentos sobre interações com pessoas de outras culturas e também sobre o processo de adaptação e o envolvimento nas cidades visitadas.

A fim de manter a confidencialidade dos colegas, eles são aqui referenciados através de suas nacionalidades declaradas, com letras maiúsculas, por pura conveniência, e não por ter a intenção de reforçar o etnocentrismo das culturas.

#### **4.1.2. Pesquisa com um grupo multicultural em ambiente de trabalho**

Na empresa descrita anteriormente, havia pessoas de 12 nacionalidades diferentes trabalhando juntas, tendo a maioria de até 28 anos de idade. Fazer parte desta equipe multicultural seria mais uma oportunidade de entender relacionamentos interculturais, por isso, a fim de complementar a autoetnografia a partir do olhar do outro, foram realizadas 13 entrevistas com estagiários e profissionais da empresa que mantinham um relacionamento durante o seu tempo de permanência em Düsseldorf. 11 entrevistas foram gravadas e duas respondidas por e-mail; os entrevistados são originários de Alemanha, França, Itália, Reino Unido, México, Estados Unidos, Espanha e Polônia, dez sendo mulheres.

Apesar de a empresa ser composta por mais de 30 funcionários, todos eles de diferentes países, eram poucos os que participavam de um grupo que se reunia após o horário de trabalho e participavam de atividades juntos, sendo este o critério de seleção dos entrevistados. As interações que ocorriam dentro do escritório eram restritas: muitos não se comunicavam com pessoas de outros departamentos ou mesmo de outros países, realizando seu trabalho de forma independente.

Foram elaborados dois tipos diferentes de entrevistas, uma para estrangeiros, que abordava temas sobre o relacionamento com a cidade, o significado daquela experiência internacional, pessoas e nacionalidades conhecidas ou estranhas, e a sua presença em um ambiente internacional. O segundo tipo de entrevista era direcionada aos alemães da empresa, e focava no trabalho e na convivência com estrangeiros no seu próprio país.

O foco das entrevistas estava nas facilidades e dificuldades em conviver e aprender com diferentes nacionalidades, e as formas com que esse aprendizado acontecia na vida pessoal e profissional do indivíduo. As entrevistas foram transcritas e analisadas sob a luz de temas em comum que foram abordados pelos entrevistados.

## **4.2 Resultados de Observações de Campo**

As observações etnográficas e as entrevistas são aqui apresentadas sob a luz das interações entre as pessoas das diferentes culturas que formavam os grupos de estudo e de trabalho nas cidades europeias descritas.

Primeiramente, apresento um período curto de viagem por diversos países que me introduziu à cultura europeia. Foi um primeiro momento de percepção das singularidades de cada cultura, que um olhar brasileiro a partir do Brasil pode considerar como uma ‘cultura europeia’; no entanto, ao chegar no continente e se aproximar de cada uma delas, nota-se as divergências, podendo-se perceber as diferenças entre noruegueses, suecos e dinamarqueses, e também entre espanhóis, franceses e italianos. Por ter sido determinante para formação de percepções e sensibilidade cultural ao restante da pesquisa de campo, descrevo alguns dos momentos que trouxeram maior sensibilidade cultural.

São apresentadas algumas particularidades da vida de brasileira em Milão e em Viena junto ao grupo CEMS e outros estudantes internacionais, seguidos pelos resultados obtidos através das entrevistas com estagiários e profissionais de um ambiente de trabalho diverso.

#### 4.2.1 Autoetnografia em Milão e Viena: Experiências do CEMS

Já fazia oito anos desde a minha primeira viagem à Europa: tinha 14 anos quando fui estudar inglês em Londres nas férias. Era a primeira vez que ia à Europa continental, onde ficaria por pelo menos um semestre, em duas cidades: Milão e Viena; não sabia o que esperar de nenhuma das cidades, sabia apenas que Milão é a capital da moda e que encontraria mais coisas sobre música clássica em Viena do que em São Paulo, mas não sabia como, quando e por que.

A seleção das escolas aconteceu com uma lista de cinco destinos, dos quais consegui as minhas segunda e terceira opções: Milão e Rotterdam, mas por influência da professora de piano clássico com quem fazia aulas em São Paulo, troquei Rotterdam por Viena.

Por ser natural de Suzano, uma cidade vizinha de São Paulo com grande população japonesa, vivi sempre entre duas culturas, a cultura japonesa dentro de casa e a brasileira fora dela. Na infância, tive grande contato com a cultura japonesa através do *bunkyo*, as aulas de japonês e familiares, enquanto ia a um colégio particular brasileiro, tendo amigos na sua maioria também brasileiros; portanto, cresci não sendo nem totalmente japonesa, nem totalmente brasileira, o que me causou dúvidas ao longo da vida sobre as reações apropriadas, formas de me relacionar com as pessoas, procedimentos sociais e quais ideologias adotar, pois estava inserida sempre em dois mundos em paralelo, mas presentes, diferentemente do que me aguardava na mudança a São Paulo, devido à admissão na universidade, e nas viagens de intercâmbio que havia realizado.

Em São Paulo, havia me distanciado ainda mais da cultura japonesa que estava presente em Suzano, e passei a conviver com pessoas de diferentes partes do Brasil, de outras cidades do interior e de outros estados, representando também um choque cultural que me ensinou a perceber tais sutilezas desde cedo, demonstrando a diversidade cultural do Brasil.

Tive, então, que aprender a lidar com o sentimento de *ser estrangeira* onde estivesse. Esse sentimento criou um grande interesse por idiomas, aprendendo

durante a infância o japonês, seguido do inglês e do espanhol no colegial; durante o curso de graduação na FGV, estudei francês e alemão, e quando fiquei sabendo que iria à Itália, fiz algumas aulas de italiano; portanto, não iria à Europa desconhecendo totalmente os idiomas.

Tive experiências internacionais anteriores, como férias de cursos intensivos de inglês nos Estados Unidos. Tentei lembrar os relacionamentos com estrangeiros que tive nessas ocasiões para ver como se relacionavam à experiência que teria na Europa, no entanto, nos EUA, as pessoas com quem me relacionava eram em sua maioria asiáticas ou americanas, havia poucos europeus. Mas, agora, estava em um curso mais complexo do que um simples curso de inglês de férias, e estaria indo a um continente desconhecido e sobre o qual tinha poucas referências.

Devo confessar que entrei no CEMS ao acaso, estava interessada mesmo no mestrado acadêmico, mas como tinha acabado de me graduar na FGV, me disseram que a minha única opção por um mestrado era o de dupla titulação da FGV com o CEMS, do qual poderia obter tanto um diploma acadêmico quanto um mestrado profissional. Ainda sem saber ao certo que caminho seguir no futuro, ter um diploma de cada não me soou de todo mau. Cumpri os requisitos do primeiro semestre na FGV e deveria estar pronta para viajar em julho de 2008.

A maior dificuldade antes de partir à Europa era a falta de informação sobre o curso que faria lá: não sabia o que era *Blocked Seminar*, *Skill Seminar* e *Management and Business Communication Exam*; precisava procurar por acomodação, entender os procedimentos burocráticos e conseguir os documentos necessários, inclusive cartas de nomeação das escolas, para obter os vistos.

A experiência com a Europa começou antes mesmo do embarque, através do contato com as universidades e alguns estudantes que se voluntariavam a ajudar no sistema de *buddies*, através do qual consegui tirar algumas dúvidas sobre as cidades e ter a opinião de outros estudantes. No entanto, esses contatos foram poucos e não me deram referências suficientes para viajar segura. Decidi então que a melhor opção seria fazer um “*mochilão*” pela Europa antes de iniciar os semestres de estudo para entender melhor o continente.

Com um pouco de insegurança, mas conhecimento dos idiomas que precisaria e com os olhos abertos à cultura europeia a fim de produzir uma autoetnografia, parti para a Europa. Nas seções seguintes, serão detalhados e analisados alguns dos eventos que marcaram, chocaram, deixaram impressões, ensinaram e transformaram a pesquisadora durante o tempo no campo, nessa experiência autoetnográfica em um ambiente antes desconhecido e que se tornou familiar, como um segundo lar.

#### **4.2.1.1 45 dias de viagem**

Foi na primeira viagem pela Europa que obtive as primeiras impressões sobre o continente europeu e a diversidade cultural existente. Durante 45 dias explorei o continente, visitando mais de 15. Não fosse por esta primeira aventura, a sensibilidade cultural no restante do ano teria sido menor. Nesta seção, descrevo algumas passagens de maior aprendizado intercultural, ocorrido durante este período que me preparou para os semestres de estudos do CEMS.

Milão me passou a primeira impressão sobre a Europa: como cidade interessante, grande, cosmopolita, com uma arquitetura diferente da de São Paulo, mais antiga e histórica. Era a primeira cidade europeia que via, por isso, resolvia o grande mistério que carregava sobre a aparência das cidades deste continente.

O que se percebe em primeiro lugar ao chegar em uma cidade é a sua arquitetura: os detalhes dos prédios, a delicadeza de algumas construções e também o aspecto antigo, suas ruas pequenas e estreitas e algumas avenidas largas e movimentadas.



Figura 11 - Detalhe da Galeria Vittorio Emanuele II

Fonte: elaboração própria

A estadia em Milão se estendeu devido à burocracia da permissão de permanência, que exigia o envio de documentações ao governo dentro de uma semana após a chegada na Itália, após a qual prossegui a outras cidades e países.

A percepção das pequenas diferenças europeias acontecia gradualmente à medida que passava pelas diversas cidades e países, através do contato com outros viajantes e pessoas locais, com a interação com os produtos, locais, paisagens, alimentos, idiomas, transporte público e arquitetura.

No início, as cidades pareciam similares: Paris e Milão tinham algumas características em comum, mas conforme se conheciam mais cidades, suas sutilezas e nuances eram percebidas com mais facilidade, como, por exemplo,

diferenças destas cidades com aquelas na Escandinávia, na Suíça e no leste europeu.

Os tipos de estabelecimentos freqüentados, a acomodação e o transporte utilizados em cada cidade eram diferentes, no entanto coerentes com as culturas locais. Por exemplo, bicicleta era o meio de transporte que utilizávamos em Copenhagen, consumíamos cerveja e salsichas nos *biertgarens* alemães e íamos a banhos termais em Budapeste.



Figura 12 - Jato da Ryanair  
Fonte: elaboração própria

Um choque pelo qual passei nesta viagem foi a possibilidade de poder andar menos vigilante do que em São Paulo. Foi um processo difícil, porém, o meu ‘excesso’ de vigilância (e isso se torna visível lá) estava causando estranhamento nos europeus ao meu redor.

Houve também a percepção sobre valores monetários, no câmbio entre moedas mais ou menos valorizadas que o real. A conversão constante de todos os gastos realizados em outra moeda para o real deixou de ser feita quando me acostumei com o valor do euro, quando aprendi quanto um euro valia em Paris ou em Viena. Mesmo em países com moedas equivalentes ao real, como no caso da República Tcheca e da Hungria, percebia-se diferenças no poder de compra, quanto um mesmo valor poderia comprar em Praga (e como era vantajoso lá) e o que poderia ser adquirido em São Paulo pela mesma quantia. O euro se tornou então a moeda de referência, e estar na ‘zona do euro’ era mais confortável.

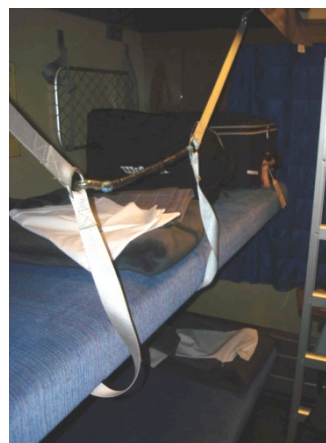


Figura 13 - Couchette em trem escandinavo  
Fonte: elaboração própria

Tive também um primeiro contato com diversos serviços que conhecia, porém nunca havia experimentado, como viagens em trens noturnos ou em aviões de companhias aéreas de baixo custo, como a Ryanair.



A impressão que estes serviços passavam era de que, na Europa, algumas coisas aconteciam porque precisavam ser feitas, ou seja, viajava-se com uma empresa aérea de baixo custo para se chegar ao destino, e não com a finalidade de ter uma experiência marcante e memorável, como eu via no Brasil: viajar de avião, antes, era um evento, e não uma obrigação. Assim, alguns eventos que no Brasil eu tratava como uma *Experiência*, na Europa passaram a ser *Rotina*, parte do meu cotidiano (rotina da qual não posso reclamar).



Figura 14 - Széchenyi Baths  
Fonte: elaboração própria

Outro obstáculo a ser superado foi o de usar acomodação em quartos compartilhados com desconhecidos em hostels. Em alguns, conhecia pessoas com quem poderia compartilhar momentos, participando de atividades, caminhadas, *tours* e eventos pela cidade; em outros, não tinha contato com outros viajantes, utilizando o local apenas para passar a noite.

Os hostels na Europa são, geralmente, bem elaborados, com designs arquitetônicos e serviços diferenciados, pois (pelo menos a maioria dos que eu procurei) lutam para serem eleitos o melhor da cidade, e também do mundo. No entanto, o Hostel de Bergen, na Noruega, foi o que mais me chocou: era um grande quarto para sessenta e três pessoas. Acostumar a dormir em quarto com estranhos era um



Figura 15 - Quarto de hostel em Bergen para 63 pessoas  
Fonte: elaboração própria

processo que requeria treinamento, pois não sabia o que poderia ou não ser feito naquele ambiente que era ao mesmo tempo público e privado.

Algumas experiências me mostraram que os europeus são menos constrangidos do que eu, em minha cultura: dentro de trens noturnos e no quarto dos hostels, alguns ficavam em suas roupas íntimas; a prática do *topless* é comum nas praias da Riviera Francesa e, em cidades interioranas, principalmente na Alemanha, havia uma seção nos parques públicos dedicada ao nudismo. Comecei a considerar injusto, então, o

estereótipo atribuído ao brasileiro pelos europeus, de moças em biquíni na praia e nuas no carnaval, mas não porque eles eram menos constrangidos que eu aderiria às suas práticas.

Hospedar-me nos hostels durante todo o período da viagem oferecia também oportunidades de conversar com outros viajantes. A grande maioria tinha a mesma faixa de idade e estava em férias. Alguns tinham outros objetivos, como procurar um emprego naquela cidade, como um americano que gostava da Noruega e que trabalhava como instrutor de esportes radicais em Bergen.

A Europa é um concentrado de cidades e lugares famosos nos quais algum evento histórico relevante se passou: a assinatura de um acordo, uma batalha, o lar de alguém importante à história. Berlim foi uma cidade que me chocou profundamente, pois permanecem intactos muitos monumentos semi-destruídos, como se fosse um lembrete à humanidade sobre o que aconteceu no século XX e o cuidado que se deve tomar para que não aconteça novamente, simbolizado através de trechos do Muro de Berlim, de igrejas quebradas com seus domos verdes cobertos de fuligem desde a Segunda Guerra Mundial e monumentos construídos em memória dos judeus. O primeiro contato com os monumentos remetentes à Segunda Guerra Mundial e à divisão da cidade entre Oriental e Ocidental era uma confirmação de que a história, que antes era distante da realidade no Brasil, realmente aconteceu, saindo do plano das aulas de história do colegial e dos livros para a realidade.

História que ganhou vida não só pelos monumentos, mas que também se encontra impressa nas pessoas: conheci um rapaz de Nova York que estava estudando alemão em Berlim, era originário da Moldova, antiga URSS, e cuja família se mudara para os Estados Unidos depois de ganhar na loteria do *Green Card*. Em certa ocasião, quando estávamos caminhando por uma área histórica em Berlim, havia alguns vendedores de souvenirs na rua oferecendo chapéus de pele no estilo russo, militar e outros tipos de equipamentos do período da guerra. O Americano, então, pegou uma máscara de gás e disse: *“Nossa! Tínhamos máscaras de gás como essa em casa na Moldova quando eu era criança!”*. Máscaras de gás nunca fizeram parte de memórias de minha infância, e era estranho vê-lo emocionado olhando para aquele objeto, que remete tanto a uma época de tensão no mundo

quando à sua infância, quando bombas químicas, biológicas e nucleares poderiam ser usadas para a eliminação de povos inteiros. O relato deste Americano aumentou o choque pelo qual estava passando na cidade.



Figura 16 - Kaiser Wilhelm Memorial Church  
Fonte: elaboração própria



Figura 17 - Trecho do Muro de Berlim  
Fonte: elaboração própria

Em outra ocasião, conheci um Russo do extremo leste da Rússia em Nice, França, que fazia parte de uma excursão para assistir ao jogo do Manchester United contra o FC Spartak Moscow, que aconteceria em Mônaco. Não tinha muito dinheiro à sua disposição como os outros russos da sua excursão, trabalhava em um hotel em São Petersburgo durante o dia enquanto cursava psicologia à noite. Estava faltando (ou ‘tinha fugido’ do) no seu trabalho para viajar, e o gerente não havia sido avisado; no entanto, como fazia dois anos que não saía de férias, o fez por conta própria.

Uma noite, antes de voltar à Rússia, disse que como sinal de boa sorte para um dia retornar à Nice, deveria molhar seus pés na água do mar. Neste momento, o Russo me contou sobre sua rotina em São Petersburgo, e que não tem tempo para conhecer pessoas e tampouco conseguir uma namorada. Ele, no entanto, havia me revelado desejos de se envolver com outro homem, e não com uma menina, mas que isso era impossível na Rússia, já que homossexualidade não é aceita na sua sociedade. Foi outro choque neste tema, já que homossexualidade fazia parte do meu cotidiano em São Paulo, e acreditava que o mundo estava caminhando em direção à aceitação, quando percebi que não era assim exatamente.

Por ter vivido no Brasil grande parte da minha vida, considerava o homossexualismo como parte da sociedade, a Segunda Guerra Mundial fazia parte apenas de livros e aula de história, trens noturnos eram elementos de filmes românticos e já via pessoas nuas o suficiente pela televisão na época do carnaval. Esta viagem trouxe aos meus olhos a realidade de outros povos e outras culturas: aquela em que o homossexualismo é condenado no leste europeu, que a Segunda Guerra Mundial é uma memória viva na Alemanha, que trens noturnos são mais uma opção de locomoção na Escandinávia e que as pessoas ficam nuas nas praias francesas e nos parques das cidades alemãs.

Foi um período muito longo sem um local fixo, carregando bagagem, vivendo em quartos compartilhados, apesar de já ter me acostumado. Além disso, a cada nova cidade que visitávamos, muito devia ser aprendido: os mapas da cidade, algumas palavras do idioma local, utilização dos meios de transporte, até detalhes da política dos hostels.

A cada lugar que passava, uma lição era aprendida, sobre a cultura, as pessoas, estilos de vida diferentes; e as diferenças entre cada uma começavam a se destacar. Depois desta viagem e de conhecer estes diversos países, passei a entender melhor as reações das pessoas de outras culturas.

#### **4.2.1.2 Milão, Itália**

No final de agosto de 2008, depois dos 45 dias viajando pela Europa, me estabeleci em Milão, onde estudaria na Bocconi pelos próximos quatro meses. Era a primeira vez que moraria por um longo período fora do Brasil, ao mesmo tempo em que começava a realizar uma pesquisa autoetnográfica dentro dos grupos multiculturais dos alunos de intercâmbio: era um desafio duplo, me adaptar e, ao mesmo tempo, observar, entender e interpretar.

Os colegas que encontrei em Milão eram em sua maioria brasileiros, americanos e asiáticos, principalmente chineses; moravam na mesma residência estudantil, o que tornava a convivência mais fácil. Formar amizades entre si era essencial, já que era um grupo de estudantes longe de suas famílias, amigos, cidades e conhecidos. Por isso, formavam uma família entre si.

Havia aproximadamente 20 brasileiros morando na Arcobaleno<sup>8</sup>, que durante o semestre passaram a realizar festas e churrascos no apartamento de um deles, unindo não apenas a comunidade de brasileiros como também os estrangeiros. O grupo de brasileiros tornou-se central na convivência das outras pessoas, pois organizava encontros e eventos, ao qual alguns estrangeiros, como alguns americanos, indianos, australianos e poucos europeus, principalmente alemães e italianos, se envolviam mais.

O principal espaço de encontro dos estudantes eram as cozinhas da Arcobaleno: eram três salas separadas, interligadas por uma varanda externa, onde todas as noites se reuniam para



Figura 18 – Arcobaleno, Milão  
Fonte: elaboração própria



Figura 19 – Cozinhas na Arcobaleno  
Fonte: elaboração própria

---

<sup>8</sup> Residência estudantil administrada pela Bocconi, destinada a alunos de outros continentes.

cozinhar e jantar. No verão e começo do outono, se encontravam neste espaço aproximadamente 60 pessoas, e a cada dia compareciam os amigos e amigos de amigos. Os encontros da Arcobaleno se tornaram populares entre os intercambistas e estudantes da Bocconi naquele semestre, mas o número de visitantes passou a decrescer com a queda da temperatura e a aproximação do inverno.

Uma questão observada na Itália era a limpeza dos espaços públicos no geral, mas especialmente o serviço de faxina na Arcobaleno. Na varanda do meu quarto encontrava-se objetos dos antigos moradores que não haviam sido descartados, e a limpeza semanal realizada nas cozinhas e nos quartos era de um padrão inferior ao que estamos acostumados no Brasil, pois nenhum colega brasileiro estava satisfeito com o serviço. É algo que não se quer acostumar com o jeito de fazer local, - acostumar-se com o acúmulo de pó e diferenças nos padrões de limpeza com relação ao Brasil era feito com relutância – mas, de qualquer maneira, acostuma-se.

Havia também a frustração com os outros serviços, como a internet e o chuveiro, que não funcionavam e o recepcionista mal informado sobre o prédio:

“Descobri que Milão me deprime. Por que? É muito parecido com São Paulo, mas aqui as pessoas são rudes, grosseiras e falam italiano. Será que ando pelos lugares errados da cidade? Cheguei na minha acomodação, sem internet e o chuveiro desfocado. Que porcaria! Adianta o prédio ser grande e bonito, se não funciona? Tive que ficar o dia todo no telefone para ver se o técnico vinha consertar a internet e diz que vem amanhã cedo.”

