

LUIZIANE SILVA SARAIVA
FILIPE WESLEY GOMES DO LAGO
ORLANDO COSTA GONÇALVES JÚNIOR
SAULO RIBEIRO DOS SANTOS
ORGANIZADORES

RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS E MERCADOS EMERGENTES

Volume 2

São Luís



EDUFMA

2022

Capa *Joubert Ribeiro*
Projeto Gráfico *Joubert Ribeiro*
Revisão *Os autores*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Relações públicas internacionais e mercados emergentes [recurso eletrônico]
/ Luiziane Silva Saraiva, Filipe Wesley Gomes do Lago, Orlando
Costa Gonçalves Júnior, Saulo Ribeiro dos Santos (organizadores). —
São Luís: EDUFMA, 2022.

342 p.: il.
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-5363-141-0

1. Relações internacionais. 2. Mercados emergentes. 3. Relações
internacionais – Brasil. I. Saraiva, Luiziane Silva. II. Lago, Filipe Wesley
Gomes do. III. Gonçalves Júnior, Orlando Costa. IV. Santos, Saulo
Ribeiro dos.

CDD 327.101
CDU 327

Ficha catalográfica elaborada pela Diretoria Integrada de Bibliotecas - DIB/UFMA
Bibliotecária: Bibliotecário: Maria das Graças Farias - CRB/13: 647/2010

Criado no Brasil [2022]

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, microimagem, gravação ou outro, sem permissão do autor.

EDUFMA | EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Av. dos Portugueses, 1966 | Vila Bacanga
CEP: 65080-805 | São Luís | MA | Brasil
Telefone: (98) 3272-8157
www.edufma.ufma.br | edufma.sce@ufma.br

Cultura e Comunicação: Desafios dos Expatriados Chineses no Brasil

Maria Aparecida Ferrari¹¹⁰

Suzana Assis Bandeira de Melo¹¹¹

Resumo

Estudos sobre a triangulação entre cultura, comunicação e expatriação é algo inédito na área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Com as novas configurações da pos globalização, o processo de expatriação se amplificou, principalmente quanto à presença dos executivos chineses no Brasil. O capítulo traz uma recopilção da literatura e sondagem com expatriados chineses. Os resultados demonstraram que ainda há muito que aprender sobre a cultura chinesa e o estabelecimento de relacionamentos entre diferentes culturas.

Palavras-chave: Cultura. Comunicação. Expatriados Chineses. Guanxi. Adaptação Cultural.

Abstract

Studies on the triangulation within culture, communication and expatriation is unprecedented in the area of Public Relations and Organizational Communication. With the new configurations of a post-globalization world, the expatriation process has been amplified, particularly regarding the presence of chinese executives in Brazil. The chapter brings a compilation of literature and research on Chinese expatriates. The results showed that there is still a lot to learn about chinese culture and the establishment of relationships between different cultures.

Keywords: Culture. Communication. Chinese Expatriates. Guanxi. Cultural Adaptation.

Resumen

Estudios sobre la triangulación entre cultura, comunicación y expatriación son inéditos en el área de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Con las nuevas configuraciones de la posglobalización, el proceso de expatriación se ha ampliado, especialmente en lo que se refiere a la presencia de ejecutivos chinos en Brasil. El capítulo presenta una recopilación de literatura e investigación con expatriados chinos. Los resultados mostraron que aún queda mucho por aprender sobre la cultura china y el establecimiento de relaciones entre diferentes culturas.

Palabras clave: Cultura. Comunicación. Expatriados Chinos. Guanxi. Adaptación Cultural.

1 INTRODUÇÃO

A intensificação das novas configurações do processo de pós globalização a partir da segunda década do século XXI tem sido acompanhada pela ampliação da mobilização de executivos expatriados, considerados estratégicos para as organizações. Hoje, as multinacionais dependem desses profissionais para competir no mercado global (HE et al., 2019) uma vez que esses profissionais são responsáveis pela transferência, coordenação e controle de conhecimento, além do estabelecimento de comunicação direta entre as matrizes e

¹¹⁰Livre-docente, Doutora em Ciências da Comunicação, professora dos programas de pós-graduação e graduação da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, ECA/USP. maferrari@usp.br

¹¹¹Mestre em Administração de Empresas, doutoranda do PPGCOM – USP. suzanabandeira@uol.com.br

suas subsidiárias. Expatriados são profissionais que se capacitam para desenvolver competências essenciais nas empresas multinacionais (EMN) e têm um impacto significativo na implementação de estratégias globais (BAUER; TAYLOR, 2001). A expectativa sobre as ações dos expatriados é a de que facilitem e estimulem a transferência de conhecimento, enriqueçam a coesão e alinhem a coordenação e o controle entre as práticas das EMN e as demandas locais (TAHIR e EGLESTON, 2019).

A China é um dos exemplos de país emergente que, desde sua reforma política e abertura econômica a partir de 1978 e sua entrada na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, vem aumentando sua presença no mercado internacional, por meio de aquisições de empresas estatais e privadas. Em 2017, durante o Foro Econômico Mundial de Davos, o presidente da China Xi Jinping destacou que "os países devem redobrar os esforços para nos interligar, comprometer-se com o livre mercado e o investimento, a liberalização e evitar o protecionismo" (SAHD et al., 2021).

A estratégia de expansão global da China tem uma motivação mais pragmática, que se reflete em dois objetivos claros: a) desenvolvimento econômico e b) prosperidade e segurança para a população. Esta projeção ganhou destaque na estratégia de "dupla circulação" definida no plano quinquenal 2021-2025 do Congresso do Povo Chinês, cujo eixo é transitar de uma economia dependente das exportações para uma economia baseada no consumo interno, serviços e desenvolvimento de tecnologia própria. Da mesma forma, o presidente Xi Jinping promoveu o conceito de "prosperidade comum", a fim de alcançar maior controle sobre o setor privado e enfrentar a agitação social em face da crescente desigualdade.

Rui et al. (2017) afirma que as multinacionais chinesas são notáveis por exportar expatriados e Huang, Liu, Huang e Ding (2020) apresentam dados que demonstram que até o final de 2017, mais de nove milhões de expatriados chineses estavam atuando em diferentes países do mundo, a serviço de Corporações Multinacionais Chinesas (CMNCs). As áreas de construção, manufatura e transporte respondiam por 73,3% do total, segundo dados do Ministério da Economia da República Popular da China em 2018 (HUANG et al., 2020).

Observa-se que o número de executivos chineses enviados ao exterior é cada vez maior e que são alocados para ambientes desconhecidos, muitas vezes com grande distância geográfica e cultural, o que dificulta a adaptação e o desempenho de suas tarefas e responsabilidades. Tal observação está baseada em Wang (2019) que menciona sobre a abundância de pesquisas sobre expatriação e adaptação de profissionais originários do ocidente enviados a destinos não ocidentais, incluindo a China, porém, a autora afirma que poucos são os estudos que exploram o sentido inverso do processo, ou seja, a adaptação de

expatriados chineses em outros países permanece sendo pouco investigada.

Bauer e Taylor (2001) afirmam que expatriados representam uma vantagem competitiva potencial para as corporações internacionais, mas, também, representam um grande prejuízo financeiro para as empresas, especialmente quando a expatriação fracassa em seus objetivos, seja por desajuste ou retorno antecipado do profissional (WANG; VARMA, 2017). O fracasso de processos de expatriação pode ter consequências negativas sérias não só para os profissionais e suas carreiras (BAUER; TAYLOR 2001), mas para as empresas, que se apoiam no humano. Estudos estimam que entre 16 e 40% dos expatriados retornam ao país de origem antes do esperado devido à sua incapacidade de se ajustar à cultura do país anfitrião (BLACK; MENDENHALL, 1990; CHIU et al., 2009) e o relatório de pesquisa da Managing International Assignments (2017) apontou que a taxa de insucesso nas atribuições de expatriados até 2017 era de 42% (SHRM¹¹², 2017).

Com o avanço do processo de internacionalização de empresas chinesas e a implementação do “Belt and Road Initiative”¹¹³, o contingente de expatriados chineses tende a aumentar no mundo e no Brasil.

O Brasil é o destino de muitas CMNCs e de seus expatriados, uma vez que a China se destaca como um dos principais investidores estrangeiros. O relatório do Conselho Empresarial Brasil-China CEBC, publicado em agosto de 2021¹¹⁴, informou que os investimentos chineses alcançaram o montante de US\$ 66,1 bilhões em 2020, representando 176 empreendimentos operando em 23 dos 27 estados brasileiros. Desta forma, o Brasil se tornou o destino de 47% dos investimentos chineses na América do Sul, reforçando o lugar do país como principal destino destes investimentos.