O início do semestre foi frustrante, mas aos poucos os problemas foram sendo resolvidos.

Como a maioria das pessoas conhecidas estava na Arcobaleno, o relacionamento com o restante da cidade era fraco: eram poucas as oportunidades que tinha de explorar a cidade, devido à quantidade de trabalho a ser feita e à distância da residência ao centro. Às vezes, frequentava a área central durante o dia, no entanto, era preciso saber o endereço de um restaurante ou outro estabelecimento, pois não havia ruas em que estabelecimentos se concentravam na cidade. A carga de trabalho da Bocconi também me mantinha na residência: os cursos eram oferecidos em aulas semanais de até cinco horas de duração, para as quais eram requeridas

leituras e trabalhos finais.

No período de viagem e de adaptações em Milão, tudo era novidade. Desde o simples, como alimentação e organização do quarto, ao mais complexo, como a burocracia italiana e o formato das aulas. Era preciso então concentrar o aprendizado em uma das áreas nesse semestre: estudar as disciplinas ou entender Milão e a Europa. Assumi algumas matérias como *non-attendant student*<sup>9</sup>, disponibilizando mais tempo para que pudesse assimilar a cultura local. Assim, consegui superar algumas dificuldades durante o semestre com relação ao curso, à cidade e às pessoas.

Depois de alguns meses em Milão, alguns padrões que tinha antes começaram a mudar, como o estilo de vestir: era mais fácil adquirir roupas mais elaboradas (no estilo milanês) e de melhor qualidade; além disso, frequentava um ambiente em que as pessoas se preocupavam mais com sua aparência, o que me estimulou a repensar a forma de me vestir, aprendendo com o ambiente, ao observar outras pessoas na universidade ou na rua e ao explorar as lojas locais.

Logo, tornei-me influenciada pelo estilo italiano de vestir e de viver, em uma tentativa de lutar contra um choque cultural profundo pelo qual passava e me adaptar ao local, o que é descrito e analisado mais adiante.

---

<sup>9</sup> *Non-attendant student*: Sistema no qual não era necessário frequentar as aulas para ser aprovado em uma disciplina, bastando estudar um conteúdo estabelecido pelo professor e fazer um exame.



#### 4.2.1.3 Viena, Áustria

A segunda parte desta autoetnografia aconteceu em Viena, Áustria, de fevereiro a junho de 2009. Ao contrário do que ocorria em Milão, eu estava mais envolvida com grupo de estudantes CEMS, em um semestre de aulas na Vienna University of Economics and Business, referida aqui através de sua sigla, WU.

Entre a mudança de Milão para Viena, estive por dois meses em Nova York, onde encontrei a família para o Ano Novo. Em Nova York, por existirem pessoas de todas as origens, não me senti estrangeira, estava incluída na cidade de oito milhões de habitantes com grande diversidade cultural. No entanto, senti tais diferenças quando cheguei em Viena. Quando não estava nas áreas turísticas, tinha a sensação de ser observada e encarada na rua, de estar perturbando o ambiente, uma impressão que acontecia devido à diferença de cultura e das pessoas entre as duas cidades.

Ao chegar em Viena, fui diretamente à residência estudantil a qual havia sido designada: a *Haus Döbling*, na Gymnasiumstrasse 85. Chegando lá, tive um choque: tinha apenas visto fotos do exterior dos cinco prédios que compunham o complexo de quartos para estudantes e plantas sobre o interior dos quartos. A descrição dizia que eram “prédios dos anos 60, para estudantes que não têm um alto nível de exigência”, mas não sabia o que estaria me esperando. Os comentários que tinha escutado sobre os quartos daqueles prédios eram: “parece uma prisão”, “não é tão ruim assim”, “você vai ver quando chegar lá”, “é muito apertado”, “é claustrofóbico” e “eu nunca moraria lá”.

O espaço do quarto era realmente muito pequeno, com um chuveiro e uma pia no seu interior, delimitados apenas por uma cortina. O banheiro se encontrava no corredor, e seria compartilhado entre os 15 moradores do andar; assim como a única cozinha.

Como precisaria lidar com um quarto pequeno

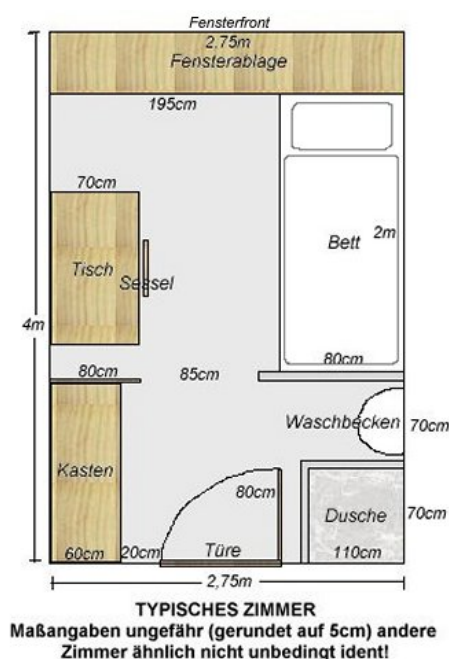


Figura 20 - Área comum na Haus Döbling  
Fonte: elaboração própria



de cor cinza e branca, com um chuveiro e uma pia, decidi que deveria melhorar o ambiente para que não ficasse insatisfeita com a sua aparência, e para que as palavras escutadas sobre a *Haus Döbling* não se tornassem as minhas palavras. Em minha nota, escrevo:

“Vi o colchão que parecia um sofá, as prateleiras vazias e uma cômoda pequena de canto. Já que este quarto seria meu, eu deveria organizá-lo do meu jeito: tirei o que tinha na mala e organizei. Coloquei a meia dúzia de livros que tinha comprado no aeroporto de Londres na prateleira, e o quarto foi ficando melhor. Comprei algumas coisas na Ikea, coleí alguns pôsteres nas paredes e trouxe para o quarto as outras malas que havia deixado no porão de um amigo. A residência estudantil devia se tornar a minha própria casa, com o conforto que tinha enquanto estava no Brasil.”



#### Traduções

*Fensterfront*: Frente da janela

*Waschbecken*: Pia

*Dusche*: Chuveiro

*Bett*: Cama

*Fensterablage*: Balcão

*Tisch*: Mesa

*Kasten*: Armário

*Türe*: Porta

Figura 21 - Planta de um quarto típico na Haus Döbling

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário dos estudantes que moravam na Arcobaleno, os vizinhos da Haus Döbling vinham, em sua maioria, do leste europeu: Turquia, Bulgária, Albânia, Romênia, Hungria, Eslováquia ou mesmo da Áustria, assim como a maioria dos colegas na WU.

Os estudantes que moravam neste andar se conheciam, pois moravam juntos por anos. Por isso, tinham a iniciativa de contribuir no início de cada semestre com um fundo para comprar material de cozinha, além de discutirem a organização do

espaço público. Apesar de terem me conhecido por pouco tempo, também fui incluída no fundo, o que significava também inclusão no grupo. Apesar do espaço confinado, fui bem recebida pelos vizinhos na Haus Döblings. Tinha minha privacidade quando precisava e, mesmo sendo um prédio antigo, tudo funcionava sem defeitos.

Os cursos na WU não eram realizados ao longo de todo o semestre com uma ou duas aulas por semana, como é o formato que conhecia, mas sim por alguns dias (de três dias a uma semana inteira) com aulas de até nove horas de duração; por exemplo, um curso de cinco créditos era oferecido em cinco dias, com aulas de seis horas cada. Esse sistema tinha como consequência a exigência de grande preparação para a aula e alta carga de leitura. A falta de encontros regulares com os outros alunos tinha como consequência poucas oportunidades de formação de grupos e para conhecer melhor os colegas.

Por ser uma escola grande tanto em número de alunos quanto em espaço físico, era difícil encontrar colegas ao acaso. Sua biblioteca, por exemplo, estava sempre ocupada, e havia competição dos alunos por uma mesa. Dessa forma, fazia meus trabalhos na residência.

Com a chegada da primavera na cidade, começavam os eventos ao ar livre. Na WU, todas as tardes, os alunos se encontravam no Cocktailstand, uma barraca de drinks e bebidas que foi construída na porta de entrada da WU, no topo da escadaria principal.



Figura 22 - Tarde no Cocktailstand  
Fonte: elaboração própria

Em uma ocasião, quando estava com um grupo de trabalho formado por um Americano e um Escocês, houve um incidente que deixou o Americano irritado. O Escocês, que desde o princípio não havia demonstrado nenhum tipo de empatia pelos membros do grupo, ignorou quando o Americano foi lhe apertar a mão para se despedir, o que levou ao comentário posterior: “Você viu o que ele fez? Nos EUA, quando alguém quer te cumprimentar apertando a mão e você vai embora como ele

acabou de fazer, pode dar briga! Poderia ir bater nele, se fosse o caso! É muito sério!” Para acalmá-lo, disse que talvez o escocês não entendesse o quão grave era não apertar a mão de volta e que estava claro que não era muito amigável, o que tinha sido percebido desde a sala de aula.

Outro evento de primavera, dentre muitos outros, é o *Sommernachtskonzert*, que acontece no castelo *Schönbrunn* e é aberto para o público. Em 2009, o maestro foi Daniel Barenboim, conduzindo a orquestra da Filarmônica de Viena.

Como gostava de apreciar música clássica, convidei a amiga Romena para irmos assistir a este concerto, onde nos juntamos a uma platéia de pessoas em pé, mas que estavam vestidas de camisa e terno ou vestidos elegantes; era o uniforme que substituíam as camisetas pretas de bandas no Woodstock. Após o pôr do sol, a orquestra começou a tocar peças de Mozart, Strauss e outros compositores, que apreciávamos silenciosamente e distante dos colegas. No dia seguinte, perguntei à Russa como havia sido o concerto para o grupo que foi junto, ao que ela me respondeu: “Não conseguimos escutar nada. Alguém teve a idéia de ir sentar no gramado que ficava no elevado atrás do palco e o som não ia para lá, então, fomos embora”.

Pensava que era importante fazer algumas atividades do meu jeito, pois Viena tinha um significado maior além dos estudos em administração, ela me oferecia oportunidades que precisavam ser aproveitadas, sobretudo com a música clássica. Este foi um exemplo de que, caso tivesse cedido à pressão e me juntado ao grupo, teria tido uma experiência frustrante de ver um dos meus artistas favoritos.

#### 4.2.2 Interculturalidade em um Ambiente de Trabalho

Foram realizadas dez entrevistas com estagiários e profissionais do escritório de Düsseldorf, Alemanha,; sendo três alemães e dez estrangeiros de oito países: França, Alemanha, Itália, México, Polônia, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos. A média de idade dos respondentes é 26 anos, sendo seis estagiários e sete funcionários permanentes, dos quais três iniciaram seu trabalho como estagiários.

Os alemães ocupam cargos mais altos e têm um vínculo mais longo com a empresa: um deles era diretor de *Sales and Account Management* e trabalhava há dez anos na empresa. O programador estava na companhia há oito anos e a representante de serviços ao consumidor para Alemanha, há 12 meses. Os estagiários e demais empregados permanentes estão na empresa por, no máximo, um ano.

Os estagiários estavam em fases diferentes de suas experiências: em sua maioria, ficariam na empresa por seis meses, sendo que quatro estagiários estavam no terceiro mês da experiência, uma no começo e outro no final do período de estágio. A funcionária permanente Britânica estava se desligando da empresa na época.

Os dez entrevistados estrangeiros e a Alemã tiveram experiências internacionais anteriores, através de semestres de estudos no exterior pelo programa Erasmus; no entanto, entre os outros tipos de experiências estavam trabalhos voluntários, *au pair*, empregos e ensino de inglês, no caso dos nativos no idioma.

Os entrevistados alegaram diversos motivos que os levaram a buscar por uma posição nesta empresa e em Düsseldorf: 1. busca por experiências e vivência internacionais, 2. exigência acadêmica, 3. falta de emprego no seu país de origem, 4. namorados alemães e 5. desenvolvimento de carreira.

Aqueles que declararam procurar experiências e vivência internacionais, o faziam pois

*"I really like change and to be challenged in new places, I think it just makes life more interesting. It's just boring, and I don't want a boring life. I want to see the world."* (M.O.)

*"[Living abroad] is exciting and always makes you busy and there's always something new... I really like it; I don't like England that much. It's just a bit boring there" (S.M.)*

*"Sometimes you can get stuck in a dead end job, in your dead end country, thinking 'I used to be quite a cool guy, you know', and never test it, or 'I was able to make friends but now I have the same friends that I have for 10 years, I don't really go out to find new people, I've got my girlfriend and everything'. But then if you have to start your whole life, you can go out and make new friends and do things. You can go to another country, you can find a new flat, you can do some different work. I love it, I would do it again. So, every six months: new place, new people. It's never boring" (A.C.)*

A repetição da palavra '*boring*' pelos entrevistados e a aversão pela monotonia que pensavam encontrar em seu próprio país lhes aumentava o desejo de conhecer outras culturas e começar suas vidas em lugares novos e com novas atividades, motivando-os a buscar as experiências internacionais.

Apenas a estagiária espanhola começou a procurar oportunidades no exterior devido à falta de empregos no seu país e por ter sido demitida devido à crise financeira; três estagiárias precisavam de um estágio internacional para cumprir requerimentos acadêmicos e duas se mudaram para a Alemanha a fim de ficarem mais próximas de seus namorados. Por fim, duas pessoas tiveram como objetivo inicial praticar e aprender alemão para o desenvolvimento de suas carreiras.

A decisão e o processo de mudança para Düsseldorf acontecera de forma rápida e pouco planejada. Sete entrevistados chegaram à cidade sem ter contratado acomodação, e utilizaram-se de hostels, casa de amigos e *couch-surfing* nas suas primeiras semanas, durante as quais visitaram até dez apartamentos antes de escolher um para o qual se mudar. Os três entrevistados que tinham acomodação antes de chegar à cidade utilizaram-se de contatos na cidade que os ajudaram no processo de busca.

Cinco entrevistados moravam em apartamentos cujos quartos eram alugados pelo dono do prédio, e, portanto, muitas vezes não conheciam as pessoas com quem iriam morar; dois moravam em apartamentos em que há uma pré-seleção e entrevista com os 'colegas de quarto', dois moravam sozinhos e uma morava com o namorado. Os três alemães moravam com suas famílias. A escolha da acomodação se enquadra no estilo de vida de cada entrevistado: aqueles mais reservados,

preferiam morar em um apartamento sozinho, enquanto que aqueles que queriam praticar alemão ou ter mais contato com locais, alugavam um quarto em um apartamento compartilhado.

Para a maioria dos entrevistados, o tempo de processo do envio do currículo para a empresa até a mudança para Düsseldorf demorou de duas semanas até um mês para ser completado. O período de entrevistas demorou de uma a duas semanas, portanto, com pouco tempo para se organizar:

*"It was really fast, I packed things in one day, because I was working before, but it was ok. I didn't forget anything, I think. We know that Spain is not so far, so it's ok if I forget something..." (D.N.)*

*"I don't have several suitcases, I just have one. So, I practically booked a flight, and came here. Very easy." (F.G.)*

*"I had to stay in like a cheap youth Hostel for a few days, then I found an apartment where I stayed for two weeks, and in this apartment, there was a guy moving out, so I took his room. But it was very stressful, and within two weeks I was desperate to find a place, the place I'm now... I had one suitcase and a hand luggage, so that was very exhausting to go from one place to the other, and I didn't know the city, so... I was a little bit stressed" (A.S.)*

Apesar de ser uma mudança para outro país e por um longo período, há pouco planejamento, o que é permitido pela infra-estrutura bem desenvolvida existente na Europa: vôos baratos e frequentes, facilidade de busca de quartos pela internet e hostels confiáveis.

Os entrevistados consideram que experiências internacionais ajudam na construção da vida pessoal e profissional. No âmbito pessoal, alguns entrevistados disseram:

*"Makes you learn how to really be open minded, by doing something that you wouldn't do in your own country. Makes you discover other person's country, and personality. In each country I was, I had different friends and the way we were with each other was absolutely different, and you also learn that you can change yourself and adapt. What I like the most is the feeling that wherever you go, you'll be fine, that's very important. Even in difficult times, when nobody likes you and you can't find a place to stay. Whatever happens, you'll be fine, because you can find a solution." (D.N.)*

*"I think it helps you become a better person, helps you become a better listener, I think that if you're opened to listening to people and getting people who are from different countries, you learn more, and you get to eat their food, you get to hear about their family, about how they grew up, about their*

*friends, you get to see how it was similar to yours and how it's not similar to yours and I find it all interesting."* (A.C.)

*"It makes everything some much more interesting, of different characters and different mentalities, of people thinking different things. I'm really interested in how different cultures are diverse."* (M.K.)

Fazer parte de um grupo multicultural torna a experiência destes jovens mais interessante, pois eles têm vontade de conhecer outros estilos de vida e culturas. Consideram que conversar sobre suas diferenças culturais é proveitoso e sempre aprendem um com o outro. Por essas mesmas razões, os alemães que fazem parte deste grupo relatam:

*"I enjoy listening to other languages and practicing my skills at understanding French, Spanish, Italian. I like learning about the other countries – for example, through our Polish interns I learned more about Poland, my Italian colleagues gave me great book tips about Italian culture and so on."* (U.G.)

*"That is a great experience for me and in my point of view very good for personality development. It makes me behave more diplomatic and helps to not weigh up every word that someone says. Specially because, before, I was less open-minded to people with different backgrounds."* (T.G.)

Para a Alemã, trabalhar em um ambiente diverso é mais agradável, pois considera as pessoas como mais *open-minded*, diferentemente da empresa onde trabalhou anteriormente, uma pequena editora de livros em uma cidade pequena ao sul da Alemanha. Ela conta:

*"If I compare to the job I had before, it was at a publisher of calendars and book in a very small town, and all the employees who were working there were from this town, and they never went outside of it. They weren't very open-minded: when I tried to give ideas or say something, I never expected them to listen to me, and at the same time, they thought they were always right. Here I felt more comfortable, because it doesn't matter so much about the hierarchy and people are more open-minded."* (M.K.)

Segundo alguns entrevistados, estar em um grupo multicultural pode ajudar um indivíduo a se desenvolver profissionalmente, pois eles conseguem ter ideias diferentes do que se participassem de um grupo homogêneo:

*"I think it's good for me to have more ideas, because I want to work in marketing, and in this department you always need fresh ideas, and if you're working with people from different cultures, you can have different ideas in your work too. You can hear the other ideas, but you have to be conscious about your own culture, working for your culture. In this company, we try to do the things in the American way; it's ok to do things like this because it's*

*working. Nevertheless, you can't forget the people of the country who will buy in the website or in your business. And maybe in a multicultural group it's easy to get confused, because you have to hear a lot and have ideas, but never forgetting the business and the people to whom you're working for."* (D.N.)

*"I think it's important to have an Italian working for Italy, and a Spanish working for Spain, because we can add a touch for the work we're producing. Even answering e-mails, we don't write the standard 'Thank your for your answer' that the Germans like to do."* (L.M.)

Como muitas culturas fazem parte do cotidiano da empresa, se reunindo para definir suas tarefas e estratégias, manter em mente as diferenças culturais dos países mercados-alvo é importante, pois os profissionais lidam diretamente com o mercado de seu país de origem, enquanto lidam com uma equipe multicultural e uma alta gestão americana.

No final das entrevistas, quando perguntados sobre seus sentimentos e se se sentiam mais internacionais ou locais, no sentido do seu país de origem, os alemães respondem que se sentem alemães,

*"I used to think as a young student that I am an 'European' rather than a 'German', but when I lived abroad myself I learned that I do have some German characteristics and not all of them are necessarily bad. (As a German, you are always confronted with our country's history when you go abroad – so our stereotype image is not always that positive...)"* (U.G.)

*"I think more German than International, because every time we're talking about our cultures during lunch, it always reminds me that I'm German."* (M.K.)

A maioria dos estrangeiros que se dizem internacionais o fazem, no entanto, em segundo plano, pois a sua nacionalidade original é dominante, e a percebem mais fortemente em suas experiências em outros países:

*"I feel international, but I still talk about mountains and small towns, so I'm very local too; also I consider that I'm from Northern Italy and not the south, I'm Italian but just not very patriotic."* (L.M.)

*"I still consider myself as British, but a very internationally minded British. I think independent of nationalities, so, maybe both."* (A.C.)

*"I feel multicultural, but I still have a lot of clichés about the city, I can't really answer it, because I really like to be in multicultural environment, but there's always a time when I'm telling myself that France is better because I'm French. So, it's kind of both, depending on the day or the hour, I can be criticizing France or the other place."* (A.S.)



Há um sentimento internacional, por fazerem parte de grupos multiculturais e se sentirem confortáveis neles, no entanto, percebem que suas personalidades carregam traços dos seus países de origem. Outros entrevistados mantêm o sentimento de serem do seu país de origem:

*“I definitely feel Mexican, and nowhere else. I love my country.” (F.L.)*

*“I still feel American, I still have patriotism, pride of my country, but I’m a different kind of American.” (M.O.)*

A exposição de sua cultura a outros e o aprendizado de outras culturas aumentam a percepção das diferenças, logo, a percepção de sua própria cultura. No ambiente de trabalho pesquisado, informações sobre essas diferenças são comunicadas diariamente, principalmente em conversas informais durante o horário de almoço.

A maioria diz ser um ‘tipo diferente’ da nacionalidade, o que demonstra que possuem um desejo de pertencer ainda ao país onde nasceram, no entanto, se destacar do estereótipo e das características comuns que eles mesmos identificam entre as pessoas de seus próprios países.

Ao longo da análise dos resultados, mais depoimentos das entrevistas serão inseridos, contribuindo com os *contos* autoetnográficos também apresentados a seguir.

### **4.3 Análise dos Resultados**

Apresento aqui alguns pontos levantados pelas pesquisas a partir da seleção de casos e depoimentos, sobre os temas de “Diferenças Culturais”, “Choques Culturais, Aprendizagem, Aculturação e Adaptação” e “Grupos Multiculturais”.