Este capítulo pretende explorar o fenômeno da expatriação de executivos chineses para o Brasil e compreender o processo de adaptação no território brasileiro, que inclui as questões culturais e de comunicação. O ineditismo do presente capítulo está na discussão das implicações dos três eixos referenciais do texto: cultura, comunicação e expatriação de chineses no Brasil, tanto no ambiente de negócios, como na vida pessoal. Portanto, este artigo pretende responder à questão de pesquisa: Quais são as opiniões e desafios dos

¹¹²SHRM (2017), “Society for human resource management”, Managing International Assignments.

¹¹³BRI – A Belt and Road Initiative (BRI), também chamada de A Nova Rota da Seda, é um dos projetos de infraestrutura mais ambiciosos lançados pela China, em 2013 (governo Xi Jinping). São numerosas iniciativas de desenvolvimento e investimento se estendendo desde o Leste Asiático à Europa, expandindo significativamente a influência econômica e política da China.

¹¹⁴CEBC – Investimentos chineses no Brasil - HISTÓRICO, TENDÊNCIAS E DESAFIOS GLOBAIS (2007-2020)

expatriados chineses a respeito da cultura e da comunicação no contexto brasileiro?

O capítulo está dividido em quatro partes. A Introdução traz a proposta do capítulo e coloca em questão o processo da expatriação de chineses ao Brasil. A segunda parte apresenta uma reflexão teórica sobre os três eixos citados; a terceira parte traz o percurso metodológico e apresenta os resultados de sondagem realizada com expatriados chineses no Brasil e, finalmente, a quarta parte, traz o olhar das autoras sobre o assunto tratado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura como elemento integrador

Em primeiro lugar, é preciso destacar que a comunicação e a cultura são duas variáveis indissociáveis e essenciais para entender os contextos organizacionais e sociais, uma vez que os ambientes são resultado das práticas dos indivíduos em interação. Neste capítulo, primeiramente será conceituada a cultura e, em seguida a comunicação, com o objetivo de entender o expatriado em sua missão no exterior. Segundo Ferrari (2009, P. 244)

A onipresença das mudanças como uma premissa inerente nos nossos dias é algo que precisa ser cuidadosamente analisada, uma vez que esta, considerada do ponto de vista do pensamento estratégico, deve referir-se não só a esforços para gerir grandes alterações na economia ou tecnologia, mas, principalmente, a procura de formas de relacionamento com seus diferentes públicos.

A afirmação da autora mostra que, sejam as mudanças micro ou macro, devem ser analisadas pela perspectiva da cultura e de como ela influi no entendimento das práticas cotidianas e nos relacionamentos e a autora faz uma analogia, afirmando que a cultura é o cimento que une os diferentes indivíduos que trabalham em uma organização, uma vez que, por meio das normas, valores, regras, tradições, estórias, ritos as pessoas desenvolvem um sentimento de pertença e, neste sentido, a definição de cultura de Schein (1986, p. 231) traz de maneira clara a sua importância quando afirma que:

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Portanto, “a cultura organizacional é uma construção social coletiva dinâmica, que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem frente a diferentes contextos” (FERRARI, 2009, p. 248).

É importante destacar que no Brasil há um estilo próprio de gestão que se baseia em

fortes traços de hierarquia, distância do poder e grande capacidade de lidar com a incerteza, que se materializa na forma como as pessoas resolvem suas dificuldades, são flexíveis, criativas e adaptativas, segundo pesquisa desenvolvida por Ferrari (2000). As relações pessoais e sociais são muito valorizadas no Brasil, o que reforça o modelo de relacionamento interpessoal, pois laços de amizade podem, em alguns casos, garantir espaço profissional. A flexibilidade é outra característica marcante nas organizações brasileiras, talvez em decorrência das muitas incertezas de natureza econômica e política que os brasileiros vivenciam nas últimas décadas, e que permite aos executivos maior grau de adaptabilidade em diferentes cenários. Por vezes, a flexibilidade é confundida com a "cultura da impunidade" ou "corrupção" em decorrência da falta de ética e da falta de transparência nos procedimentos organizacionais, principalmente por expatriados que trabalham no país.