Para analisar as interações nos grupos multiculturais, muitas vezes se faz necessário observar as diferentes culturas particularmente. Na primeira parte desta seção, descrevo algumas das culturas que mais me intrigaram na pesquisa de campo por apresentarem particularidades que vão além do seu estereótipo; seguido da descrição de alguns momentos críticos da experiência internacional e, por fim, a análise de interação com três grupos de trabalho diferentes, mais o grupo dos entrevistados no escritório alemão.

A fim de resumir as experiências de forma mais objetiva, o seguinte quadro foi elaborado, considerando elementos estruturais e práticos do cotidiano nas duas cidades.

<b>Aspecto</b>	<b>Bocconi e Milão</b>	<b>WU e Viena</b>
<b>Objetivos Pessoais na Cidade</b>	Aprender italiano, conhecer pessoas de outros países.	Concertos e aulas de música clássica, conhecer a cultura vienense.
<b>Acomodação</b>	<i>Arcobaleno</i> – residência estudantil para os alunos em intercâmbio de outros continentes, organizada pela Bocconi.	<i>Haus Döbling</i> – residência estudantil organizada pela ÖAD aberta a todos os estudantes em Viena.
<b>Tipo de quarto</b>	Quarto individual, em um apartamento duplo. Prédio construído nos anos 90.	Quarto individual em um andar com 15 outros. Prédio construído nos anos 60.
<b>Colegas de apartamento/andar</b>	Uma colega de apartamento chinesa.	15 colegas de apartamento de diferentes nacionalidades, tais como austríacos, turcos, búlgaros e chineses.

<b>Cozinha na acomodação</b>	Três salas com quatro estações cada, compartilhada com todos os 300 residentes da Arcobaleno.	Uma cozinha pequena compartilhada com os outros 15 residentes do andar.
<b>Tipo de alimentação</b>	Comprava-se mantimentos no supermercado próximo e preparava-se as refeições na própria residência. Maior quantidade de massas, carnes e saladas. Excelentes restaurantes italianos na cidade.	Comprava-se mantimentos em três diferentes supermercados ao redor da residência, mas era igualmente comum comprar refeições fora. Alimentação mais multicultural, como na culinária turca, japonesa, chinesa e austríaca ( <i>Wiener schnitzel</i> , <i>Apfelstrudel</i> e os bolos vienenses),
<b>Transporte público na cidade</b>	Uso de <i>trams</i> e metrô pela cidade. Da residência à Bocconi, o trajeto demorava 20 minutos com <i>tram</i> , em média, e, ao centro, 30 minutos.	Uso de <i>trams</i> , metrô e bicicletas. Da residência à WU, demorava-se 10 minutos andando, e, ao centro, 15 minutos de metrô.
<b>Transporte para outras cidades europeias</b>	Uso de três aeroportos e trens partindo da Milano Centrale.	Uso de trens a partir de duas estações principais.
<b>Nacionalidades presentes</b>	Brasileiros, Americanos, Chineses e poucos Europeus, como Alemães, Holandeses e Italianos.	Austríacos, Tchecos, Húngaros, Poloneses, Russos, Romenos, Búlgaros, Eslovacos, Alemães.
<b>Estrutura dos cursos</b>	Cursos semanais, com até quatro horas de duração ao longo de todo o semestre.	Cursos realizados em poucos dias, não regulares, e aulas de até nove horas de duração.
<b>Cursos</b>	<i>“Entrepreneurship and Business Planning”, “International Business Management”, “Management of Fashion and Luxury Companies”, “Corporate</i>	<i>“Cross-Cultural Management”, “Global Strategic Management”, “Managing in the Multinational Corporation”, Global Strategic Alliances”.</i>

	<i>Strategy</i> ".	
<b>Alternativas aos cursos</b>	Realizar disciplinas como " <i>non-attendant student</i> ".	Não havia. Presença era obrigatória e marcada.
<b>Disciplinas obrigatórias do CEMS</b>	<i>Corporate Strategy</i>	<i>Cross-Cultural Management</i> e <i>CEMS International Business Project</i> .
<b>Viagens para</b>	Itália, França, Inglaterra, Suécia, Bélgica, Finlândia, Estônia, Lituânia.	Áustria, República Tcheca, Eslováquia, Eslovênia, Croácia, Polônia.
<b>Maiores facilidades</b>	Encontro com os outros estudantes, compra de produtos de qualidade e de acordo com a moda da estação.	Pontualidade do transporte público e facilidade burocrática. Vida estudantil mais organizada por grupo oficial da WU.
<b>Maiores dificuldades</b>	Distância do centro, greves e burocracia.	Distância do centro e preconceito.
<b>Culturas de maior contato</b>	Italiana, Americana e Chinesa	Leste europeu.

Tabela 9 - Quadro síntese de diferenças objetivas entre as experiências em Milão e Viena.  
 Fonte: elaboração própria.

A partir da delimitação objetiva da experiência nas duas cidades onde foi realizada a autoetnografia, os elementos mais subjetivos de análise da pesquisa serão detalhados nas seções subsequentes, que demonstram que as diferenças no estilo de vida e o contato cultural influenciaram para que os dois semestres apresentassem experiências e resultados distintos.

### 4.3.1 Diferenças Culturais

Com um olhar de fora da Europa, as diferentes culturas do velho continente são categorizadas em grupos como o *‘leste europeu’*, ou *‘germânicos’*; no entanto, ao se aproximar do local e dos povos, é possível notar as diferenças sutis – e marcantes – dentro de cada ‘grupo’: os germânicos, então, deixam de ser germânicos e tornam-se alemães e austríacos; e os povos do leste europeu passam a demonstrar as características dos poloneses, russos e romenos.

O contato com algumas culturas específicas trouxe maior compreensão sobre as características de alguns grupos, sobretudo dos *germânicos* e das culturas do leste europeu. Nesta seção, sob a luz da pesquisa autoetnográfica e dos depoimentos dos entrevistados, apresento aqui algumas percepções sobre essas diferenças.

#### 4.3.1.1 Áustria e Alemanha<sup>10</sup>

*“Germans tend to be very accurate and that might cause conflicts with people who are more relaxed.” (T.G.)*

*“I think that Europeans (and people from North and Latin America) are not so different in culture and they share many characteristics. I never had any issues with someone because of a cultural difference. Well, maybe I can be (like Germans in general) a bit “too direct” which might be perceived as rude in other cultures.” (U.G.)*

Essas são falas de dois dos alemães entrevistados, cujas percepções sobre a sua própria cultura como sendo exata e direta demonstra reconhecerem a importância desses traços nos relacionamentos que mantêm em seus cotidianos com pessoas de outras nacionalidades, principalmente os latinos e os norte-americanos.

Certamente, alemães e austríacos apresentam similaridades, como a preferência por relacionamentos estáveis, pois muitos mantêm um namorado(a) por diversos anos; são mais diretos e objetivos em suas falas, assim como notado acima pelos entrevistados; respeitam hierarquia, tratando-se pelo título – na Áustria, sempre que alguém se dirigia a um professor doutor por escrito, utilizava Univ.-Prof. Dr. e o nome completo, ou, na fala, através do título (Professor) e o sobrenome. Em ambos

---

<sup>10</sup> Não tive contato suficientes com suíços para adicioná-los aqui.

os países, no ambiente de trabalho, as pessoas se tratam pelo título, se houver, ou por Herr (para homens) e Frau (para mulheres) e o sobrenome da pessoa. De acordo com uma amiga alemã próxima: “Se trabalhássemos juntas em uma empresa, mesmo sendo próximas, eu te chamaria de Frau Sakamoto”.

Por todo o tempo em que estive em Viena, fui bem tratada pelos austríacos – e não esperava o contrário. Os austríacos que conheci são de famílias tradicionais, que participam dos bailes de inverno no Hofburg de vestidos longos e smokings, e têm gosto refinado pela cultura e pela arte. Considero que sejam menos metódicos que os alemães, mas não tão ‘soltos’ quanto os italianos, ficando entre essas duas culturas; às vezes, estão atrasados para encontros, mas marcam seus compromissos em agendas e são organizados. Quando caminhavam na rua, mantinham uma pose exata e movimentos firmes, como um reflexo de seu passado imperial. Os austríacos são formais em seu tratamento: os professores na WU utilizavam seus títulos antes dos nomes, e eram assim chamados por seus alunos, demonstrando ao mesmo tempo distância hierárquica e respeito.

Apesar de a cultura austríaca ser próxima da dos alemães, existem muitas diferenças: os austríacos são mestres em confeitaria, enquanto que os alemães se especializaram mais na panificação; os austríacos são apreciadores de vinho, do wiener spritzer (espumante ou vinho branco com soda) e do Wienerschnitzel, dos esportes de inverno (sobretudo o esqui) e do cultivo da arte, enquanto que os alemães inovam na produção de cerveja e salsichas (wurst), são fanáticos por futebol (tanto quanto os brasileiros) e são grandes estudiosos da engenharia e das ciências exatas.

A arquitetura em Viena apresenta cores mais claras, em tons de salmão, amarelo e rosa, com a maioria dos telhados vermelhos. Os detalhes são simétricos, delicados e uniformes ao longo de todo o prédio, que geralmente têm de cinco a seis andares. Já em Düsseldorf e em outras regiões da Alemanha, como Berlim e Hamburgo, os prédios têm cores mais fortes, geralmente em tijolo à vista, os telhados são negros, e o desenho dos prédios são também simétricos, no entanto, no centro há uma triangulação ou um domo arredondado. Os prédios, de três a quatro andares,

aparentam ser mais novos devido à reconstrução do pós-guerra, com uma maior utilização de vidros.

**Viena**



Figura 23 - Parlamento Austríaco, Viena  
Fonte: elaboração própria

**Alemanha**



Figura 24 - Parlamento Alemão, Berlim  
Fonte: elaboração própria



Figura 25 - Prédios em Viena, *Judenplatz*, Viena  
Fonte: elaboração própria



Figura 26 – Prédios em Düsseldorf  
Fonte: elaboração própria

Há também as diferenças entre os vienenses e os austríacos dos outros estados, assim como há diferenças entre os alemães dos diferentes estados. Por exemplo, na música, os austríacos do Tirol têm o lodelei como tradição musical, que é uma técnica vocal em que tons são atingidos utilizando-se apenas sílabas; enquanto que Viena, por ter uma tradição cosmopolita, guarda na música de Mozart, a ópera e a música clássica, no geral, a sua maior tradição musical. Já na Styria, ao sul da Áustria, há uma



Figura 27 - Dança na Styria  
Fonte: elaboração própria

tradição musical baseada no acordeão, que coordena danças em que são realizados movimentos com as mãos e os pés em uma sequência rápida.

Os alemães da Bavária são similares aos austríacos em diversos aspectos: as roupas tradicionais, o dialeto e a arquitetura tornam este um estado diferente aos outros estados alemães, que percebia como sendo mais práticos e organizados. Se a engenharia pode criar um jeito melhor de fazer as coisas, então, os alemães a adotam, e essa exatidão e atenção aos detalhes é parte cultural deste povo.

Em uma ocasião, essas características me fizeram sentir respeitada na WU, pois após ter perdido a primeira aula de uma disciplina devido à falta de informação, recebi um e-mail da professora (que originariamente é alemã):

*Dear Ms. Sakamoto,*

*You are registered for the course 1924 Global Strategic Management. As you missed today's first session, we were wondering whether or not you plan to still take this course. In case you do intend to attend the course from now on, I kindly ask you to drop me an email as soon as possible. We would need to assign you into a group, and provide you with all necessary information.*

*I am looking forward to hearing from you.*

*Kind regards,  
K. R.*

Depois de duas trocas de e-mails, tivemos uma reunião na WU, quando ela me explicou os trabalhos de grupo a serem realizados naquele semestre e entregou uma apostila grossa contendo todos os artigos e estudos de caso a serem lidos. Apesar do costume austríaco de chamar os professores pelo sobrenome, nos tratávamos pelo primeiro nome e ainda tivemos conversações sobre assuntos não acadêmicos, como por exemplo:

- Where are you going to live in Vienna?*
- I'm staying at Haus Döbling!*
- Really?! Oh no! I stayed there on my exchange semester when I was an undergraduate and as soon as I saw the place, I called my parents asking them to take me out of here! it's so terrible over there!*
- A little bit, I have to agree, but it's ok for me.*

Foi um primeiro encontro na Áustria que me marcou pela precisão como as coisas foram feitas: ela sabia que eu estava inscrita na aula, que não havia comparecido à



primeira seção e com quem eu deveria fazer trabalho em grupo, caso fosse continuar o curso, além também de ter entregado o material impresso e pronto para começar o semestre.

Por ser uma cultura baseada em regras (de conduta, e não no sentido de legislação), torna-se mais simples compreender o que pode ser esperado e o que precisa ser feito para conseguir se adaptar à cultura, pelo menos minimamente.

#### **4.3.1.2 Brasil**

Os 25 brasileiros que estavam estudando naquele semestre em Milão criaram e formaram uma grande comunidade, realizando eventos e encontros que atraíam pessoas de outras nacionalidades, principalmente os americanos.

Um Brasileiro comprou uma grelha elétrica e começou a organizar churrascos na varanda do seu apartamento, comprando carne de frango e salsichas, pão e bebidas. Na primeira vez, compareceram apenas os brasileiros, mas com o passar das semanas, o tamanho do grupo aumentava – no segundo mês, apareceram até 70 pessoas. Quando não estavam fazendo churrasco, se reuniam na cozinha para jogar baralho, ou então cantar com violão. Algumas vezes, eram realizadas brincadeiras sugeridas pelos americanos, como alguns *drinking-games*, no entanto, eram os americanos que muitas vezes aderiam às festas brasileiras.

O grupo dos brasileiros era grande e unido, e, por isso, vivia em Milão como se estivesse em São Paulo, adaptando o local para que pudessem fazer as mesmas atividades que faziam no Brasil, ao invés de se adaptar ao estilo de vida italiano. Era como se a cultura italiana fosse secundária, e a Itália estivesse apenas oferecendo o espaço e os recursos para a festa brasileira. Todos os outros estrangeiros falavam que as festas dos brasileiros eram '*boas, as melhores!*', o que aumentava a autoconfiança dos brasileiros.



Figura 28 - Churrasco dos Brasileiros

Fonte: elaboração própria



Figura 29 - Encontro na Cozinha

Fonte: elaboração própria

Como estava em busca de uma experiência internacional, não me envolvi muito com o grupo; a presença de muitos brasileiros ao meu redor tornava a experiência menos autêntica, e não tinha me mudado para a Itália para continuar vivendo como vivia no Brasil, por isso, envolvi-me mais com americanos, um australiano e alguns europeus.

O envolvimento com pessoas da mesma nacionalidade varia com o objetivo da experiência internacional: no caso destes brasileiros, o objetivo era um semestre com menos estudo e mais viagens e momentos de prazer, enquanto que, para mim, no status de aluna CEMS, era o de conhecer outras culturas e a Europa.

Alguns entrevistados relatam que preferem manter distância de pessoas do seu próprio país:

*"Yeah, don't like meeting any English people. Especially a certain type of English people, of 30 years old, and their lives doesn't really mean anything, except for their wife and kids, and they come over here thinking they are doing something great. They are pretty boring, and you meet them and they hear a girl speaking English and they find out that she's from Manchester, and they say "wow, that's really cool", but right now, I'd rather meet some Germans." (A.C.)*

*"When I go abroad, I try not to find a lot of Spanish people, if not, I'm not going to learn anything. There're a lot of people that make groups like Spanish with Spanish and French with French, and I don't like it. I think it's good to know other cultures and other people. For me it's easy, I have no problems to adapt." (D.N.)*

As diferenças de objetivos da experiência internacional e o conforto que se procura no novo ambiente determinam os relacionamentos que serão procurados. No caso

do Britânico, da Espanhola e do meu, procurávamos experiências multiculturais, e mesmo sendo relacionamentos desconhecidos e novos, com um maior grau de incerteza, procurávamos pessoas de outras nacionalidades.

No caso dos brasileiros e dos americanos em Milão, havia a conveniência por estarem morando no mesmo prédio, o que tornavam seus encontros mais fáceis.

#### **4.3.1.3 China**

A colega de quarto em Milão era uma Chinesa de Chengdu, uma província no centro da China. Chegou na residência de madrugada, fazendo barulho com os saltos, que me acordaram; então, veio ao meu quarto se apresentar e fazer perguntas. No primeiro dia, eu tentaria não acordar a colega de quarto nova a fim de não começar o semestre com conflitos, mas vi que para ela não importava: precisava de suas respostas com relação ao apartamento.

Quando nos apresentamos, ela disse seu nome em chinês e depois “mas pode me chamar de Carol”. Reconhecem que seus nomes são difíceis de serem pronunciados por ocidentais, por isso, adotam um nome americano.

Não interagimos muito durante o semestre, pois ela estava sempre na Bocconi ou ocupada falando com os pais e o namorado na China; os chineses não se misturavam com os outros estudantes, por isso, houve apenas duas ocasiões em que conversamos sobre diversos assuntos. Na primeira ocasião, ela me contou sobre seus pais protetores, pois era filha única, e também sobre seu namorado, que é filiado ao partido comunista chinês, e que estava estudando as regras e políticas do partido a fim de passar em um exame para ser aceito como membro efetivo. Perguntei a sua opinião sobre a possibilidade de a China tornar-se capitalista um dia, e ela – e assim como todos os outros chineses a quem fiz esta pergunta – respondeu que isto *jamaís* aconteceria.

De certa forma, era o mesmo choque pelo qual passei em Berlim: estudar os fatos sobre o mundo, como a Segunda Guerra, o comunismo da China e o controle de

natalidade, é diferente de presenciar e ter contato com pessoas próximas que, em suas vidas, estiveram inseridas naqueles momentos e contextos.

Neste momento, percebi o quanto o Brasil é distante do mundo; temos pouca interação com fatos externos e a história de outros povos, ficando mais focados no universo 'Brasil'. Notícias internacionais são apenas fatos que pareciam afetar menos a vida dos brasileiros. As condições na China afetam mais a Europa e os Estados Unidos do que o Brasil; por exemplo, devido às más condições de vida na China, há uma maior imigração para a Europa e para os Estados Unidos. No entanto, as questões chinesas não afetariam tanto o tamanho da população brasileira ou suas políticas, mostrando as diferenças nas dinâmicas do norte e do sul do globo.

Assim como os brasileiros se isolaram em seu grupo, havia também um grupo de chineses em intercâmbio na Bocconi que formavam um grupo fechado. Carol estava sempre acompanhada de uma amiga de sua universidade que, posteriormente, confessou-me ser um fardo. Disse que gostaria de participar mais do 'universo ocidental', mas que sua universidade havia lhe pedido para cuidar e acompanhar esta moça que era tímida, introvertida e tinha dificuldades de relacionamentos. Ela estava sempre em nosso apartamento, mas nunca havia pronunciado uma palavra para mim, mantinha os cabelos na frente do rosto e andava olhando para o chão.

Na segunda oportunidade que tivemos para trocar informações, Carol me contou sobre sua escola e a concorrência para se conseguir emprego na China. Disse que gostaria de ir aos Estados Unidos para fazer pós-graduação. Pensei, então, na quantidade de chineses que havia visto quando visitei faculdades nos EUA e entendi que ela tinha seus objetivos claros em mente: apesar de estar em Milão, tinha em mente seus próximos passos, que seriam nos EUA, não se deixando iludir com o lugar presente. Ela mostrou que tinha um foco maior em sua carreira, queria manter o namorado e comprou inúmeros presentes para levar para os familiares, sempre vinha me mostrar o que tinha comprado.

Ela utilizava bastante a frase "*it doesn't matter*", o que me deixava brava no começo. Por exemplo, uma vez que lhe pedi um favor na cozinha, ela respondeu "*it doesn't*

*matter*”, o que me fez pensar “como não importa? importa sim!”. Então, um amigo americano explicou que em chinês existe uma expressão que eles traduzem literalmente para o inglês, mas que na verdade, significa “tudo bem”.

Outra interação que tive com chineses aconteceu em Viena, quando encontrei uma mulher que morava na Haus Döbling. Ela me perguntou:

- *Where are you from?*
- *I'm from Brazil.*
- *What?*
- *Brazil*

Percebi que ela não esperava uma resposta com a palavra Brasil, e como não entendia o que eu estava falando, fez um gesto com a mão e foi embora. Às vezes, encontrava-a jantando com alguns chineses na sala comum, e eles sempre me encaravam sem falar nada, o que me deixava desconfortável. Ela não entendia de onde eu era e preferia me ignorar; precisei aprender a conviver com isso, pois a encontrava frequentemente. Escrevi em minha nota:

Sentia que devia ser mais gentil com ela do que o contrário, já que começamos com um mal entendido. Então, cedia mais espaço para ela fazer suas tarefas, ou deixava o que estava fazendo para mais tarde. Até que ela começou a conversar comigo, e ficamos amigas no final. Queria até mesmo que eu a avisasse quando fosse viajar para poder ir junto – apesar disso nunca ter acontecido.

Foi difícil aprender a lidar com chineses; e, apesar de existirem muitos chineses no Brasil, o contexto no qual os encontrei era diferente. Eles estavam na Europa a estudo, enquanto que os chineses no Brasil imigraram a trabalho, realizando comércio de produtos ilegais, por isso, os relacionamentos e as reações eram diferentes àqueles a que estava acostumada. Uma entrevistada francesa nota:

*“I can tell that it was difficult to get along with Chinese, because they were so stubborn. Something that I didn't like is that we were working as a group and I said something and they started to speak in Chinese in front of me. Sometimes it can happen, because for example, we're in a group and if I have something to say to another French, I have the reflex to say it in French; but you feel really excluded when people do that, and they don't make efforts. For me it was really difficult to understand their culture. I don't know if it's because they are from a special school or something like this, but they are saying that Europeans are lazy. So, for me, it wasn't good. There's a time when you have to hold on to yourself.”(F.G.)*

A distância cultural e o choque entre chineses e ocidentais é grande; é possível compreender que formem um grupo fechado, pois seu choque cultural com o mundo ocidental deve ser maior do que, por exemplo, para os brasileiros.

#### **4.3.1.4 Leste Europeu**

A cultura do leste europeu é ao mesmo tempo distante mas com alguma afinidade com a brasileira. Meu contato com eles provocou alguns choques culturais e grandes aprendizados, alguns deles analisados nesta seção.

Duas falas nas entrevistas mostram-se particularmente interessantes sobre o tema: a espanhola relata que os europeus do Leste reclamam de seus problemas, mas não tentam resolvê-los; e a polonesa diz que seu desejo é de conhecer o mundo, e que tem ouvido boas coisas sobre a Espanha e outros países latinos:

*“For me, Eastern Europeans always have problems, because of their family, because of money, for everything and they are always complaining about them. So, I was telling them: ‘So, let’s do something about your problems, let’s solve it or something’, but it was impossible! ‘Everything is bad for me, but I won’t do anything to change it’. So, I was saying that if you want to change it, you have to fight for it, or do it! You can’t only complain if you’re not doing anything to change it. And this is different in the way of thinking from my own culture.” (D.N.)*

*“In Poland, we’re complaining for everything. I really wanted to see other countries, because we always hear that in countries like Spain, Portugal, Mexico, people are so friendly and open minded, that they invite you to their house and you can stay there, taking care about you, which is not common in Poland. So I wanted to see more about the world.” (J.D.)*

Quando cheguei em Viena, conheci uma Romena com quem fiz amizade rapidamente. Era também aluna CEMS, mas não estudávamos na mesma turma, além de morar em lugares distantes; ainda assim, nos encontrávamos com frequência.

O que me impressionou foram seus contos sobre seus anos morando em Viena. Desde que se mudou para Viena, teve uma vida difícil, já que no começo as exigências da universidade a impediam de fazer amizades. Disse que se sentia discriminada e, mesmo depois de seis anos em Viena, não tinha nenhum amigo

austriaco; por isso, interagiu com outros romenos da WU. Era difícil para ela encontrar pessoas interessantes com quem sair, já que estava sempre muito ocupada. Segundo ela, as romenas e as outras mulheres do leste europeu são conhecidas por serem prostitutas ou mulheres fáceis:

“Viena é uma cidade muito bonita e gosto de viver aqui, mas quando eu falo que sou da Romênia, eles entendem errado. Outro dia, eu falei para um Austríaco que vinha de lá e ele perguntou quando a gente ia para a minha casa, não sei de onde ele tirou essa idéia! Estou aqui para estudar e não para outra coisa! Eu te disse, é porque somos de países de terceiro mundo.”

Muitas vezes, quando compartilhava alguma coisa sobre um evento ou algo novo que havia descoberto, ela respondia com *“I don’t care, I don’t care”*, e era centrada apenas nos seus interesses e na sua vida. Tinha uma atitude de se manter distante daquilo que não achava produtivo, não aderindo facilmente a qualquer coisa que lhe surgisse; valorizava bastante o seu tempo.

Outro contato importante que tive como leste europeu foi através da Russa quem conheci desde o início do ano CEMS. Em Milão, na minha tentativa de conhecê-la, não obtive respostas amigáveis, e a única vez em que a vi foi na recepção da acomodação, quando brigava com o recepcionista para conseguir água potável na noite em que havia chegado. Em Viena, fazíamos algumas disciplinas juntas, o que nos possibilitou uma maior aproximação. Segundo ela, havia me evitado em Milão porque o ex-namorado gostava de asiáticas, por isso, *“I didn’t want to have anything to do with you”*, e pensava em ficar distante de todas mulheres com traços asiáticos, o que mudou em Viena, e nos tornamos amigas próximas.

A sua cultura é mais voltada à família: o seu irmão é a pessoa mais importante de sua vida e, para ela, um homem deve cumprir seu papel masculino, sendo gentil, cavalheiro, tomando as iniciativas cabíveis e sabendo o que quer de uma vida com ela ao lado. Ela me mostrou valores tradicionais que são parte da cultura do leste europeu, e que por viver em um meio mais liberal, foi um grande choque cultural, ainda mais por lembrar tais valores que haviam sido modificados na minha geração.

Quando fui à Rússia, fui bem recebida por ela, por sua família e também por sua amiga em Moscou, que nos hospedou. Por ter sido considerado um ‘evento’,

encontrei, em São Petersburgo, o Russo que conheci em Nice e a Russa que conheci em Barcelona, que disse:

“Depois que voltei para a Rússia, me senti um pouco deprimida, porque via as pessoas com expressões fechadas e bravas, fui acostumando com isso e até comecei a achar normal de novo, mas agora que você veio para cá, vejo que não é normal e que em outros lugares do mundo as pessoas sorriem.”

Apesar do lisonjeio, comecei a notar a expressão das pessoas ao redor, e realmente ninguém sorria sem motivos. Em São Petersburgo, enquanto esperava na fila do supermercado, o homem atrás de mim começou a me empurrar com seu carrinho de compras; quando o encarei, fez uma expressão que traduzia “se você demorar muito, passo o carrinho por cima”.



Figura 30 - Prédio em São Petersburgo  
Fonte: elaboração própria

A cultura russa se baseia na exibição: ao demonstrar riqueza no que se veste e se possui, dos casacos de pele, jóias e carros à decoração do interior e exterior das igrejas e edifícios, e da posse de obras de arte e peças valiosas e antigas. Os edifícios eram longos e similares, de



Figura 31 - Sala no Palácio de Inverno em São Petersburgo  
Fonte: elaboração própria

aproximadamente 12 andares, cercavam quarteirões inteiros com até 15 blocos interligados.

A Russa me contou que, durante o verão, fazem conservas de legumes para o



inverno. Em potes de vidro – esterilizados e reutilizados todos os anos – colocam tomates, pepinos, pimentão e outros legumes, com sal, vinagre e ervas para dar sabor, jogando água quente; ao fechar rapidamente, cria-se o vácuo que lhes permite conservar os legumes por vários meses. Além desses legumes, complementam suas refeições com sardinhas em conserva e batata; e, ocasionalmente (raramente), caviar.

A experiência na Rússia foi um verdadeiro mergulho na cultura, pois estava hospedada na casa de russos que me mostravam a cidade e me levavam a lugares diferentes, como a cidade de Sosnovy Bor, terra natal da Russa, na costa banhada pelo Báltico, em que é permitida a entrada apenas de moradores, devido à existência de uma usina nuclear na região.

Foi interessante ver também as referências a Lenin e Stalin em Moscou, que “fazem parte da nossa história e são obras de arte, não vamos tirar as imagens deles só porque o comunismo acabou”.

Um mês antes de nossa viagem de trem entre São Petersburgo e Moscou, houve um atentado que explodiu um vagão, matando algumas pessoas. Comuniquei à minha amiga sobre meu medo de acontecer algum atentado nessa viagem, mas mantive os planos de viajar. Na estação de São Petersburgo, entendi a improbabilidade de um atentado acontecer conosco, como ela havia me explicado: a cada 15 minutos saía um trem para Moscou (havia uma estação específica de trens para Moscou), e “o trem em que vamos é de baixa velocidade, por isso eles não se interessam, preferem trens de alta velocidade, pois fazem estragos maiores”.

Nas duas semanas que passei na Rússia durante o inverno – o frio estava em torno de 15 a 20 negativos – me possibilitou entender o que, em Viena, a Russa havia tentado me comunicar utilizando palavras; o papel masculino que ela disse esperar dos homens se traduzia na espera das moças para que eles abrissem as portas, e na prioridade das mulheres em passar primeiro, em falar primeiro, em sair primeiro.

Tive contato com a cultura polonesa em Viena e também em uma viagem de dez dias por nove cidades e até alguns pequenos vilarejos da Polônia. Os colegas

poloneses ficavam muito encantados em saber sobre o meu grande interesse pelo seu país e por conhecer a sua cultura, principalmente através da música de Chopin. São orgulhosos de seu país e querem vê-lo desenvolvido; por isso, há propaganda (assim como há na Rússia) para o consumo de produtos locais e para se evitar produtos de empresas estrangeiras. Assim, R., polonesa que teve um namorado americano durante todo o semestre, me respondeu em uma ocasião em que lhe perguntei:

- Agora que o semestre está acabando, o que você planeja com o seu namorado Americano?
- Acho que vai terminar o namoro junto com o semestre, porque ele está indo embora para os Estados Unidos e eu não vou viajar para lá!

São pessoas orgulhosas de seu país e ficam lá para fazer tudo por ele, seu maior desejo era ver a Polônia desenvolvida.

Visitei a Polônia durante a semana de Páscoa, haviam então feiras de Páscoa em todas as cidades, e um clima festivo. Em Cracóvia, encontrei uma banda de padres cantando rock em polonês e aprendi sobre uma grande tradição de Páscoa do sul da Polônia, principalmente a região da Silésia: a Segunda-Feira de Páscoa, quando meninos saem de suas casas para molhar com água suas amigas. Dizem que elas precisam ser molhadas nesse dia todos os anos a fim de conseguirem um marido no futuro.

Os prédios na Polônia eram mais finos e de cores mais fortes com o telhado triangular. Um quarteirão é formado por um bloco de até 12 prédios interligados, cada um com características, cores e detalhes diferentes. Apesar de Varsóvia ter sido inteiramente destruída pela guerra, foi reconstruída seguindo o que era antes.



Figura 32 - Evento de Páscoa, Cracóvia  
Fonte: elaboração própria

Os poloneses – assim como outras culturas do leste europeu – é bem conservadora, e não aceitam o homossexualismo. A., polonês, era homossexual mas não poderia

se declarar, e este era um assunto proibido entre seus amigos. Compareceu a um encontro com uma amiga dizendo que era a sua namorada, enquanto saía com um rapaz. Não era apenas uma questão de esconder que era homossexual, mas de mostrar que era capaz de trazer uma namorada.

As pessoas com quem eu me relacionava em São Paulo e em Viena eram diferentes. Em São Paulo, a maioria das amizades eram masculinas, sendo que alguns eram homossexuais, enquanto que, em Viena, as amizades eram femininas e conservadoras. Foi um aprendizado ter essas mudanças de características das pessoas ao meu redor.

Outro colega polonês, K., me acompanhou a Żelazowa Wola, um vilarejo a 50 quilômetros de Varsóvia, local de nascimento de Chopin. No ônibus, K. me contou sobre sua infância e sobre como as coisas mudaram em seu país nos últimos 23 anos. Ele nasceu em 1985, como eu, mas na ainda União Soviética, da qual a Polônia fazia parte. Mas com o seu fim, em 1989, e a queda do Muro de Berlin, o país teve que se adaptar ao capitalismo. Não seria um processo fácil, mas estava acontecendo rapidamente. Então, nesta transição, quando tinha 10 anos de idade, existiam lojas internacionais onde poderiam ser adquiridos produtos importados, como calças Levi's, rádios, brinquedos, mas que só aceitavam o dólar americano. Ele me contou vividamente sobre uma ocasião em que queria uma caixa de Lego; seu pai deveria então trocar os złotys poloneses por dólares americanos para lhe comprar o brinquedo. Ele me contou que as pessoas que trocavam dinheiro do lado de fora dessas lojas faziam isso ilegalmente, mas era o jeito como acontecia na Polônia naquela época.

Era interessante observar que estes colegas haviam nascido sob o regime comunista da antiga URSS, mas que rapidamente adaptaram as suas carreiras e estavam estudando em escolas de administração e adquirindo experiências internacionais.

Apesar de termos culturas distantes, a minha aproximação e abertura com eles aceleraram o desenvolvimento de um relacionamento significativo, por meio do qual aprendi muito sobre a cultura do leste europeu.

#### **4.3.1.5 Afinidades e Segregações**

No grupo em Viena, havia uma clara separação entre os alunos em duas categorias, de uma forma, oeste e leste europeus, e, de outra, mulheres e homens. Os grupos informais formados eram o grupo dos seis Poloneses (que, neste caso, misturava mulheres e homens), o grupo formado pela Russa, a Húngara e a Romena próximas a mim, e o das Francesas, Alemãs e Austríacas. O Italiano estava sempre com os Austríacos, o Francês com o Irlandês, e os nórdicos (Noruegueses, Suecos e Finlandeses) formavam outro grupo.

As minha companhias eram as pessoas do leste europeu, primeiramente porque estavam lá em maior número, e segundo porque eu tinha uma maior identificação e interesses em comum com as mulheres do leste europeu. Houve uma conexão instantânea com a Romena e com a Russa, mas não com a Tcheca e com a Húngara, por exemplo.

Conexões pessoais não são possíveis de serem previstas, é preciso estar face a face com a pessoa para sentir se existe ou não. Mesmo utilizando-se de recursos de comunicação, como telefone ou e-mails, não é possível saber se há uma conexão subjetiva com uma pessoa sem estar presente. É possível conviver com pessoas com quem não se tem conexão, como no caso da Tcheca. No entanto, é difícil, como aconteceu durante o business project relatado adiante.

Os relacionamentos aconteceram com base nessas conexões: desde o início o Irlandês e o Francês haviam se simpatizado, as Alemãs, Austríacas e Francesas também, assim como o Italiano com os Austríacos; e isso pode ter acontecido tanto pela afinidade de gênero ou de cultura como por terem experimentado algum tipo de conexão subjetiva que os aproximava, que fazia com que pensassem em ligar para aquela pessoa e não outra antes de se engajar em alguma atividade na cidade; era alguém com quem se relacionar e tornar aquele ambiente estranho mais familiar e confortável.

Acredito que os preconceitos que poderia ter sofrido como brasileira não aconteceram por ter aparência asiática, mas uma brasileira que era aluna regular na

WU me contou:

Uma vez eu estava no *tram* vindo para a WU e estava no telefone falando com um amigo no Brasil, só que eu falo alto e dou risada. Quando desci do *tram*, o maquinista falou 'Faça silêncio! Volte para o seu país de merda!' Aquilo me envergonhou tanto, é por essas coisas que sinto falta do Brasil!

A diferença maior que eu senti foi entre Nova York – onde desconhecidos me abordavam para nos conhecer, e Viena – onde as pessoas não se aproximavam, pelo contrário, se distanciavam – e não entre São Paulo e Milão, como tinha imaginado da primeira vez, ou entre Milão e Nova York.

Entendi, com o tempo, que na cultura europeia as amizades são feitas com construção e demora-se um longo período para se ganhar a confiança e confiar no outro, mas uma vez construídas, são amizades duradouras e eternas.

Apesar de ser acostumada (no Brasil) a ter mais amizades masculinas, não tive amigos na Europa. Era comum ver nos lugares públicos na Europa grupos grandes de pessoas do mesmo sexo, mas nenhuma pessoa do outro sexo.

Esta 'regra social' me fez aprender a lidar com mulheres. Quando havia um homem no grupo das mulheres, assuntos femininos eram evitados, sendo abordados assuntos específicos para um grupo misturado, e o mesmo acontecia em um grupo de homens com uma mulher presente.

Eram raras as ocasiões em que todos se uniam – muitas vezes isso acontecia por ser um evento organizado pela escola. Informalmente, porém, haviam poucos encontros mistos, tanto em gênero quanto na questão das nacionalidades mencionadas.

### 4.3.2 Choque Cultural, Aprendizagem, Aculturação e Adaptação

No período de um ano da autoetnografia, ocorreram as diferentes fases de choque cultural, aprendizagem, aculturação (e reculturação) e adaptação, como demonstradas na figura 33, mas que resultaram em uma curva diferente da proposta por Adler (2008) e Hofstede e Hofstede (2005). A cada período, cresceu a compreensão e a aceitação de outras culturas, os relacionamentos interculturais e o aprendizado sobre diferentes pessoas, organizações, cidades e países.

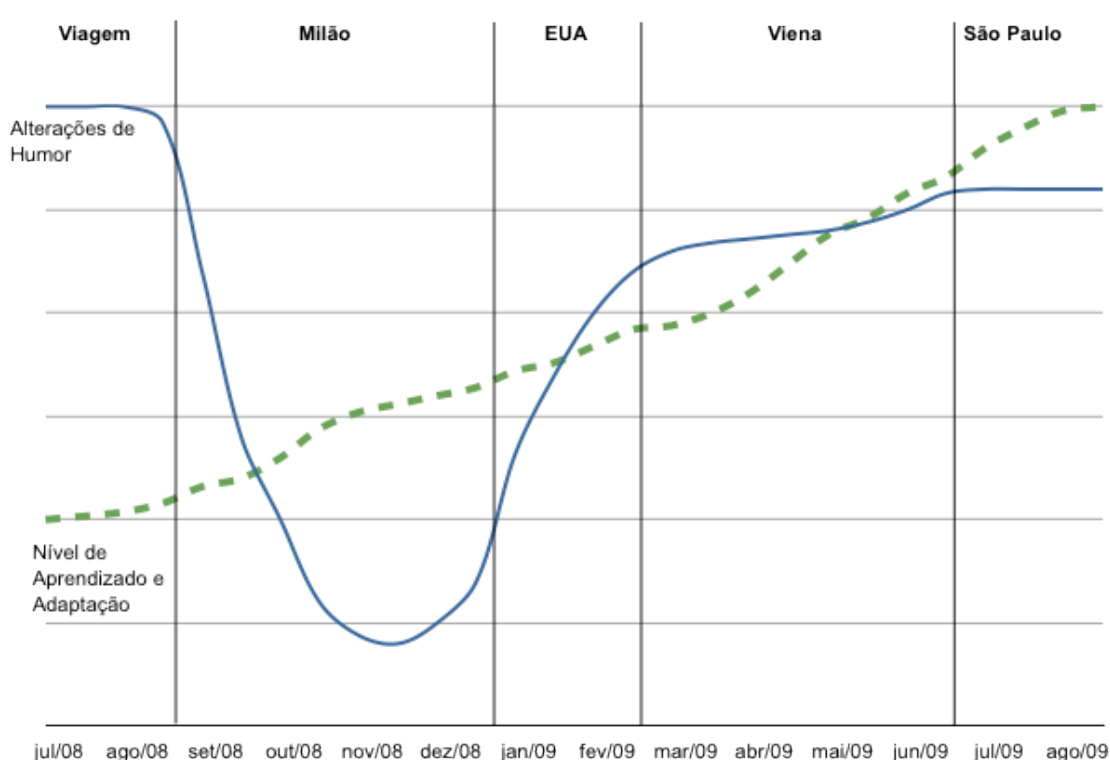


Figura 33 - Curva de choque cultural e aprendizado

Fonte: elaboração própria

O semestre em Milão representa o choque cultural mais severo, com uma queda brusca do humor em comparação ao período dos 45 dias de viagem. A recuperação ocorre nos Estados Unidos, sete meses após a saída do Brasil, mais tempo do que o indicado pelos teóricos anteriores.

Apesar de Milão e da cultura italiana terem similaridades com São Paulo, o choque cultural ocorreu com força neste semestre por ser a primeira vez que morava no exterior por um longo período, e também pela falta de identificação com o local em

que estava.

Havia muito poucas atividades com as quais queria me envolver, e a cidade me atraía pouco, pois oferecia poucas oportunidades que envolviam os meus interesses pessoais. Em algumas semanas nos EUA, ocorreu um processo de recuperação, em que pude voltar a explorar mais os meus interesses, o que elevou o nível de humor até a chegada em Viena, onde tive maior identificação com a cidade e com as atividades disponíveis nela.

#### **4.3.2.1 Reconhecendo o Território**

Conhecer o novo ambiente a ser frequentado pelos próximos meses requer paciência, pois no primeiro dia de aula nas novas instituições era necessário entender os caminhos *para* e *no* campus, a numeração das salas de aula, o sistema para utilização dos computadores no laboratório, a organização da intranet da universidade, da biblioteca e a localização das lanchonetes, além da adaptação ao layout da sala, ao sotaque dos professores e à estrutura das disciplinas.

O início de uma nova vida é carregado de informações que devem ser entendidas, absorvidas e assimiladas desde as pessoas com quem se relaciona, passando pelo mapa de transporte urbano e pelo conteúdo a ser aprendido em cada disciplina, até o cenário em que se encontra, a aparência das pessoas e do ambiente. A inconstância dos elementos ao redor e também o aprendizado técnico da universidade apresentavam, portanto, uma grande carga de informação; diferentemente do que se tem no país de origem, onde o ambiente, as pessoas e as regras são constantes, permitindo absorver mais conhecimento técnico. Com a adaptação gradual ao ambiente, passa-se a substituir a dedicação e o esforço para entender o local pela atenção à atividade principal da viagem, neste caso, os estudos.

Ainda na fase de reconhecimento do território, no entanto, racionalizava para obter as informações necessárias: procurava por endereços e horários na internet, perguntava aos intercambistas e recepcionistas e sempre adotava os caminhos mais simples, evitando alternativas complexas, como

os caminhos subterrâneos e as passagens secretas da universidade. O processo de aprendizado sobre o novo ambiente exige paciência, mas há diversas fontes de informação que podem ser utilizadas, como internet, mapas da escola, *welcome kits* e, principalmente, as pessoas ao redor.

Quanto maior a complexidade das regras a serem entendidas, menor era a disponibilidade para entendê-las, não por má vontade, mas sim pelo excesso de informações, o que tornava necessário selecionar o que seria importante e relevante de ser aprendido e qual esforço deveria ser poupado, pois estar em uma nova cidade já era, em si, bastante exigente. Quando precisei de alguns livros da biblioteca da Bocconi, utilizei o sistema de reservas, através do qual poderia retirar os livros no balcão de empréstimos, ao invés de tentar entender o sistema de organização inteiro, que é complexo; então, explorava o acervo pela internet e solicitava os livros no balcão de empréstimos.