No caso dos chineses, a cultura organizacional tem origem nos séculos de história da China e do confucionismo; as dimensões da cultura nacional na cultura empresarial e o conhecimento cultural da contraparte, entre outros aspectos, são vitais para a gestão dos negócios internacionais chineses. Um dos processos que será visto a seguir, é o 'guanxi', que é a construção de relacionamentos (vínculos), baseada de familiaridade que permite o desenvolvimento subsequente de um relacionamento, segundo Hung e Chen (2009).

2.1.1. Cultura chinesa

A existência dos indivíduos baseada nas inter-relações é muito antiga na China, assim como também é antiga a ideia de indissolubilidade mútua representada pelos princípios Yin e Yang, os dois polos de energia cósmica (WATTS, 1975, p.49-50), interdependentes mutuamente. Tanto o confucionismo como o taoísmo e budismo chinês se apoiam nas noções de conexão, de inter-relação, de conectividade e interdependência, noções essas que fazem parte da tradição chinesa, de sua cultura, do modo como vivem a existência.

É extensa a literatura que analisa desde a economia política às questões dos valores asiáticos. Vários autores como Redding (1990) e Hamilton (1999, 2006), afirmaram que, a partir dos anos 1990, os países asiáticos, principalmente aqueles que lideraram o crescimento econômico da época, como Cingapura ou Taiwan, destacaram os aspectos confucionistas de sua cultura, como a ética de trabalho duro, a predominância do coletivo contra o individualismo, o respeito às hierarquias, como impulsionadores do milagre econômico de seus países.

Labarca (2021) explica que o partido Comunista Chinês iniciou uma virada de cento e oitenta graus até o momento presente e esclarece que os valores tradicionais que foram tão

desprezados e culpados pelo atraso e decadência do país durante a revolução cultural sob Mao Zedong, passaram a fazer parte dos ‘valores centrais, ou seja, como a alma do país’.

Nesse contexto, renasce o *ethos* confucionista e os valores chineses/asiáticos que permeiam todo o discurso, tanto externamente (por exemplo, por meio dos Institutos Confúcio nos cinco continentes), como internamente (por exemplo, a sociedade harmoniosa proposta pelo ex-líder chinês Ju Hintao) juntamente com a política chinesa de governo global e o conceito de paz sustentado pelas autoridades chinesas da época (LABARCA, 2021).

A forma como a cultura chinesa se desenvolveu no mundo dos negócios e da comunicação, foi mediante o ‘guanxi’, que significa a construção de relacionamentos, uma relação moral classificada de acordo com uma hierarquia de status social que carrega consigo valores como obrigação, reciprocidade e afeto (WANG, 2019). Essa relação moral humana hierárquica é derivada da ética confucionista cujo modelo de relacionamento está inserido na cultura chinesa que aceita esse padrão de relacionamento como correto.

Zhang e Baker (2008, p. 101) afirmam que os chineses se condicionaram (internalizaram) a viver, não como indivíduos isolados, mas como elementos conectados em redes. Formam e mantêm seus círculos de influência, incluindo família e relacionamentos de negócio como a parte mais importante de suas vidas. Esses círculos, e suas conexões com diversos outros círculos, produzem um verdadeiro emaranhado de relações, que permeiam toda a vida social, política, econômica dos chineses. Portanto, o ‘guanxi’ é a denominação deste tipo de rede, que não tem tradução adequada para o inglês ou português, em função de sua natureza específica, significância e representatividade na cultura chinesa. É um dos conceitos da cultura chinesa mais estudados pela academia e não irá merecer aprofundamento neste texto. Embora o guanxi tenha sido definido de diferentes perspectivas, o conceito usado neste capítulo é o de Chen e Chen (2004) que afirma:

O guanxi é um constructo nativo chinês definido como uma conexão pessoal, particularista e informal entre dois indivíduos que são limitados por um contrato psicológico implícito para seguir a norma social de guanxi, manter um relacionamento de longo prazo, compromisso mútuo, lealdade e obrigação ¹¹⁵(CHEN; CHEN, 2004 p.206) (tradução nossa)

O modelo de processo de construção do guanxi de Chen e Chen (2004) distingue três estágios sequenciais: 1) iniciação, 2) construção, 3) uso. Cada estágio também contém três conjuntos de variáveis: a) objetivos do guanxi; b) atividades interativas; c) princípios

¹¹⁵“... we view *guanxi* as an indigenous Chinese construct and define it as an informal, particularistic personal connection between two individuals who are bounded by an implicit psychological contract to follow the social norm of *guanxi* such as maintaining a long term relationship, mutual commitment, loyalty, and obligation.”

operacionais.