Durante a fase de reconhecimento do território, conhece-se também os outros estudantes e pessoas com quem o período de intercâmbio (ou trabalho) será compartilhado. Era mais simples conhecer os brasileiros na Europa do que pessoas de outras nacionalidades, pois sabia quais reações esperar e a própria situação fornecia elementos de compatibilidade: o fato de estar morando fora do país. Por outro lado, no primeiro encontro com pessoas de outras nacionalidades, não se sabe ao certo como serão as reações, se é mais adequado dizer “Olá” ou “Bom dia”, se se acena, dá-se a mão ou um beijo no rosto para cumprimentar. Geralmente, era suficiente dizer “*Hi, my name is Cristina*” e cumprimentar com um aperto de mão para prosseguir a conversa.

No primeiro encontro, não importando a nacionalidade, fala-se sobre seu país de origem, alguns fatos sobre a sua cidade, quanto tempo ficará no país visitado, se gostou ou não do ambiente, sobre as viagens anteriores e outras questões básicas. No meu caso, explicava bastante sobre ser brasileira, mas de origem japonesa. É a melhor (e talvez única) forma de conhecer as pessoas nas primeiras semanas, no entanto, como as informações são semelhantes, pois o questionário se repete com diversas pessoas diferentes, torna-se difícil conhecer cada um profundamente, o que requer mais tempo para acontecer.



Nos primeiros meses, é possível selecionar pessoas com quem se tem maior afinidade e formar um círculo mais restrito de colegas com quem o semestre é compartilhado. É necessário, no entanto, atentar à quantidade de informação que o início da experiência apresenta, para que se possa aproveitar as oportunidades mais adequadas ao estilo de vida de cada indivíduo.

#### **4.3.2.2 Enraizamento**

Durante o semestre em Milão, mantinha contato diário com os amigos e a família no Brasil, pois fora uma época de difícil adaptação, tempo em que questionava tudo o que acreditava e sabia, já que as pessoas, os lugares, as regras, o idioma e tudo o que usava para me apoiar era diferente. Neste período, o contato com as pessoas de outras culturas não apenas me ensinou sobre elas e suas culturas, mas também me mostrou o valor da cultura que eu mesma carregava, aumentando a minha consciência sobre alguns aspectos que, no Brasil, precisavam de pouca atenção. Neste semestre, percebi, por exemplo, que a minha origem japonesa não era apenas algo que deveria ser adaptado ao ambiente, mas que trazia uma história de antepassados, guerras e necessidade de imigração – tornou-se algo maior.

Ao conversar com uma amiga brasileira que também estava na Europa, descobri que ela passava por dificuldades semelhantes: era o primeiro semestre fora do Brasil, distante dos amigos e da família, o que teve como resultado o isolamento na residência, dificuldades de relacionamentos com os alunos CEMS, restringindo-se a um grupo pequeno de pessoas nas respectivas cidades.

Os terceiro e quarto meses foram de maior isolamento, mas ao mesmo tempo sabia que precisava de maior contato social. As companhias que conseguia na cidade eram superficiais, pois estava em fase inicial dos relacionamentos interpessoais, o que não supria as necessidades por amizades, levando-me a optar pelo isolamento. Além disso, era preciso estar ciente do prazo final do semestre, quando todos voltariam para seus países depois dos poucos meses de estudo.

Esses sentimentos criaram uma necessidade de enraizamento na cidade em que

estivesse. Em Milão, desfiz as malas e coloquei meus objetos pessoais pelo quarto em que iria morar, o que o tornou menos desconhecido e mais familiar; transmitindo uma impressão simbólica de enraizamento.

A partir de então, mesmo que por alguns meses, os quartos das acomodações das três cidades foram transformados para ambientes mais confortáveis. Para isso, fazia compras na Ikea, colava pôsteres e fotos nas paredes e organizava o espaço, que se tornava familiar naquela cidade nova e desconhecida.

#### **4.3.2.3 Idiomas**

Era a primeira vez que falava inglês no cotidiano e que sentia a necessidade de me tornar fluente para me comunicar melhor. O português tem muitas palavras que não possuem tradução para outros idiomas, um exemplo é a palavra 'saúde'. Gírias em nossa língua também não são possíveis de serem traduzidas. Em certo momento, comecei a fazer uma lista de palavras que teria que desistir de usar por não terem traduções ou equivalentes no inglês. Em minhas notas, escrevo:

Passei a acreditar que a cultura faz a necessidade de criação de novas palavras. Na língua portuguesa, existem palavras que não possuem traduções para o inglês por serem sentimentos ou elementos da cultura brasileira; um exemplo é a palavra "mancada", que às vezes usava no Brasil, mas que já desisti de procurar seu equivalente no inglês. A palavra mais próxima no inglês é "*bummer*", mas que significa "experiência frustrante", não tendo os sentidos que a gíria conota, como "não cumprir o prometido" ou de "errar ou fazer alguma besteira". Depois de algumas tentativas de encontrar uma palavra similar e explicar esse conceito para americanos para tentarmos, sem sucesso, encontrar tal palavra, simplesmente deixei de me expressar.

Um idioma traduz e reflete a cultura do povo que o criou, dentro do seu contexto e modo de vida, portanto, dissociar o idioma da sua cultura, tentando traduzir diretamente as palavras de um idioma para outro, pode não resultar em comunicação eficaz. Falar eficazmente um idioma vai além de aprender as palavras e a estrutura gramatical, mas significa também entender o modo de pensar de um povo enquanto utiliza o seu idioma na comunicação.

Outra questão a ser levantada neste campo é o sotaque: alguns colegas, que não eram nativos em inglês, se esforçavam para falar como nativos, enquanto que outros

preservavam o seu sotaque, sem se preocupar com a pronúncia perfeita e nativa das palavras. Preservar o próprio sotaque é uma forma de manter sua identidade e suas origens, já que é possível reconhecer um francês ou um italiano quando conversam em inglês, por exemplo. É como uma pista e um lembrete que indicam suas origens, mas que utilizam o inglês para se comunicar. Por outro lado, pode-se considerar que a utilização de um idioma é mais autêntica e legítima quando falada por seus nativos, através da pronúncia, gramática e palavras por eles utilizadas. No entanto, as preferências pessoais determinam como um novo idioma é aprendido: um indivíduo que se ‘desprender’ mais de suas raízes, provavelmente falará com um sotaque próximo ao de um nativo, enquanto que outros podem falar outro idioma mantendo a sua pronúncia peculiar.

Além do sotaque, há também a questão dos dialetos, muito comuns nos idiomas europeus. Algumas palavras básicas no alemão vienense eram diferentes das do alemão padrão; por exemplo, em Viena, quando encontra-se com outras pessoas, diz-se “*Grüss Gott*”, ao invés de “*Hallo!*” ou “*GutenMorgen*” ou “*Morgen*” como é dito em Düsseldorf. Além disso, em toda Alemanha, diz-se “*Tchüss*” ao se despedir, sendo que, em Viena, o cumprimento mais formal, “*AufWiedersehen*”, é dito. Na Alemanha, diz-se “*GutenAppetite*” antes de se iniciar a refeição. Já em Viena diz-se “*Malzeit*”, que, para os alemães, é um cumprimento do horário de almoço entre os trabalhadores de chão de fábrica, sendo utilizado, portanto, em diferentes contextos. O meu primeiro contato com o alemão foi em Viena, onde a adaptação do idioma ao dialeto local aconteceu automaticamente, causando-me problemas na mudança para Düsseldorf, onde outro dialeto é falado.

Na Europa, é comum que muitas pessoas falem inglês, como nos países escandinavos, na Alemanha e na França; portanto, pessoas interessadas em aprender os idiomas locais têm dificuldades, como relata o britânico:

*"It's something that makes it easy but I don't like as well, is that lots of people speak English; everybody speak English, which is a bit annoying when you're trying to learn German. Because then you speak in German, and they speak in English, and you speak in German again and they reply in English"(A.C.).*

No leste europeu, na Itália e na Espanha, o inglês não é largamente falado como

nesses países.

#### **4.3.2.4 Relacionamento entre Estudantes**

Os relacionamentos se dividiam em dois tipos: os melhores amigos e os conhecidos; o papel intermediário não existia. Os melhores amigos sempre marcavam encontros, ajudavam a resolver crises, conversavam sobre problemas pessoais, acadêmicos e profissionais; já os conhecidos eram os colegas que se faziam companhia durante eventos oficiais e que se encontravam para aulas e seminários. Mantinham distância pessoal e conversavam sobre viagens, diferenças culturais (como é feito no seu país e como é feito no meu país), cursos e trabalhos a serem feitos.

Caso um aluno CEMS estivesse sozinho em um evento, e soubéssemos que ele era CEMS, seria bem recebido por todos, para fazer-lhe companhia: era como um código secreto, dizer “Eu sou do CEMS” abria a porta para conversar com os colegas do programa, mesmo desconhecidos; caso não fosse CEMS, teria um acolhimento mais moderado pelo grupo.

O relacionamento entre os alunos do CEMS era formal, havendo cuidado de interação e comunicação entre si. Diferentemente do grupo de estudantes em Milão, em que havia uma atmosfera de amizade e companheirismo, em Viena, a atmosfera era mais focada no trabalho e na vida profissional. Influenciados pela proposta do programa de *networking*, manter sua postura era importante para os alunos, portanto, na maioria das interações deste grupo de estudantes, poucas perguntas sobre a vida pessoal eram feitas, pois o interesse era focado na esfera profissional.

Em certa ocasião, perguntaram a minha opinião sobre Milão. Quando eu disse “Não é a minha cidade favorita, gosto muito mais de Viena”, percebi que a pessoa que havia perguntado não tinha apreciado a minha resposta, por isso, a partir de então, se não fosse um dos ‘*melhores amigos*’, não lhe daria a minha opinião verdadeira, mas sim uma resposta satisfatória, já que era necessário manter um certo grau de diplomacia.

A representação de um papel de *Future Manager* perante os colegas era uma

posição desconfortável: representava este papel nos eventos e encontros com os alunos do CEMS, no entanto, decidi que não me prenderia apenas a esses encontros, e que deveria procurar atividades de meu interesse, onde pudesse me livrar daquele papel, ou então teria que representá-lo em todos os momentos. Além disso, não era fácil participar de atividades planejadas por outros sendo que Viena oferecia outras opções.

Até a metade do semestre de Viena, aderi a esses eventos por falta de informação sobre o que estava acontecendo na cidade, o que mudou quando decidi que procuraria atividades que me interessavam. Passei a procurar programas e ir às casas de concerto para comprar ingressos; visitava museus e exposições e andava por outros distritos. Caso não tivesse decidido mudar as atividades que vinha fazendo, a experiência em Viena não teria sido tão interessante.

Além disso, com o passar do semestre, procurar atividades de meu próprio gosto ajudou a lidar melhor com a solidão; estar sozinha já não era tão difícil quanto no começo do semestre em Milão. Essa decisão fez com que os momentos de representação do papel de *Future Manager* se tornassem mais restritos, e não necessários em todo o meu tempo livre em que estivesse junto de outras pessoas, já que tinha a companhia das '*melhores amigas*' e as minhas próprias atividades, onde poderia deixar de representar um papel.

#### **4.3.2.5 Saudade e Solidão**

Estes eram dois sentimentos confusos e que precisavam de atenção. Já estava há muitos meses sem voltar para o Brasil, tendo já passado por diversos países. No final do semestre em Milão, mesmo que mudasse de país novamente, já tinha passado pela primeira experiência de estar longe de casa, o que poderia ser usado para lidar com as novas saudades e o sentimento de solidão. Tenho em minhas notas de Viena:

Acho que perdi o conceito de saudade. Sinto que não tenho nada do que sentir saudade... Sinto falta, às vezes, de NY, da facilidade de conhecer pessoas, encontrar tipos diferentes de restaurantes, ter lugares para onde sair, mas estou em outra cidade igualmente interessante, conhecendo pessoas novas, estudando. De qualquer forma, não me sinto mais tão

brasileira quanto antes; quando me perguntam de onde eu venho, não sei mais o que responder, seria até mesmo capaz de responder “Nova York”, porque é o lugar que eu estava antes de vir para cá; então, para ser justa, poderia até ser Londres, porque pousei lá por oito horas antes de pisar em Viena. Poderia dizer que sou de Viena? Ou realmente tenho que falar que vim do Brasil porque meu passaporte é de lá, tenho casa, família e amigos lá? Talvez, mas faz um tempo que saí, e a sensação não é mais a de que vim do Brasil...

Era uma reflexão que tive quando comecei a me adaptar em Viena, enquanto percebia as diferenças com Nova York. Já não sentia mais saudade, mas era um sentimento que parecia ser uma obrigação, por isso, procurava um lugar pelo qual ter saudade.

Há marcas e produtos que podem ser encontrados em diversos lugares do mundo, mas há também o interesse em explorar o que é produzido localmente, como as diversas *Konditorei* de Viena, ou casas de café e bolos, como Aida e Zanoni, ou os pães da Anker; aos poucos descobri as marcas e fornecedores locais, dando a impressão de conhecer o lugar melhor.

Esses momentos de descoberta eram contínuos, aconteciam durante todo o semestre e um pouco por dia, não havia um momento específico e chocante que os marcavam. Isso permitia uma curiosidade e um envolvimento com a cidade que diminuía a saudade e a solidão. Os entrevistados falam também sobre suas formas de lidar com tais sentimentos:

*"Moving is really hard and you'll always have those days when you feel like shit and there's not much you can do about it, but to call home. You shouldn't feel guilty about calling home. It's like when I went to university, when I first left home... I didn't want to call home, because I thought 'oh, this is like a challenge', so I called home as low as possible, but now, when I'm feeling bad, I just call home and makes me feel a tiny bit better" (S.M.).*

*"I do miss people sometimes, I think about them or tell a joke that reminds me of them, but I'm not answering to all the emails, or writing them all the time, I answer only when there's something to say" (A.S.).*

*"I miss Mexico a lot, so, sometimes I don't see the good things I have here. Here I know nice people, my life is nice, I have everything that I want; at the moment, it's perfect for me. At some point, I say to myself 'it's ok to miss Mexico, but that shouldn't affect your happiness here', and at the same time I try to rescue the happiness I used to have there, because I changed here" (F.L.).*

Reconhecer esses sentimentos e formas de lidar com eles é parte importante

quando se está em outro país, principalmente quando tais emoções se perdem. Conseguir explorar seus próprios interesses em atividades oferecidas pela cidade melhoram o vínculo com o lugar, tornando a experiência mais suave.

#### **4.3.2.6 Mudanças e Despedidas**

A transição para o próximo país é fatigante e difícil, tanto pelo ato em si quanto pelo desgaste emocional sofrido. O semestre em Viena representou mais que o semestre em Milão; pela conexão e simpatia com a cidade, pelas amizades construídas e pelo envolvimento com o ambiente. A primeira vez que se observa vazio o quarto em que se passou os meses anteriores mostra que o tempo lá acabou e que uma nova etapa precisa começar. O fato de que os outros colegas também estão voltando a seus países – mesmo que alguns colegas locais permaneçam – aumenta ainda mais a impressão de fim, de que o passado nunca retornará e o presente que chega nunca será como era naquele tempo. Tanto em Milão quanto em Viena, conforme a data de partida se aproximava, iniciavam-se os eventos de despedidas aos alunos.

No caso dos semestres de intercâmbio, as pessoas chegavam e iam embora juntas. No entanto, no caso do ambiente de trabalho, as pessoas chegavam e iam embora em tempos diferentes, o que significava encontros sobrepostos. Duas pessoas que na época das entrevistas estava se desligando da empresa relatam:

*"I've been leaving for the last 3 months, so I'm also ready for it to come now, because people have been talking about me leaving for all that time. So this feels like "Ok, already, let me leave". But I'm really sad, because I know that everything is going to change. so I can't just come back and visit, because things would be different then" (S.M.).*

*"A bit sad, I knew it was only for six months, but I really don't want to go back home, because I know it will be boring and I'm going to miss all people, but I'll keep in touch" (A.C.).*

Neste caso, as despedidas aconteciam para uma ou duas pessoas por vez, e grande parte do grupo permanecia no mesmo lugar, com vazios. Devido ao alto índice de rotatividade da empresa, principalmente devido aos contratos curtos de estágio, aqueles que ficam, sofrem com as mudanças, principalmente funcionários permanentes:

*"I always have to be nice with people. In this company, there's this thing that the people don't stay there, they go, there's a lot of interns, so if you're here, you try to know people to go out, but to make it every six months, or every time someone new arrives, you start to get sick of it, because they are not going to get to know you so deeply, the way you are. So, in the beginning, you always have to be friendly, and give them the chance to know you, and also the chance to know them, which can be annoying" (F.L.).*

*"The fact that people leave often is a problem; I had ups and downs. I had a group of close friends, but after they left, I had a period when I wanted to be alone, I didn't want to get new friends and be sad when they leave, but it didn't work, because I met new people that I also liked and it started all over again" (L.M.).*

Com a chegada e a partida de colegas a cada um ou dois meses, torna-se necessário, para manutenção do grupo, conhecê-los, incorporá-los e também renovar o grupo, devido à partida das pessoas não apenas da empresa, mas do país.



### 4.3.3 Grupos Multiculturais

Durante o ano CEMS, participei de projetos e trabalhos em diversos grupos multiculturais, no entanto, especialmente três marcaram esta experiência de aprendizado. A primeira experiência foi na Espanha, com um grupo com o qual convivi e estudei por uma semana; a segunda foi a elaboração de um plano de negócios com um grupo na Bocconi, e a terceira experiência envolvia o projeto de negócios do CEMS na WU.

Com alguns desentendimentos e alinhamentos, os grupos se desenvolveram ao longo dos semestres e tiveram resultados diferentes, sendo o primeiro e o terceiro bem sucedidos, mas o segundo considero como fracasso.

Na quarta seção deste capítulo, analiso algumas interações interculturais relatadas pelos entrevistados no ambiente de trabalho analisado.

#### 4.3.3.1 Blocked Seminar e Grupo do CEMS

O Blocked Seminar seria realizado na ESADE, em Barcelona, no começo de setembro, com o curso *“Cross Cultural Management: Understanding Aspects of Corporate Culture and Change”*, que aconteceria no monastério de Montserrat.



Figura 34 - Monastério de Montserrat  
Fonte: elaboração própria

Apesar de ter um grande interesse pela Espanha, temia estar lá, pois o episódio dos estudantes brasileiros que foram deportados daquele país tinha acontecido naquela época. Por isso, na primeira vez em que encontrei um grupo grande de alunos do CEMS, notei um pouco de preconceito quando eu lhes contava que vinha do Brasil, seguido da resposta: “Do Brasil? Desde quando o Brasil faz parte do CEMS? Pensava que o CEMS era só para europeus!”; era uma reação um pouco preconceituosa, mas eu explicava que o Brasil tinha aderido ao CEMS.

Montserrat é um monastério beneditino que servia de retiro aos religiosos onde o grupo de 28 alunos CEMS de diferentes origens estudariam por uma semana o tema proposto. Apenas cinco alunos eram espanhóis, e estudantes de Rússia, Alemanha, Hungria, Finlândia, Holanda, Suíça, Suécia, Dinamarca, Noruega e Itália também estavam presentes. Fora o primeiro contato que tive com europeus, e por duas razões me senti diferente do restante do grupo: por ser brasileira e por ser a única com traços orientais.

Com o decorrer da semana, notei que os estudantes interagiam de acordo com a sua origem ou nacionalidade. Quando havia mais de uma pessoa de uma nacionalidade, formava-se um grupo homogêneo, como observei no caso dos Espanhóis e de alguns Alemães. No entanto, quando eram membros únicos de uma nacionalidade, agrupavam-se por afinidade de interesses, como no caso do grupo composto pela Húngara, pela Finlandesa e pela Russa, enquanto que a Sueca, a Norueguesa e a Holandesa formavam outro grupo.

Durante os exercícios, os estudantes se esforçavam para compreender a outra cultura com a finalidade de completar a tarefa; mas, com o final dos exercícios, voltavam aos grupos com maior afinidade, não mantendo o esforço para interagir com as outras culturas por interesse próprio.

Dessa forma, surgiu a questão: será que as pessoas apenas se esforçarão para entender outras culturas quando houver interesses maiores em jogo, ou farão isso também por interesse próprio? Em um jogo de interação de grupos, a turma foi dividida em grupos pelo professor para a realização da atividade, portanto, eram grupos com grande diversidade cultural, diferentes das 'panelinhas' formadas pelos estudantes. Os alunos se esforçaram em fazer este exercício para chegar ao resultado desejado e descobrir a solução do caso, mas, ao terminar, ao invés de aproveitar a oportunidade para interagir mais com os colegas de outras nacionalidades e aumentar suas redes, eles voltavam à sua 'panelinha' de maior afinidade.

Nessa situação, o esforço requerido para absorver e entender uma cultura seria feito apenas quando houvesse um motivador para tais interações; os estudantes

aceitavam fazer parte de grupos multiculturais em que se sentiam menos confortáveis quando houvesse um objetivo a ser cumprido, depois do qual se separavam nas ‘panelinhas’ formadas com as pessoas com maior afinidade.

A atividade mais importante da semana foi um trabalho em grupo com um Alemão, uma Espanhola e um Russo. O alemão era o que melhor falava inglês e se tornou o líder do grupo no trabalho. Ele era pró-ativo e prático, e escutava a todos do grupo. A preocupação com formato e design da apresentação final era um pouco excessiva, e ele alegava que era importante se preocupar com isso, pois tinha aprendido que a apresentação e o design eram os elementos mais importantes de uma apresentação, não se importando em passar vários minutos observando apenas um slide e fazê-lo ficar perfeito – era a primeira vez que escutava isso, o que me surpreendeu. Nas discussões das questões, ele tentava convencer os outros a aceitarem seu ponto de vista, e, caso não houvesse outra pessoa com uma resposta mais convincente, a solução que dava deveria ser aceita por todos, como na discussão da questão do caso proposto. Precisei usar o livro do curso para mostrar que o que ele dizia tinha sido já estudado por outros, que haviam chegado a conclusões diferentes das que ele estava propondo.