Da mesma forma, a confiança —*xinyong*— foi atribuído como um elemento constitutivo das relações do *guanxi*, assim como outros conceitos associados, como a reciprocidade, definida pelos chineses como: fazer um favor implica um acordo tácito, de que o destinatário do favor pagará sua dívida em um futuro. Nessa perspectiva, elementos como ‘*guanxi*’, ‘*xinyong*’ e reciprocidade funcionam como um seguro contra o comportamento potencial oportunista da contraparte, constituindo, assim em escudos estratégicos contra a falta de familiaridade de um mercado que é desconhecido, mas, que ao mesmo tempo, oferece vantagens para aqueles que conhecem a cultura chinesa. Desta forma, conhecer a cultura do outro torna-se um imperativo estratégico e a chave para alcançar os objetivos de negócios.

2.2. Comunicação como processo aproximador e distanciador de relacionamentos

Segundo Ferrari (2016, p. 145) “a comunicação é um processo contínuo e permanente do qual o ser humano não pode prescindir”. Tal processo se dá à medida que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas (FERRARI, 2016).

Na sociedade ocidental, a comunicação tem uma função estratégica nas organizações, ao buscar o equilíbrio sustentável entre a visão e missão estabelecidas pela alta direção e as expectativas daqueles que compõem a organização, na busca de uma rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados, públicos e organização. Ferrari (2016), afirma que a comunicação está claramente ancorada a três elementos, a saber: a cultura organizacional, a estrutura hierárquica e ao modelo de gestão organizacional. Como resultado, o processo de comunicação é um elemento essencial do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações.

Com a abertura econômica da China, o país teve que se adequar ao cenário internacional, principalmente aos países ocidentais. Para que as organizações pudessem se tornar globais elas tiveram que adaptar suas práticas culturais locais para padrões internacionais. Hung e Chen (2009) afirmam que este fenômeno é chamado de ‘glocalização’, ou seja, com a característica única na cultura chinesa de manter relações harmoniosas com as pessoas, relacionamentos são mais críticos e exigem mais obrigações distintas na China do que no Ocidente. Assim, a principal função da comunicação é construir e cultivar ‘*guanxi*’, porém não esquecendo da ênfase na hierarquia relacional, influenciada grandemente pelas

interações humanas. A hierarquia nos relacionamentos causa nos profissionais e estudiosos a dúvida da possibilidade de implantar a comunicação simétrica.

Portanto, os eixos cultura e comunicação são centrais para o sucesso, tanto profissional, como pessoal, do expatriado chinês no Brasil. Primeiro, porque, de acordo com as respostas dos chineses que participaram da sondagem, eles não passam por um processo de ‘imersão cultural’ sobre a cultura e gestão brasileiras (capacitação), o que dificulta sua adaptação no país. Segundo, o processo de expatriação chinês se preocupa com o desempenho (cumprimento das tarefas) profissional do expatriado e parece não levar em consideração o ambiente social, desta forma, o relacionamento passa a ser um desafio para eles, uma vez que os brasileiros não colocam o trabalho na mesma perspectiva que os expatriados.

Finalizando, o desafio dos expatriados chineses e dos executivos brasileiros é entenderem-se, tanto no sentido da concepção de mundo de cada um, como na forma de encarar as dificuldades encontradas.

2.3. O processo de expatriação

O termo “expatriado” é geralmente usado para se referir a pessoas que temporariamente ou permanentemente vivem em um país diferente daquele em que nasceram ou que têm a nacionalidade. Ott e Michailova (2016) abordam o tema da expatriação ligada a empresas multinacionais e mencionam que, historicamente, os expatriados eram gerentes de empresa multinacional que se mudavam para um país estrangeiro para fins de gestão e controle de uma subsidiária. Mais recentemente, o termo expatriado foi expandido para incluir quaisquer funcionários que trabalhem fora de seu país de origem (OTT e MICHAILOVA, 2016). Esses indivíduos fazem essa opção por razões diversas, desde profissionais e de desenvolvimento de carreira à realização de um desejo ou objetivo pessoal ou por perceberem uma oportunidade para si ou suas famílias¹¹⁶. Além disso, Warneke e Scheider (2011) apontam que a decisão pela aceitação de atribuição internacional, quando está vinculada à empresa, é influenciada pelo pacote de remuneração de expatriados, mas também pela infraestrutura e as instituições do país anfitrião no tocante às condições de vida e trabalho.