Já o Russo procurava formas de contra argumentar o Alemão. Levava o grupo a discussões demoradas sobre assuntos que eram básicos e óbvios. Após algumas tentativas de discutir e explicar tais questões, como conceitos de palavras e ideias iniciais, o grupo passou a ignorar suas intervenções. Era extremamente ansioso, circulando pela sala, movimentando-se muito, ao invés de tentar resolver os problemas. Por fim, a Espanhola tentava participar das discussões do grupo, mas por não ter inglês avançado, não conseguia transmitir suas ideias com segurança. Por isso, concordava com as ideias do Alemão. Como queria contribuir com o trabalho, assumiu o design dos slides a serem apresentados na última aula, mas não apresentou junto com o grupo.

Deixei o grupo fluir na maior parte do tempo, entrava em algumas discussões mas observava mais antes de dar uma resposta ou levantar questões, já que o Russo e o Alemão passavam grande parte do tempo discutindo. Quando o prazo começou a ficar próximo, passei a intermediar mais a briga entre os dois. Utilizando o

argumento dos membros do grupo, elaboramos um conjunto de slides e ideias a serem apresentados. Nas últimas horas de trabalho, o Alemão parou de tentar convencer todos de suas ideias, aceitando mais outros conceitos; o Russo era ignorado quando voltava às discussões que já haviam sido feitas e a Espanhola trabalhava na arte dos slides.

A participação neste grupo me mostrou que as diferenças culturais devem ser consideradas quando se deseja alcançar um objetivo, o que, neste caso, era uma apresentação para a empresa patrocinadora do *Blocked Seminar* na manhã seguinte. Tive que perdoar algumas ideias que sabia estarem erradas, como a utilização do design dos slides da empresa, pois estava em desacordo com o que a empresa havia apresentado, argumento que levantei uma vez, já que o grupo dizia que a apresentação e o design eram mais importantes que o conteúdo.

Com esta experiência, cheguei em Milão esperando conhecer os colegas do CEMS e me envolver em mais grupos multiculturais. No entanto, como o *Blocked Seminar* na Bocconi havia acontecido durante a mesma semana, o grupo do CEMS estava mais fortalecido, tornando difícil a minha entrada nesta equipe, enquanto que a semana de integração em Montserrat foi um ‘curso’ intensivo sobre as pessoas e as culturas presentes lá, por isso estava mais integrada àquele grupo.

Por um lado, foi uma experiência positiva ter conhecido mais uma universidade, cidade e grupo de colegas do CEMS; mas, por outro, foi, ao mesmo tempo, negativa, já que me tornei ‘excluída’ do grupo CEMS por não ter feito parte da semana de integração na Bocconi.

#### **4.3.3.2 Plano de Negócios com um Grupo Multicultural**

A matéria de “*Entrepreneurship and Business Planning*” na Bocconi tinha como trabalho final um plano de negócios que deveria ser escrito em grupo de cinco pessoas, do qual me desliguei na metade do semestre, passando ao status de *non-attendant student*.

O grupo era formado por dois Italianos, um Suíço e uma Lituana. Os dois Italianos e a Lituana tinham empregos durante o dia, além dos estudos, e apenas eu e o Suíço estávamos em semestre de intercâmbio. Este trabalho resultou em um conflito de grupo que o dividiu em dois: eu e os Italianos de um lado, a Lituana e o Suíço do outro. Os Italianos faziam o trabalho a ser entregue dentro do prazo, enquanto a Lituana queria antecipar os trabalhos e fazê-los com um mês de antecedência, para que fosse revisado 15 dias antes, e o fazia de forma sistemática, sem considerar o que o restante do grupo fazia. Ela tentava ser a líder do grupo, o que causou discordâncias devido ao seu estilo; apenas o Suíço a seguia, enquanto tentava provar que tinha razão em todas as discussões.

A cada duas semanas, precisávamos entregar uma parte do plano de negócios, o que significava ter um conflito a cada duas semanas com a Lituana. Além disso, eu e o Suíço comparecíamos às aulas, mas ela e os Italianos o faziam apenas esporadicamente. A segunda parte do trabalho foi feita por mim e por um Italiano, apesar dele não ter comparecido à aula em que as instruções foram dadas; trabalhamos juntos na Bocconi e enviamos o resultado ao grupo. No entanto, a Lituana e o Suíço modificaram o que tínhamos feito, pois disseram que não correspondia à tarefa pedida pelo professor para aquela semana. Sobre isso, o Italiano escreveu, em um e-mail:

*We have to find a balance in our group because future works can't be done like this one: who is at lesson MUST share information with the rest of the group as quick as possible, in order to have a week or more to work on the assignment and not only a day. We have to find a way also to split assignments so anyone could contribute with his part and can control, correct and exchange information on parts done by other members at least 3 or 4 days before posting any assignment.*

Era um trabalho em grupo no qual duas pessoas desconsideravam o que o restante

do grupo fazia. Não havia discussão sobre o trabalho em si para que diferenças pudessem ser balanceadas, mas apenas discussões sobre os relacionamentos do grupo. Em uma certa ocasião, enviei um e-mail ao grupo perguntando se poderíamos nos encontrar na Bocconi para discutir o trabalho daquela semana, e a resposta que recebi da Lituana foi:

*I understand, as well, that today you are going to Bocconi and that it is more convenient for you...but I went there ALWAYS for the groupwork, even very tired after work, at 19 o'clock, even if it takes me 40 minutes to get there from my apartment or from my work... So honestly, I think I made enough sacrifices...*

A resposta não condizia com o e-mail que eu havia enviado, pois não a estava obrigando a aparecer na Bocconi para fazer o trabalho, poderia trabalhar apenas com os Italianos novamente. Foi então que comecei a considerar largar o curso e fazê-lo como *non-attendant*, a fim de evitar desgastes e gastar meu tempo em Milão com alguém que claramente desrespeitava o grupo, pensava que era a única pessoa competente e fazia tudo sozinha.

Nas próximas reuniões, ela nos pediu para ir à casa dela fazer o trabalho, pois estava muito cansada depois do trabalho. Foi quando decidi realmente largar o curso: enviei um e-mail ao professor e outro ao grupo. Obviamente, a resposta que recebi dela também não foi amigável, mas pelo menos foi a última.

Como *non-attendant*, li cinco livros e fiz uma prova. Já estava familiarizada com a matéria, por isso, também, me senti confiante para tomar esta decisão.

#### **4.3.3.3 Projeto de Negócio com um Grupo Multicultural**

O Business Project consistia na elaboração de um plano de entrada nos mercados britânico, alemão e francês de lâmpadas LED de alta tecnologia; para isso, formaríamos grupo de cinco pessoas e cada grupo realizaria um projeto para cada país, sendo também dividido nos mercados B2B e B2C.

O grupo em que estava inserida era formado por duas Austríacas, uma Tcheca e um Sueco. Ficamos responsáveis pelo estudo do mercado britânico B2C. A escolha era

feita pelos próprios alunos. Eu deveria me juntar a um grupo que trabalharia com o Reino Unido por ter melhor comunicação em inglês. Apesar de não termos tido um relacionamento amigável desde o encontro em Budapeste, decidi ir ao grupo no qual se encontrava a Tcheca que havia conhecido durante o festival do Sziget, na Hungria.

Haveria um evento de lançamento do projeto em que a empresa iria apresentar os produtos e conhecer os grupos, mas como os horários das aulas eram irregulares, por distração, perdi essa seção de informação, depois da qual encontrei em minha caixa de e-mails a seguinte mensagem:

*Dear Cristina,*

*Didn't I see you in class today or weren't you there?  
Please let me know when you can't attend it.*

*Regards,  
BS*

Fiquei com medo de essa falta ser considerada muito grave desde o primeiro dia, mas estava ainda aprendendo a entender os horários irregulares da WU. Entendi então que a professora apenas queria saber sobre a minha presença ou ausência em tais ocasiões.

Mesmo assim, consegui o material fornecido pela empresa para entender os produtos e o mercado dela. Já na primeira interação do grupo, as Austríacas e a Tcheca membros decidiram separar o grupo em dois, deixando-me com o Sueco enquanto as três outras compunham a outra metade da equipe. Parecia que havia voltado ao jardim de infância com esta segregação do grupo. Compartilhei o trabalho com o Sueco, que não colaborava muito com a nossa parte do trabalho, apenas reclamava que as outras meninas do grupo não gostavam dele. Enviava-lhe os arquivos para serem completados e não os recebia de volta.

A falta de comunicação no grupo estava prejudicando o desempenho e, quando eu tentava reunir o grupo, elas se negavam. Um dia, Tcheca me disse: “Você quer que a gente trabalhe juntos toda hora? Não consegue trabalhar sozinha, não?”. Claro que sabia trabalhar sozinha, mas desde o começo já começara a duvidar da

eficiência da outra metade do grupo. Pensava que se tratasse de um distanciamento por motivos pessoais entre eu e a Tcheca, já que desde o começo não tivéramos um relacionamento fácil, sem nos conectarmos de nenhuma forma; manter um relacionamento no mínimo respeitoso era tarefa difícil para mim devido à personalidade dela, distante e protegendo-se de qualquer tipo de envolvimento; era difícil de lê-la para entender o que poderia estar pensando – e tinha certeza, na maioria das vezes, que era alguma coisa ruim sobre mim.

Uma das Austríacas tinha um emprego além da faculdade, mas como as outras duas eram suas amigas, estas ignoravam o fato de que ela estava trabalhando pouco no projeto, o que fazia com que eu e o Sueco também aceitássemos sua pouca colaboração. A outra Austríaca trabalhava melhor, discutia mais as ideias com o grupo sem intrigas pessoais. A Tcheca queria que aceitássemos tudo que o que ela fazia como correto e perfeito, e ainda insinuava que a nossa parte estava sempre errada.

Parte importante do trabalho era entrar em contato com especialistas do mercado de lâmpadas no Reino Unido e realizar entrevistas por telefone sobre as tendências do mercado e a opinião do público a respeito da modificação na legislação do Reino Unido que obrigava a substituição das lâmpadas incandescentes por lâmpadas de LED (*Light-Emitting Diode*).

Cada um do grupo deveria realizar três entrevistas, mas a pressão exercida na minha metade do grupo era maior, sendo que elas não tinham tampouco completado a tarefa. Consegui bons contatos, e pude inclusive distribuir aos outros integrantes do grupo para que fizessem as entrevistas. Era como se não houvesse nenhuma confiança das três colegas, além de ter que lidar com o Sueco que não estava colaborando com sua parte, apenas reclamando.

As interações deste grupo eram tormentosas, já que os membros não confiavam uns nos outros e havia uma grande falta de comunicação; apesar disso, os relacionamentos foram mantidos iguais durante todo o semestre, sem tentativas de melhora. Como a disciplina era obrigatória e de 15 créditos, era necessário permanecer no grupo – eu não poderia desistir como fiz na matéria de



empreendedorismo na Bocconi.

Uma vez, precisei viajar, mas disse que trabalharia no projeto à distância e que ainda poderia lhes enviar partes do trabalho. Tive uma ideia que queria apresentar ao grupo. Enviei à Tcheca, e a resposta que recebi foi “Acho que seria direcionar o trabalho para outro objetivo. Então, não vamos poder usar a sua ideia. Faz só o que a gente tem pede. Por que você perde seu tempo assim?” Não esperava uma resposta como essa, entendi então que preferiam que eu fizesse apenas as tarefas que me enviassem, e foi o que fiz: parei de tentar contribuir com ideias e realizava as outras tarefas.

A parte que me foi designada foi o estudo de diferentes tipos de distribuidores e intermediários que vendiam lâmpadas e soluções de iluminação no Reino Unido: supermercados, lojas especializadas em iluminação, lojas online e lojas de material de construção. Esta última categoria, eu conhecia, em inglês, pela expressão *hardware stores*, como os americanos a chamam. No entanto, um mês antes do prazo do projeto, a professora começou a nos questionar sobre *do-it-yourself stores*, que era a expressão utilizada pelos britânicos. Não sou, no entanto, familiarizada com inglês britânico, ao contrário do resto do grupo. Como tivemos esse desentendimento de palavras entre inglês americano e britânico, era uma categoria de intermediários que não estava bem trabalhada, pois, algumas vezes depois de ter mencionado *hardware store* e o grupo ter ignorado a expressão e nem perguntado o que significava, preferi me concentrar nas outras partes da pesquisa que estava fazendo.

Com a insistência da professora nesse tipo de varejista, as três integrantes do grupo começaram a me questionar e a dizer que eu não estava colaborando. Certo dia, encontrei a Tcheca e o Sueco para uma reunião de grupo, no qual a Tcheca, que estava claramente irritada com o trabalho do grupo, começou a brigar comigo, dizendo:

- Está vendo? Essa parte era de sua responsabilidade! Agora a gente vai ter que fazer tudo de novo porque você não considerou as lojas *Do-It-Yourself* e vamos ter mais trabalho para analisar tudo isso! É como se tivéssemos que começar o trabalho de novo, e vamos ter que consertar tudo mesmo!
- É! Eu sei! Eu conheço este tipo de loja! E quer saber? Desde o começo do

semestre tenho falado “precisamos ver as *hardware stores*” e vocês não me escutaram. A única diferença é que eu usei a palavra americana para falar desse tipo de loja enquanto você está usando a expressão britânica, mas você perguntou o que seriam *hardware stores*? Não! Portanto, não me culpe, porque é fácil culpar os outros! Eu falei, e você e o resto do grupo ignoraram o que eu tinha dito, por isso não insisti muito! E agora vem me culpar?”

Geralmente, mantenho meu temperamento, mas como havia já muitos desentendimentos no grupo, resolvi que desta vez deveria usar um tom de voz mais agressivo. Depois da minha fala, ficamos em silêncio por alguns minutos, sem nenhuma intervenção do Sueco, que estava quieto durante toda a discussão. Perguntei, então: “Não vai falar nada agora?”. A Tcheca fez apenas um sinal com a mão dizendo que seus lábios estavam fechados, que não diria mais nada a respeito do caso, e passamos a trabalhar na nova categoria de intermediários de venda de lâmpadas. Seria preciso levantar a voz para que tivesse a minha palavra ouvida pelo grupo?

A partir de então, recuei nos relacionamentos com o grupo e passei a trabalhar sozinha. Depois de finalmente entender por completo o que era esperado de tal projeto, encaminhava ao grupo o que tinha feito. A apresentação final do projeto estava marcada para junho, mas em maio ainda estava na fase de consolar o Sueco por seus problemas pessoais (explicar que as outras três não tinham nada pessoal contra ele) e tentar convencê-lo a fazer alguma parte do trabalho. Mas, ao invés de reconhecer a ajuda, a decisão dele foi de me bloquear no Skype e parar de falar comigo.

Pelo menos não precisei mais perder tempo conversando com ele, o que me ajudou a concentrar no trabalho. Houve um domingo em que as meninas se encontraram para discutir a parte de recomendações à empresa e enviei algumas ideias. Acrescentamos todas elas ao projeto final; a apresentação e o relatório estavam prontos para serem revisados pela professora e finalmente apresentados.

Muito do que eu fazia era consertado pelas colegas do grupo; eu justificava o trabalho, mas era melhor aceitar as modificações do que causar mais conflitos, já que as duas Austríacas diziam: “Estamos já há muito tempo fazendo trabalhos para o departamento de *IMM*, por isso, sabemos como eles querem ver esta

apresentação”. No entanto, na seção de feedback, a qual fui sozinha, a professora criticou muito o trabalho e comentou os erros da apresentação – inclusive as modificações realizadas por elas – e disse que precisaríamos melhorar os slides e o relatório.

A maioria dos cursos já tinha acabado, portanto, trabalhávamos intensamente apenas neste projeto, em que a Tcheca disse a mim a respeito do feedback recebido: *“Não consigo mais trabalhar nisso, não sei o que posso fazer para melhorar, faz o que a professora falou e aceito o que você fizer”*. Finalmente poderia contribuir com o trabalho sem ter que obedecer a elas. Até então, tinha cedido e aceitado as modificações e versões do restante do grupo – com as quais nunca concordei. Passei algumas noites em claro e apresentei ao grupo o trabalho com as modificações sugeridas, quando o grupo agradeceu e apreciou o trabalho.

A apresentação aconteceu na sede da empresa, no sul da Áustria, em uma região chamada *Styria*, nos arredores de Graz. Passamos o dia em apresentações e visitas à produção da empresa. No final do dia, em um *Heuriger*, a empresa quis homenagear os melhores grupos e o nosso trabalho ficou em primeiro lugar. Era o grupo que mais teve conflitos, mas que de certa forma trabalhou muito no projeto.

Nesta experiência, o mais importante foi lidar com a falta de confiança nos outros membros. Por serem de regiões próximas – Áustria e República Tcheca – havia uma maior confiança entre as três membros do que em relação a mim, apesar de eu também compartilhar do ‘padrão’ e experiência de ser estudante de escola de administração. Mesmo assim, o meu trabalho era considerado por elas como diferente.

Além disso, a preocupação com o lado pessoal do Sueco, ao invés de focar no trabalho, foi um desafio a ser ultrapassado; ao final do trabalho, somava-se pouca a sua contribuição, e a Tcheca e a Austríaca notaram que precisavam me dar um voto de confiança. Como consequência, quiseram comemorar comigo a primeira colocação que nosso trabalho teve.

#### **4.3.3.4 Grupos Multiculturais no Ambiente de Trabalho**

Os entrevistados relataram diversos aspectos das interações multicultural no grupo com o qual trabalhavam. Desde a chegada e da adaptação à cidade até as formas de lidar com as diferentes culturas que aprenderam com o tempo e a experiência, que são analisados aqui.

Na primeira vez em que chegou na Alemanha, para iniciar seu estágio, F.L., mexicana, disse que teve seu maior choque cultural com os alemães:

*"When I was an intern [two years ago], I had the shock with the German culture. It was really difficult to understand why they are so cold, why everything had to be in order, why you couldn't talk loud in the streets, in the tram or in the bus. That was very annoying for me. Why they are like this? If you say "bless you" when someone sneezes, they get scared, they look at you. That was my shock at that time, so I learned at that time. I thought about not being nice to people, and not bothering them. I started to live with it" (F.L.).*

Acostumada com a cultura mexicana, estranhava que os alemães compartilhassem de uma cultura mais silenciosa e privada, diferente da sua, que permite maior comunicação e contatos pessoais. Já outras estagiárias, como A.S.. Francesa que passava férias na Alemanha em anos anteriores, relataram:

*"To adapt, it wasn't especially complicated, because I've been in Germany before, so I'm quite used to German people, even with the food and how people work. I'm used to trying to speak in German, and to understand it, and now it's better. I only needed sometime to understand how the city works. But of course it would have been easier in a French city, because it's a new city, so I need to know that I can ask someone [for information] and understand everything" (A.S.).*

J.D., Polonesa, em seu depoimento, também afirma que a Alemanha e a Polônia não são muito diferentes e que, portanto, não sentira tanta dificuldade para se adaptar quanto nas suas experiências internacionais anteriores, na Coreia e em Portugal.

*"It's hard to say, because I didn't really feel the need to adapt. Comparing to the other countries I went to I had to adapt to something there. I feel pretty at home here. Maybe the streets are nicer and the prices more expensive. For me, it was like a challenge to be in Portugal and Korea" (J.D.).*

Em termos de choque cultural, a Mexicana passou por uma maior necessidade de adaptação, enquanto que pessoas dos países imediatamente vizinhos da Alemanha sentiram nenhuma ou pouca necessidade de adaptação. Relativamente, para a Polonesa, a adaptação na Alemanha, depois de ter passado pelas experiências na Coreia e em Portugal, foi menor. S.M. (Britânica) comenta sobre sua dificuldade de adaptação em outras culturas, pois não é possível ter certeza de que a adaptação está se dando do jeito certo:

*"Sometimes it's difficult, there are negative points, for example the way people deal with certain things differently, you don't know whether you're doing the right thing or the wrong thing or whether you should be thinking that they're treating you like a German person, or from that country and you don't know how to behave to fit in with that, because you have different expectations" (S.M.).*

A ansiedade causada pela distância cultural e a incerteza de estar se ambientando com sucesso é resolvida com a experiência adquirida com tempo, como também aprendeu a Mexicana e como apontam A.S., francesa, e T.G., alemão:

*"I think it's more about adapting, because you get to know how everyone is working, depending on the culture. Like in the German team it's really organized, in the Italian team maybe it's more like relaxed. It's more about learning how to react to every country. When the Germans ask you to do something, you have to do it right away, with the Italians, you can handle it better if you're late, you can say "sorry, I didn't have time" and they understand that, it's more flexible. It's more about knowing how to react depending on the country" (A.S.),*

*"One can learn to talk and work with people who have very different opinions and ways to address problems. My experience is that there are general differences between people from Northern (cautious and quiet) and Southern (open-minded and loud) countries and also between Northern America (very friendly) and Northern Europe (more to the point)" (T.G.).*

Às vezes, pode-se notar as culturas que são diferentes das suas. A italiana L.M., por exemplo, relata que, para ela, fica clara a cultura alemã e a francesa. Por outro lado, não nota as culturas latinas, como a brasileira e a mexicana, por serem mais próximas da sua e da sua própria personalidade:

*"I think I see some nationalities, but I forget about others. I see the Germans, the French, but I don't see the Latin. I don't notice those cultures" (L.M.).*

Eventualmente, algumas diferenças culturais são notadas pelas pessoas em um

grupo culturalmente diverso além dos estereótipos em que se encaixam. Por exemplo, na interação entre alemães e pessoas de países latinos:

*"Interns from Southern countries are easier to work with at the beginning, as seem to be more courageous than the rather cautious Germans. They ask more important questions and are not shy to bring in their own ideas" (T.G.).*

Por outro lado, uma italiana, interagindo com alemães, percebe que:

*"Sometimes it's the way people says things, because I think it's very straight, and it creates an impact, that I think 'Ok, ok'. And don't think they say things in a bad way, but they are just more direct than I am. Also, the fact that I always say 'I'm sorry', because in Italian, we always say 'Scusa' for anything, even if it's something simple, it's just an interjection, and I noticed that if I say 'Sorry' to someone, they say 'you don't have to say sorry all the time', now I'm always thinking 'can I say it or not?'" (I.V.).*

Ou seja, no caso apresentado, os latinos arriscam mais em falar e trocar informações, ato que é apreciado por alemães. No entanto, assim como no caso do 'Sorry', as palavras às vezes têm seus significados diminuídos pelos latinos, exprimindo um sentido menor do que o existente para os alemães, para quem as palavras têm seu significado exato e justo, indiferentemente de contexto. Esse desentendimento pode levar a situações como:

*"There was a discussion once that the Spanish girl was angry about something, and it even got a discussion on the managers meeting. And I think they have a big conversation with the manager, who also got angry. They thought that they made a bad mess, but it's different the way you get angry in a Latin country like Spain and Italy, and the way that the Germans get angry. Spanish people get angry for one hour or one day, and Germans get angry forever" (L.M.).*

A briga da Espanhola com os Alemães teve um significado maior para estes do que para ela, gerando discussões por toda a empresa. L.M., italiana, ao relatar esta história, entende os lados das duas culturas: uma é mais expressiva, mostrando os seus sentimentos diante de situações, enquanto que, do outro lado, encontrava-se a cultura alemã, que, em situações de negócios, tenta ser impessoal, como é explicado em:

*"We work with many Germans, and some of them do their job, but they are not nice to you, but they respect you, they are at least polite. They say 'hi, good morning', but nothing more. They don't want you to like them, that's not their goal" (F.L.).*

Por estarem na Alemanha, os alemães sentem menos necessidade de socializar com os estrangeiros, pois estão na cidade em que têm seu círculo de amizades e família, não se envolvendo com o grupo de estrangeiros. Além disso, os estrangeiros que são contratados pela empresa têm mais pré-requisitos a serem preenchidos do que os alemães:

*“The people coming here to work for Italy and Spain, they require a university degree to get an internship; but at the same time, the Germans doing the same work are not graduated. They know that a German wouldn't do that job for the same money, so I see a difference between rich and poor countries” (L.M.).*

Para L.M., espanhóis e italianos com diploma universitário aceitam o mesmo emprego que aquele oferecido para alemães não graduados, o que, para ela, é uma forma de discriminação, até mesmo uma diferença entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos. Os alemães têm a opção de escolher empregos melhores se forem graduados por estarem na Alemanha, no entanto, são exigidos maiores requerimentos para que espanhóis e italianos possam ter o mesmo emprego.

Isso também explica a separação entre alemães e estrangeiros na empresa. Poucos são os alemães que interagem efetivamente com os estrangeiros além do horário de trabalho; geralmente, são aqueles que possuem cargos semelhantes aos dos estrangeiros.

Com os relatos aqui demonstrados, nota-se diferentes graus e processos de adaptação adotados pelos estrangeiros, que variam entre não sentir necessidade de se adaptar a aprender a conviver com outras culturas. Em algumas situações, se mostrou necessário entender o lado das duas (ou mais) culturas em interação a fim de evitar conflitos e interagir efetivamente em um ambiente de trabalho culturalmente diverso.

## 5. CONCLUSÃO

As experiências multiculturais trazidas por este trabalho identificaram alguns aspectos da interação cultural entre pessoas de diferentes nacionalidades através da autoetnografia realizada em grupos de estudantes do CEMS e da análise de conteúdo de entrevistas realizadas, como também através da compreensão de alguns temas na revisão de literatura, como globalização, expatriação, adaptação cultural, interacionismo simbólico e autoetnografia. A partir daí, construiu-se a base teórica necessária para a análise das situações referenciadas pela pesquisa de campo.

Na autoetnografia, foram visitadas duas cidades europeias, Milão e Viena, onde foram realizadas observações da minha própria inserção no campo estudado, junto aos grupos multiculturais do CEMS. Algumas situações específicas foram selecionadas e apresentadas neste trabalho, como casos de atividades em grupo com colegas das universidades, relacionamento com austríacos, alemães, chineses e do leste europeu, assim como os momentos em que aprendeu-se a lidar com a necessidade de enraizamento no novo ambiente, com sentimentos de saudade e solidão e com os relacionamentos entre os estudantes de diferentes origens.

A fim de complementar a visão trazida pela autoetnografia, foram também realizadas 13 entrevistas com estagiários e profissionais de um ambiente de trabalho com diversidade cultural, que trouxeram depoimentos de pessoas de outras nacionalidades sobre as experiências internacionais e como eles lidam com as diferenças culturais encontradas. A maioria dos entrevistados estrangeiros na Alemanha aprecia a experiência de mudar de país e recomeçar a vida no exterior, considerando este um desafio com muito aprendizado. Os entrevistados alemães, por sua vez, apreciam trabalhar em um ambiente culturalmente diverso pelo aprendizado que se tem *sobre* e *com* outras culturas.

Os resultados de ambas as pesquisas demonstram que há um grande aprendizado envolvido em experiências internacionais que se desenvolve cada vez mais à medida que mais experiências são acumuladas, demonstrado no maior entendimento da cultura austríaca frente à experiência italiana nas autoetnografias,



por exemplo.

Os diferentes objetivos pessoais na busca por uma experiência internacional tornam cada uma delas única: enquanto os alunos do CEMS têm interesses quase homogêneos - de estudar e se desenvolver profissionalmente - os alunos de intercâmbio de outros países em Milão estavam em um momento de viagens e de explorar a Europa. Há, também, aqueles que se mudaram para outro país procurando empregos ou para adquirir habilidades específicas requeridas pelas suas carreiras, como aprender o idioma alemão, como consta em duas entrevistas.

Assim como foi demonstrada nas recentes pesquisas de Inkson et al. (1997), jovens estão realizando cada vez mais experiências internacionais por conta própria, como foi constatado nas entrevistas dos estrangeiros na Alemanha e também pela observação dos objetivos profissionais dos colegas do CEMS. A busca por oportunidades de estudo no exterior tornou-se o meio para procurar empregos em outro país, já que ter uma experiência internacional prova capacidade de adaptação em outras culturas. Há também programas de *trainee* para alunos recém-graduados, em que é oferecida pelas empresas a possibilidade de realizar missões internacionais de seis meses de duração durante dois anos de contrato, tendo, ao final destes, a possibilidade de se tornar um executivo efetivo da organização. Esta, no entanto, não é uma opção que é vastamente oferecida a jovens interessados em viver em outro país, assim como não é a oferta por posições de expatriados nas organizações.

De acordo com a classificação de Suutari e Brewster (2005), alguns dos entrevistados estavam na posição de *Job Seekers* e de *Young Opportunists*, enquanto que muitos tinham intenção de construir carreiras como *Localized Professionals* e *International Professional*, o mesmo desejado pelos alunos do CEMS, um programa criado para preparar executivos internacionais.

Em alguns casos, houve choque cultural, como na experiência em Milão e também no que foi relatado por alguns dos entrevistados, como no caso da primeira mudança da entrevistada Mexicana para Düsseldorf, ou da Americana para a Coreia. Por outro lado, ambas passaram por choques culturais cada vez menores

em suas experiências internacionais subsequentes.

As experiências demonstram os diversos aspectos da análise ambiental do processo de cognição-motivação-comportamento do indivíduo segundo Earley (2002), que envolve três níveis: universal, intermediário e local. O primeiro nível de análise, o universal, refere-se ao conhecimento de uma pessoa sobre o mundo de acordo com o seu *background* e do que ela acredita que pode ser generalizado sobre o mundo: é como ela reconhece objetos e reage a situações, de acordo com o conhecimento anteriormente obtido. Os estudantes do CEMS tinham um *background* semelhante: vinham das melhores escolas de administração do mundo, tinham um nível econômico semelhante, falavam diversos idiomas, tinham gostos e preferências similares e quase a mesma idade. Já no ambiente de trabalho, as origens e aspirações variavam mais: a Italiana de 26 anos gostaria de se tornar intérprete, o Britânico de 22 anos se graduou em engenharia genética, a Alemã de 30 anos era proveniente de um vilarejo do sul da Alemanha – a diversidade no ambiente de trabalho era maior do que no grupo CEMS, já que até mesmo as formação universitária, idades e origens eram diferentes: tornava-se, então, um encontro de pessoas de modos de análise ambiental diversas, o que interferiria nos dois outros níveis.

O segundo nível da análise de Earley (2002) é o intermediário, em que se passa a escutar os estereótipos e contos sobre o local para onde se está indo, a forma como a sua cultura (e as outras) enxergam aquela cultura hospedeira, aquilo que é exposto na mídia e noticiado pelos principais veículos, o que se pensa que aquela cultura representa. É uma forma mais genérica de observar a cultura antes de adentrar nela: como aconteceu no início da viagem à Europa, onde as incertezas geravam antes mesmo da partida insegurança sobre o novo local.

Por fim, o nível de análise local de Earley (2002) acontece no momento em que o indivíduo se encontra no novo país, através de suas compreensões e reações àquela cultura, ao encontro com as pessoas e à formação de relacionamentos. As inseguranças com relação ao ambiente passam a ser esclarecidas de acordo com o contexto temporal e espacial do indivíduo, ou seja, sua biografia. Deste momento em diante, gera-se o choque cultural e a necessidade por adaptação ao ambiente, que

pode chegar, ao se desenvolver, à aculturação.

Os alunos CEMS e os entrevistados geralmente chegam ao país hospedeiro para o semestre de intercâmbio com até o 'nível intermediário' formado. Alguns tentam ultrapassar esse limite para o nível local ao tentar entrar em contato com os futuros colegas para tirar dúvidas sobre a cidade e começar a formar contatos, o que não é tão efetivo quanto na chegada ao local. Nas experiências, tive colegas que estavam motivados em maior ou menor grau para aprender sobre o novo ambiente: alguns colegas estavam muito entusiasmados por conhecer e viver no novo local, como no caso do Britânico e da Americana entrevistados. E também tive outros que tinham uma motivação menor, como no caso de alguns colegas poloneses que haviam escolhido ir para Viena por ser esta próxima de seu país de origem.

O ciclo da aprendizagem experimental de Joy e Kolb (2009) sugere que há quatro diferentes formas e etapas de processar as informações no novo ambiente: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa, que formam um ciclo nesta sequência, mas que, esclarece o autor, nem todas as pessoas iniciam o processo a partir do mesmo ponto. Por exemplo, I.V., entrevistada italiana, iniciou seu processo através da observação reflexiva, já que sempre refletia sobre as ações dos outros e sobre as suas próprias, tentando entender se o que fazia estava de acordo com a cultura e os modos locais. Já F.L, entrevistada mexicana, iniciou sua vivência em Düsseldorf pela experimentação ativa, quando respondia aos espirros dos alemães nos *trams* e recebia uma resposta de estranhamento deles; inicialmente, reagia como faria no México, aprendendo aos poucos, através também da reação das pessoas locais, como se comportar na Alemanha.

A transição de um modo de entendimento a outro ocorria de forma rápida, no entanto: apesar de a italiana ter iniciado o ciclo através da observação reflexiva, precisava rapidamente entender os conceitos abstratos daquela nova sociedade (conceitualização abstrata) para, então, reagir ao seu ambiente com o que conhecia e se adequar às situações (experimentação ativa), para, assim, fazer julgamentos baseados em seus sentimentos abstratos (experiência concreta).

Na autoetnografia, observei que esse ciclo se repetia com grande frequência, já que cada nova situação e reação requeriam uma ação adequada às culturas envolvidas e ao ambiente em que estava imersa, pois reagir do jeito brasileiro perante uma pessoa alemã ou chinesa poderia tornar o relacionamento confuso. Isso é reafirmado pelo Interacionismo Simbólico, em que os atores, objetos e ambiente provocam impressões e entendimentos no “ME”, fazendo com que o “I” do indivíduo reaja àquilo que está exposto e de acordo com a reação dos outros atores ao seu redor (MEAD, 1934; BLUMER, 1969).

Essa necessidade por reações adequadas ao novo ambiente e em uma nova cultura é o que provoca o choque cultural: os objetos ao redor são em sua maioria novos e desconhecidos – como observado na autoetnografia, todos os elementos espaciais e temporais dos ambientes eram desconhecidos, portanto, havia excesso de informação a ser processada pelo indivíduo – e a reação das pessoas são diferentes, o que invocava a necessidade por motivação, paciência e capacidade de compreender e se adaptar para entender e se fazer entendido naquela sociedade.

Ainda havia muitos elementos em comum entre o Brasil e as cidades europeias visitadas: as ruas são pavimentadas com asfalto, restaurantes e supermercados são estabelecimentos encontrados comumente nas ruas, as pessoas respondem ao chamado de um ‘com licença’; esses elementos não eram percebidos, já que poderiam ser considerados ‘ordinários’ por serem comuns às duas culturas. No entanto, caso este trabalho tivesse sido realizado em um ambiente com ruas organizadas de formas diferentes, com outros tipos de estabelecimentos para a compra de alimentos que não os restaurantes e supermercados, e pessoas que não lhe respondessem quando são abordadas, mais informações precisariam ser processadas, exigindo ainda mais esforço por parte do indivíduo.

As semelhanças e proximidade (ou diferenças e distância) entre as culturas são o que tornam a experiência do indivíduo mais fácil (ou difícil), já que os relacionamentos com os objetos do ambiente lhe provocarão compreensões e reações antes de encontrar sua maneira de se adaptar. As entrevistadas francesa e polonesa que disseram não terem sentido necessidade por adaptação na Alemanha estavam familiarizadas com aquela cultura, com a forma de organização da cidade e

com o idioma; portanto, tiveram mais objetos conhecidos no ambiente do que desconhecidos, facilitando a adaptação, ao contrário da entrevistada mexicana, que não compreendia as reações das pessoas e o seu distanciamento uma das outras, diferentemente do que acontecia no México. Há, portanto, uma diferença entre a necessidade de processar o ambiente por pessoas de diferentes culturas: enquanto que era exigido mais da Mexicana (que era de uma cultura mais distante da alemã) em alguns aspectos, a Francesa e a Polonesa percebiam o ambiente como mais familiar.

A adaptação ao ambiente leva à aculturação do indivíduo em diversos níveis, conforme apresentado por Tung (1998) e Berry (2005), resultando na integração, assimilação, segregação ou marginalização. No semestre em Viena, experimentei a integração ao ambiente, estava mais bem inserida na sociedade e com os alunos locais; tinha me adaptado melhor ao grupo CEMS do que em Milão, onde passei por um processo de segregação em que, devido a um grande choque cultural, estava mais inserida no grupo de estrangeiros, ao invés de interagir mais com a cidade – o mesmo ocorria com o grupo de chineses em Milão e com o grupo de poloneses em Viena. O entrevistado britânico A.C. assimilava as culturas em que estava presente: dizendo-se um “britânico, mas um tipo diferente de britânico”, mostrava em sua fala o quanto a cultura alemã lhe influenciava e que deixava para trás a sua cultura original. O mesmo acontecia com a polonesa, que se considerava “internacional”.

Além disso, nos grupos multiculturais estudados, existia uma ‘cultura internacional’, o que não significa homogeneização da cultura dos seus membros em uma única, mas um desejo, um preparo e expectativas de conhecer diferentes culturas e lugares no mundo, realizando suas experiências através de estudo, trabalho ou viagens em que aquele que viaja mais ‘vence’, ao mesmo tempo em que preserva a sua própria cultura. Muitos alunos CEMS, após seus semestres de intercâmbio, viajam para países distantes, além da Europa: para Ásia, América Latina e África, tendo preferências por lugares onde a cultura difere da europeia.

Esta ‘cultura internacional’ era traduzida não apenas pela quantidade e diversidade de viagens que eram realizadas pelos estudantes CEMS, mas também pela sua mobilidade ao procurar estágios e empregos em diversos países do mundo, e não

simplesmente retornando à sua cidade. Nos encontros ocasionais desses alunos internacionais, uma pergunta frequentemente recorrente é: “Em que cidade você está morando agora?”, assumindo-se esta mobilidade dos colegas. (Não surpreendentemente as respostas eram respondidas com nomes de cidades diferentes a cada encontro das mesmas pessoas).

A formação do grupo CEMS acontecia pelo status oferecido: os requerimentos do programa – experiências internacionais, fluência em diversos idiomas, carreira profissional com o objetivo de se tornar parte da alta administração de grandes corporações – assinalavam os interesses em comum dos estudantes CEMS, o que, por afinidade profissional e educacional, possibilitava o encontro dessas diferentes nacionalidades em um mesmo grupo – ser CEMS tornava-se o elemento em comum dessas pessoas e as unia.

O grupo CEMS é formado por indivíduos que mantêm suas identidades nacionais, se relacionando com maior afinidade com pessoas do seu próprio país – como no caso dos poloneses em Viena – mas que, por compartilharem de interesses profissionais em comum, trocam informações e interagem como um grupo (apesar de dificuldades, como demonstradas em alguns casos).

A ‘cultura internacional’ é identificada pela vontade de conhecer outros países, falar diversos idiomas, ter curiosidade sobre outras culturas e lugares, querer vivenciá-las intensamente (‘ser viciado’ em viver em outros países) e ser culturalmente mais sensível tanto por esta curiosidade como por experiências e treinamentos anteriores, ainda que mantendo sua própria cultura, sotaque, idioma e modo de interagir e reagir. São pessoas preparadas para estarem em grupos multiculturais, que desenvolveram a postura de ‘diplomacia’ para fazer parte de tais grupos.

No entanto, em algumas situações nos grupos multiculturais havia falta de compreensão e empatia entre os membros que, por diferenças culturais, agiam e reagiam de formas agressivas, o que tornava a convivência mais difícil. Os grupos de trabalho, como nos casos demonstrados, que requeriam convivência por longos períodos com pessoas de diferentes nacionalidades, apresentavam um maior desafio pelas diferentes formas de interpretar os mesmos objetos presentes em um

mundo que passou a ser compartilhado no momento do seu encontro. Em alguns casos, como no grupo de trabalho do plano de negócios, aquele que mais conseguia se impor, através de ofensas pessoais, falas em tom mais alto e capacidade de se mostrar mais ‘ocupado’, tomava a liderança, como acreditava a Lituana; no entanto, em outros grupos, como no caso do *blocked seminar*, conhecer os membros e as suas culturas tornava a convivência e o trabalho do grupo melhores (ter ignorado as intervenções do Russo foi resultado da compreensão de que fazia parte da personalidade dele discutir qualquer assunto, mesmo que fosse desnecessário).

Experiências de expatriação não se referem apenas à convivência dos grupos, mas também à adaptação ao novo ambiente em que se insere. Há diferentes etapas de adaptação na Europa, relatadas pela autoetnografia e também pelos entrevistados, iniciando-se por uma fase de reconhecimento do território, onde se aprende os lugares de interesse e seus funcionamentos, passando então por uma fase de enraizamento no ambiente, em que este se torna seu ‘lar’. Trata-se do processo de adaptação cultural ou ‘aculturação’, como o chamam os antropólogos, semelhante ao esquema de Adler (2008) e Hofstede e Hofstede (2005). Apesar de ser considerado, às vezes, como temporário, é importante que se tenham algum enraizamento no novo ambiente, a fim de se construir uma experiência – ainda mais as experiências de iniciativa própria – mais construtiva, já que mudar-se para outro país por algum tempo é uma grande decisão que se toma.

O processo de repatriação ocorrido a partir da volta ao Brasil e à FGV foi outro processo que precisou ser superado durante a escrita deste trabalho. O período de um ano e meio na Europa havia modificado meus hábitos pessoais ao viver em cidades menores, com menos trânsito e mais seguras, em que se falava inglês e alemão. Nenhum elemento da rotina que tinha na Europa se manteve na chegada ao Brasil: na Europa, trabalhava em uma empresa, sempre acompanhada pelos colegas por longas horas do dia, e viajando para lugares novos aos finais de semana; após o retorno, passei a trabalhar sozinha em casa, inclusive aos finais de semana, falando apenas o português, deixando de lado os outros idiomas que praticava e interagindo com amigos antigos e família, ou seja, pessoas cuja cultura é mais familiar e próxima, fazendo-se desnecessária a disposição e a habilidade de entender o outro com maior esforço.

Além disso, passei a notar mais algumas inconveniências que, antes de ir para a Europa, faziam parte do cotidiano, mas que no retorno se tornaram estranhas, como as questões do trânsito e da segurança na cidade. Precisei reaprender a andar mais segura, cuidando mais dos objetos pessoais e me vestindo mais discretamente. Além, também, da falta de paciência e eficiência dos serviços brasileiros frente à eficiência germânica a qual havia me acostumado.

O choque cultural reverso teve maior intensidade durante os dois primeiros meses aproximadamente, e aos poucos foi diminuindo, mas reconheço que alguns traços meus mudaram – talvez para sempre – durante o aprendizado nas culturas europeias, que têm como características, por exemplo, a eficiência e a pontualidade alemã, a forma de apreciar a arte dos austríacos e a adesão italiana à moda. O retorno a São Paulo com estes e outros aprendizados, além das pessoas conhecidas e os lugares visitados, fizeram com que a experiência tenha sido única e importante, o que torna o choque cultural reverso ainda mais intenso.

Realizar uma autoetnografia foi desafiador: houve um grande envolvimento com o ‘objeto de estudo’ – que coloco entre aspas, pois ao mesmo tempo em que é cientificamente o objeto de estudo, refere-se também a contatos pessoais e lugares com alguma conexão afetiva. Escrever sobre a experiência não foi tarefa fácil, pois foi preciso separar em todas as etapas os dados relevantes para a pesquisa dos contatos pessoais. Se em algum momento falhei nesta distinção, foi em virtude do enorme desafio apresentado diante de mim.

Portanto, o maior desafio de uma pesquisa autoetnográfica é a seleção de dados coletados em campo para a elaboração do texto. A pesquisa autoetnográfica foi realizada no período de um ano, e, potencialmente, todas as horas de todos os dias poderiam ter gerado informações para serem analisadas. Muitos detalhes foram excluídos a fim de balancear relevância, análise e o tamanho do trabalho – este último, apesar de ter um caráter mais prático, deve ser considerado.

As notas etnográficas são de extrema importância para um estudo autoetnográfico, pois alguns sentimentos e percepções que se tem em um determinado momento



não são exatamente lembrados durante a fase da escrita. Além disso, por ser uma pesquisa intensa, os muitos sentimentos podem se misturar e confundir.

É importante notar, também, que a autoetnografia representa apenas a minha própria visão sobre as situações apresentadas dentro do tempo e espaços explorados, com meu próprio viés, e com as pessoas presentes naquele mesmo momento, o que torna esta pesquisa de campo única e impossível de ser replicada, exatamente como aconteceu e como fazem as outras ciências. Mesmo se fosse possível voltar no tempo, reunindo as mesmas pessoas nos mesmos lugares, suas reações, relacionamentos e adaptações poderiam ser diferentes.

Seria necessário maior tempo hábil para conseguir um distanciamento suficiente das experiências a fim de analisá-las mais friamente; no entanto, devido a esta indisponibilidade de tempo, muito do que a autoetnografia poderia retratar não foi ainda identificado, sendo este o maior dos desafios de uma análise profunda e subsequente ao tempo no campo. Portanto, indico aqui um maior viés com relação às duas cidades, e a minha maior facilidade de analisar Viena do que Milão, por ter sido uma experiência mais agradável e menos dolorida.

As entrevistas foram realizadas dentro de um grupo de pessoas que compartilhavam de um cotidiano, no entanto, representavam metade da empresa apenas. Aqueles que não foram entrevistados demonstravam pouca interação com o grupo de estrangeiros. Esta falta de interação ou empatia com o grupo poderia também ser objeto de estudos futuros.

Em um mundo de mudanças rápidas, estudos futuros devem considerar as influências de padrões culturais, a fim de compreender estas mudanças. Há diversas nuances nos grupos multiculturais que são influenciadas pelas características dos indivíduos e a cultura dentro das quais cresceram, tornando a psicologia multicultural objeto de estudo essencial para o futuro.

É improvável a formação de uma cultura uniforme aceita por todos em todos os lugares, no entanto, existe esta 'cultura internacional' que foi identificada, que é compartilhada pelos seus membros (também membros da elite global de Bauman),

que, ao mesmo tempo em que compartilham interesses e características com pessoas de diversas culturas, não abandonam (ou pelo menos ainda não abandonaram) suas culturas de origem.

Isso provoca uma maior necessidade de compreensão dos movimentos multiculturais globais de executivos e de pessoas interessadas em experiências internacionais, bem como de seus processos para melhor interação entre as diferentes culturas. A sociologia, a psicologia, a antropologia e os estudos organizacionais têm explorado características dos indivíduos e grupos há décadas. Talvez, uma maior interdisciplinaridade possa ser útil nessa compreensão.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

AGAR, Michael H. *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*. New York: Academic Press, Inc. 1ed. 1980.

\_\_\_\_\_. *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*. New York: Academic Press, Inc. 2 ed. 1992.

ALON, Ilan; HIGGINS, James M. Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences. *Business Horizons*. Vol. 48, 2005, pp. 501-512.

ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications, 2000.

ARTHUR, Nancy. Using Critical Incidents to Investigate Cross-Cultural Transitions. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 25, 2001, pp. 41-53.

ATKINSON, Paul; COFFEY, Amanda; DELAMONT, Sara; LOFLAND, John; LOFLAND, Lyn. *Handbook of Ethnography*. London: SAGE Publications, 2001.

BARUCH, Yehuda; BUDHWAR, Pawan S.; KHATRI, Naresh. Brain Drain: Inclination to Stay Abroad After Studies. *Journal of World Business*, Vol. 42, 2007, pp. 99-112.

BASZANGER, Isabelle; DODIER, Nicolas. *Ethnography: Relating the Part to the Whole*. In *Doing Qualitative Research: a Practical Handbook* / Organizador: SILVERMAN, David, 2. ed. London, Sage, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Europa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

\_\_\_\_\_. *Globalização: As Consequências Humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

\_\_\_\_\_. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004b.

\_\_\_\_\_. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, Ltda., 1996.

BERRY, John W. Acculturation: Living Successfully in Two Cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, 2005, pp. 697-712.

BLACKL, J. Stewart. *Coming Home*: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, Vol. 45, No. 2, 1992, pp. 177-192

BLUMER, Herbert. *Symbolic Interactionism*. Los Angeles: The University of Chicago Press, 1969.

BOLI, J.; LECHNER, F. J. Globalization and World Culture. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*, 2004, pp. 6261-6266.

BOSSARD, Annette B.; PETERSON, Richard B. The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates. *Journal of World Business*, Vol. 40, 2005, pp. 9-28.

CEMS Graduates Survey, Abril 2007. Disponível em: <[http://www.cems.org/general/about/facts\\_figures\\_07.php](http://www.cems.org/general/about/facts_figures_07.php)> Acesso em 18 Maio 2010.

CLARK, Terry; KNOWLES, Lynette L. Global Myopia: Globalization Theory in International Business. *Journal of International Management*, vol. 9, 2003, pp. 361-372.

COLLINGS, David G; SCULLION, Hugh; MORLEY, Michael J. Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional

Expatriate Assignment and Emerging Alternatives. *Journal of World Business*, Vol. 42, 2007, pp. 198-213.

CROWNE, Kerri Anne. What Leads to Cultural Intelligence? *Business Horizons*, Vol. 51, 2008, pp. 391-399.

DIMAGGIO, Paul. Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, 1997, pp. 263-287.

DUARTE, Fernanda. *Using Autoethnography in the Scholarship of Teaching and Learning: Reflective Practice from 'the Other Side of the Mirror'*. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, Vol. 1, No. 2, July 2007.

DUARTE, Fernanda; HODGE, Bob. *Crossing Paradigms: A Meta-Autoethnography of a Fieldwork Trip to Brazil*. *Culture and Organization*, Vol. 13 (3), Sep 2007, pp. 191-203.

EARLEY, P. Christopher. Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, 2002, pp 271-299.

ELENKOV, Detelin S.; MANEV, Ivan M. Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence. *Journal of World Business*, Vol. 44, 2009, pp. 357-369.

FELDMAN, Daniel C.; BOLINO, Mark C. Skill Utilization of Overseas Interns: Antecedents and Consequences. *Journal of International Management*, Vol. 6, 2000, pp. 29-47.

FELDMAN, Daniel C.; THOMAS, David C. Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, Vol 23, 1992, pp. 271-293.

FREITAS, Maria Ester. *Expatriação de Executivos*. *GV Executivo*, Vol. 5, No. 4, Set/Out 2006, pp. 48-52.

FREITAS, Maria Ester. *O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea*. O&S, Vol. 15, No. 45, Abr/Jun 2008, pp. 79-89.

FRIEDMAN, P. A.; DYKE, L. S.; MURPHY, Steven A. Expatriate Adjustment from the Inside Out: An Autoethnographic Account. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, 2009, pp. 252-268.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GAW, Kevin F. Reverse Culture Shock in Students Returning from Overseas. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 24, 2000, pp. 83-104.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S. A., 1973.

\_\_\_\_\_. *Nova Luz Sobre a Antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 2000.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

\_\_\_\_\_. *The Consequences of Modernity*. Standorf, CA: Stanford University Press, 1990.

GOFFMAN, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2007.

GILLE, Zsuzsa; RIAIN, Sean O. *Global Ethnography*. Annual Review of Sociology, Vol. 28, pp. 271-295

HALL, Edward T. *Beyond Culture*. Norwell, MA: Anchor Press Doubleday & Company, Inc, 1976.

HALSBERGER, Arno. The Complexities of Expatriate Adaptation. *Human Resource Management Review*, Vol. 15, 2005, pp. 160-180.

HAMMERSLEY, Martyn. *What's Wrong With Ethnography?* London: Routledge. Capítulos 1, 5 e 7, 1992.

HARRIS, Robert. Overseas Students in the United Kingdom University System. *Higher Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 77-92.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2001

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2005.

HUSTED, Bryan W. Globalization and Cultural Change in International Business Research. *Journal of International Management*, vol. 9, 2003, pp. 427-433.

IMAI, Lynn; GELFAND, Michele J. The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, doi:[10.1016/j.obhdp.2010.02.001](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001).

INKSON, Kerr; ARTHUR, Michael B.; PRINGLE, Judith; BARRY, Sean. Expatriate Assignments Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resources Development. *Journal of World Business*, Vol. 32(4), 1997, pp. 351-368.

JONES, Stacy H. Autoethnography: Making the Personal Political. In *The Sage Handbook of Qualitative Research* / organizadores Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

JOY, Simy; KOLB, David A. Are There Cultural Differences in Learning Style? *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, 2009, pp. 69-85.

KAMBUTU, John; NGANGA, Lydiah W. In These Uncertain Times: Educators Build Cultural Awareness Through Planned International Experiences. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 24, 2008, pp. 939-951.

KIM, Young Yun; BHAWUK, Dharm P. S. Globalization and Diversity: Contributions from Intercultural Research. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 32, 2008, pp. 301-304.

KOLB, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984.

KULIK, Carol; ROBERSON, Loriann. *Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings*. *Academy of Management Learning & Education*, 2008, Vol. 7, No. 3, pp. 309-331.

LEE, Li-Yueh; SUKOCO, Badri Munir. The Effects of Expatriate Personality and Cultural Intelligence on the Expatriate Adjustment: The Moderating Role of Expatriate. *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 2007, pp. 992-931.

LEWIS, Richard D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3 ed. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

LIMA, Mariana B. *Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros*. 2009. 200f. (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

MAYHOFER, Wolfgang; NORDHAUG, Odd; OBESO, Carlos. *Portrait of a New Generation of Leaders: Results from the CEMS-L'Oréal Fellowship*. 2009. Disponível



em: <[http://www.cems.org/cems/upload/document/918\\_CEMS-LOreal\\_Summary\\_Report\\_FINAL.pdf](http://www.cems.org/cems/upload/document/918_CEMS-LOreal_Summary_Report_FINAL.pdf)> Acesso em 18 Maio 2010.

McGRATH, Joseph; BERDAHL, Jennifer L.; ALLOW, Holly. *Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups*. in *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, edited by Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman. Washington DC: American Psychological Association, 1995.

McNEILL, Donald. Globalization and the European City. *Cities*, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 143-147.

MEAD, George H. *Mind, Self and Society*. London: The University of Chicago Press, 1934.

MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, 1985, pp. 39-47.

MYERS, Barbara; PRINGLE, Judith K. Self-Initiated Foreign Experience as Accelerated Development: Influences of Gender. *Journal of World Business*, Vol. 40, 2005, pp. 421-431.

NKOMO, Stella M.; COX Jr, Taylor. Diversidade e Identidade nas Organizações. In *Handbook de Estudos Organizacionais / organizadores da edição original Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer*. 1. ed., volume 1 – 4. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2007.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

ROCK, Paul. *Symbolic Interactionism and Ethnography; in Handbook of Ethnography*, edited by Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland, Lyn Lofland. London: Sage Publications Ltd, 2001

SANJEK, Roger. *The Ethnographic Present*. Man, New Series, Vol. 26, No. 4, 1991, pp. 609-628.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SELMER, Jan; LAURING, Jakob. Cultural Similarity and Adjustment of Expatriate Academics. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, 2009, pp. 429-436.

SPRY, Tami. *Performing Autoethnography: An Embodied Methodological Praxis*. *Qualitative Inquiry*, Vol. 7, No. 6, 2001, pp. 706-732.

STAHL, Günter K.; MILLER, Edwin L.; TUNG, Rosalie L. Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implication of an International Assignment. *Journal of World Business*, Vol. 37, 2002, pp. 216-227.

STROH, Linda K.; GREGERSEN, Hal B.; BLACK, J. Stewart. *Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates*. *Journal of World Business*, Vol. 33 (2), 1998, pp. 111-124.

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

TAKEUCHI, Riki; TESLUK, Paul E.; YUN, Seokhwa; LEPAK, David P. *An Integrative View of International Experience*. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 2005, pp. 85-100.

TEDLOCK, Barbara. From Participant Observation to the Observation of Participation: The Emergence of Narrative Ethnography. *Journal of Anthropological Research*, Vol. 47, No. 1 (Spring, 1991), pp. 69-94.

THOMAS, David C.; LAZAROVA, Mila B.; INKSON, Kerr. Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives? *Journal of World Business*, Vol. 40, 2005, pp. 340-347.

TRATADO de Bologna sobre a Educação Superior no Espaço Europeu = THE BOLOGNA Declaration on the European Space for Higher Education. 19 Junho 1999. Disponível em <<http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>>. Acesso em 18 Maio 2010.

TUNG, Rosalie L. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, 1998, pp. 125-144.

VAN MAANEN, John. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

VAN MAANEN, John. *The Fact of Fiction in Organizational Ethnography*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 1979, pp. 539-550.

VAN 'T KLOOSTER, Erik; VAN WIJK, Jeroen; GO, Frank; VAN REKOM, Johan. Educational Travel: The Overseas Internship. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 3, 2008, pp. 690-711.

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

Vienna University of Economics and Business. *Annual Report 2008*. Vienna: WU.

WAX, Murray L.; WAX, Rosalie H. *Fieldwork and the Research Process*. *Anthropology & Education Quarterly*, Vol. 11, No. 1, 1980, pp. 29-37.

WATSON, Warren E.; BARNIR, Anat; PAVUR, Robert. Cultural Diversity and Learning Teams: The Impact on Desired Academic Team Processes. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29, 2005, pp. 449-467.

WATSON, Warren E.; JOHNSON, Lynn; ZGOURIDES, George D. The Influence of Ethnic Diversity on Leadership, Group Process, and Performance: an Examination of Learning Teams. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, 2002, p. 1-16.

WAX, Murray L. How Culture Misdirects Multiculturalism. *Anthropology & Education Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 1993, pp. 99-115.

WEICK, Karl; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. *Organizing and the Process of Sense-Making*. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421.

WOLCOTT, Harry F. The Anthropology of Learning. *Anthropology & Education Quarterly*, Vol. 13, No. 2, 1982, pp. 83-108.

WONG, Kar-Yiu; YIP, Chong Kee. Education, Economic Growth and Brain Drain. *Journal of Economic Dynamics and Control*, Vol. 23, 1999, Vol. 699-726.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário para estagiários e profissionais estrangeiros

- Nationality:
- Age:
- University or Last University connection:
- Major (and minor) in University - course:
- How long are you in Dusseldorf? How long more are you staying here?
- For how long are you working at the company?

#### *Housing*

- How did you find your apartment? How is your housing in Dusseldorf?
- Do you live with family, friends or roommates?
- Are they from the same country as you? Are they Germans? How do you get along?

#### *Working at the company*

- How did you get your position at the company?
- Can you describe your moving process to Dusseldorf and Germany?
- Can you tell me your first impressions when you first arrived to Dusseldorf?
- How do you think your impressions changed over the time you're here?

#### *Being in an international environment*

- Which elements in the city and in your group do you believe to make your life easier?
- Which elements in the city and in your group do you believe to make your life more difficult?
- How do you think/feel like being part of a multinational/cultural group?
- Can you describe some experiences/examples?
- In which sense do you think a multicultural group can help you work and develop better?
- In which sense do you think a multicultural group can be a barrier for you to work and develop better?

- How do you think a multicultural experience can be helpful for your personal and professional lives?
- What do you think is the impact of such experience in your daily life?
- How can you describe coming to a new place/country and starting a new life, even if it's temporary?
- Can you think about some personal characteristics on people that you met here that was easy to deal with, that is not common in your own culture?
- Can you think about some personal characteristics on people that you met here that was difficult to deal with, that is not common in your own culture?
- Can you think about nationalities that for you were more or less easy to live with?
- Can you think about nationalities that were for you more or less difficult to live with?
- How do you think the international group around you built its life together?
- Did you decide to build an International/European career? In which ways are you building your International/European Career?
- Did you build any social group in the city, outside the work group?
  - How did you meet them? Where are they from?
  - How are they part of your daily life in Dusseldorf?
  - Can you tell me a little bit about your life outside the company?

#### *Self and the Local Environment*

- How do you find Germans or the German culture in Dusseldorf different from your own nationality/origin country?
- How was it adapting to the local culture?
  - Did you experience major difficulties while doing so?

#### *Links to the original country*

- How do you think your daily life in Dusseldorf is different from the one you have in your own / last city?
- Do you keep contact with your original country?
  - How does it happen? Who do you contact? How often?
- Why do you prefer to be more involve with local people and not contact your home city?
- Did you previously have another intercultural experience? Which and Where? Can you describe it? What did you learn with it?

- Do you think that that previous experience prepared you somehow for the situations you can now find in Dusseldorf?

### *Conclusion*

- Do you consider yourself more “International” or more “Local” (even if by Local you mean a Dusseldorfer)?
- Is there something more regarding intercultural experiences that you would like to share?

## Anexo 2 – Questionário para estagiários e funcionários alemães

- Original City in Germany:
- Age:
- University or Last University connection:
- Major (and minor) in University - course:
- How long are you in Dusseldorf? How long more are you staying here?
- For how long are you working at the company?

### *Housing*

- \*If from another city and moved to Dusseldorf for this job, how did you find you apartment? How did you find your apartment? How is your housing in Dusseldorf?
- Do you live with family, friends or roommates?

### *Working at the company*

- How did you get your position at the company?
- Before start working at the company, did you know that it was an international environment? What did you expect from it? / Did you participate in the process of internationalization of the company?

### *International experiences*

- During your college years, did you study abroad? Can you tell me the experience?
- Do you remember any experience of cultural shock that you had while living abroad?
- How do you think a multicultural experience affects your personal and professional lives?
- What do you think is the impact of such experience in your daily life?

### *Their own country*

- Can you briefly introduce me to your culture, the German culture? Or, if you think the region you're from, can you tell me about the culture there?
- Do you think Germans from other regions than the one you come from are different?
- Do you see them different in a foreigner level?

### Career



- How do Germans pursue the concept of Career in Germany?
- Did you decide to build an International/European career? In which ways are you building your International/European Career?

*Being in an international environment*

- What can you tell me about the foreigners in Germany, in general?
- What can you tell me about the foreigners in the company?
- Can you describe me what it's like being among people from different nationalities everyday at work?
- Does the fact that you're on your native country change something for you?
- \*If had been abroad before, can you tell me differences of being abroad with international people and being at "home" with international people?
- What can you tell me about speaking English in your work environment while in Germany?
- How do you think/feel like being part of a multinational/cultural group?
- Can you describe some experiences/examples?
- In which sense do you think a multicultural group can help you work and develop better?
- In which sense do you think a multicultural group can disrupt you to work and develop better?
- Can you think about some personal characteristics on people that you met here that were easy to deal with, that are not common in your own culture?
- Can you think about some personal characteristics on people that you met here that were difficult to deal with, that are not common in your own culture?
- Did you ever identify nationalities that for you were more or less easy to live with?
- Did you ever identify nationalities that were for you more or less difficult to live with?
- Do you take part of the international community life of the company, or do you spend more time with friends outside work?

*Conclusion*

- Do you consider yourself more "International" or more "Local"?
- Is there something more regarding intercultural experiences that you would like to share?

### Anexo 3 – Referência de siglas dos entrevistados

Sigla*	Cargo	Nacionalidade	Curso Universitário	Idade	Tempo na Empresa	Experiências internacionais anteriores**	Sente-se mais internacional ou local?***	Participava do grupo informal?****
M.K. (M)	<i>Customer Service for Germany</i>	Stuttgart, Baden-Württemberg, Alemanha	Letras e Literatura	30	1,5 anos	Israel (estágio) Viena (estágio)	Local, alemã	Às vezes
U.G. (H)	<i>Sales and Account Management Director</i>	Münster, Alemanha	Letras (alemão)	40	10 anos	Inglaterra (estudo)	Local, alemão	Às vezes
T.G. (H)	Programador de websites	Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen, Alemanha	Ciências da Computação (Programação)	31	5 anos	Nenhuma	Local, alemão	Não
D.N. (M)	<i>Marketing for Spain</i>	Barcelona, Espanha	Publicidade e Propaganda	25	3 meses	Munich (au pair)	Catalã	Sim
M.O. (M)	<i>Customer Service for UK</i>	Miami, FL, EUA	Artes	32	2 anos	Coréia do Sul (ensino de inglês); Japão (ensino de inglês)	Americana	Não
A.S. (M)	<i>Customer Service for France</i>	Paris, França	Administração de Empresas	20	3 meses	Inglaterra (estudo)	Internacional e Francesa	Sim
F.G. (M)	<i>Marketing for France</i>	Paris, França	Marketing	25	3 meses	Hamburg, Alemanha (estágio) Inglaterra (estudo)	Parisiense, Internacional e depois Francesa	Sim
I.V. (M)	<i>Customer Service for Italy</i>	Nápoles, Itália	Letras (Interpretação)	26	3 meses	Nenhuma	Internacional, mas Italiana	Sim
L.M. (M)	<i>Sales and Account Manager for Italy</i>	Morbegno, Itália	Letras (Italiano e Alemão)	24	1 ano	Inglaterra (estudo)	Internacional, mas Italiana	Sim
F.M. (M)	<i>Sales and Account Manager for Spain</i>	Pueblas, México	Administração de Empresas	26	1,5 anos	França (estudo)	Mexicana	Sim

J.D. (M)	<i>Country Manager for Poland</i>	Katowice, Polônia	Administração de Empresas	24	1 mês	Coréia do Sul (estudo) Inglaterra (trabalho) Portugal (estudo)	Internacional	Sim
A.C. (H)	<i>Customer Service for UK</i>	Manchester, Reino Unido	Engenharia Genética e Biologia	22	6 meses	Malásia (trabalho voluntário) Leipzig, Alemanha (trabalho)	Britânico, mas Internacional	Sim
S.M. (M)	<i>Sales and Account Manager for UK</i>	Manchester, Reino Unido	Administração de Empresas	25	1,5 anos	México (estudo) França (estudo)	Britânica, mas Internacional	Sim

\*M = Mulher; H = Homem.

\*\* Países onde os entrevistados realizaram experiências internacionais anteriores.

\*\*\* Resposta resumida à pergunta: “Depois de tantas experiências, você se sente internacional ou local, como antes de sair do seu país de origem?”

\*\*\*\* Refere-se à participação do entrevistado no grupo informal que se encontrava após o expediente.