Neste capítulo, se utiliza a definição sobre expatriação de McNulty & Brewster (2017), na qual expatriados são

indivíduos que trabalham legalmente e que residem temporariamente em um país do qual não são cidadãos, com o objetivo de cumprirem uma meta profissional, sendo realocados no exterior por uma organização, por iniciativa própria ou diretamente empregadas no país de acolhimento.

¹¹⁶ Internations - <https://www.internations.org/guide/global/what-s-an-expat-anyway-15272>

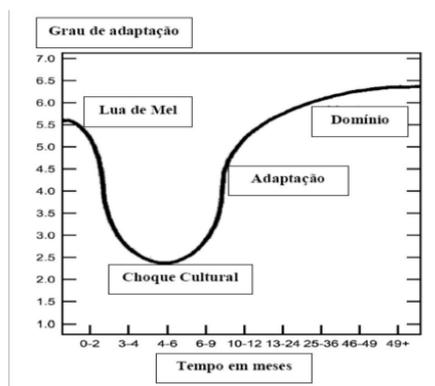
(MCNULTY e BREWSTER, 2017, p. 34).

Sendo assim, os expatriados podem ser voluntários (EV) quando se deslocam por conta própria para assumirem atividades profissionais, ou designados/organizacionais (EO) vinculados a organização de origem da qual fazem parte (GONZÁLEZ et al., 2011; ARAÚJO et al., 2012). A distinção entre EV e EO se torna relevante em função de pelo menos três distinções – apoio de uma organização em relação à mobilidade, motivação para explorar o país de destino e a determinação do tempo (duração) do processo de expatriação (ARAÚJO et al., 2012).

2.3.1. O expatriado e o choque cultural - “Curva U”

A contribuição do canadense Kalervo Oberg, em 1954, foi a definição de choque cultural como sendo a consequência do esforço e da ansiedade resultante do contato com uma nova cultura, além do sentimento de perda, confusão e impotência resultante da ausência das referências culturais e regras sociais previamente conhecidas (YANAGIHARA, 2017).

No ano seguinte, o norueguês Sverre Lysgaard (1955) batizou sua teoria de “Curva U”. Essa foi uma das primeiras abordagens dos estágios de adaptação dos expatriados usada pelos estudos posteriores. Sua teoria expressa a aculturação como um processo ao longo do tempo, mediante uma curva em forma de “U” e que está composta por quatro estágios: a) a “lua de mel” representa a animação e o fascínio pelas coisas novas e novos ambientes (idioma, pessoas, comidas); b) o choque cultural representa o período de frustração, confronto, desentendimentos e mudança na comunicação (YANAGIHARA, 2017), sensação de depressão psicológica, de falta de compreensão por parte dos locais, gerando ansiedade ou raiva no expatriado; c) a recuperação em que, após o estresse, os indivíduos começam a se conscientizar das diferenças culturais e aprender a lidar com elas; d) a integração, quando finalmente o expatriado consegue se ajustar ao novo contexto (YANAGIHARA, 2017), como pode ser observada na Figura 1.



Quadro 3 – A Curva em U de adaptação do expatriado (Fonte: Gonzalez, Oliveira, 2011 apud Black e Mendenhall, 1991)

Figura 1: Curva U de adaptação do expatriado (Fonte: Gonzalez, Oliveira, 2011 apud Black e Mendenhall, 1991)

A teoria da Curva em U de Lysgaard (1955) e o choque cultural de Oberg (1954; 1960 apud GONZÁLEZ et al., 2011) podem ser consideradas como abordagens parciais e de cunho instrumental e não como um evento complexo e de múltiplas dimensões (GONZÁLEZ et al., 2011). A complexidade do fenômeno tem como metáfora o `desenraizamento` do profissional provocado pela expatriação, que quebra o equilíbrio entre o indivíduo e sua capacidade de lidar com o novo contexto, e lhe exige profunda transformação pessoal (SANCHEZ; SPECTOR; COOPER, 2000). A Figura 1 apresenta os quatro estágios ao longo do tempo.

2.3.2. Adaptação dos chineses

Desde que as empresas chinesas intensificaram sua internacionalização, também cresceu a presença de expatriados chineses no mundo. A política chinesa de “Going Global” impulsionou, por volta do ano 2000, as empresas a instalarem suas subsidiárias em mercados mais próximos, do sudeste asiático, como em Cingapura, Indonésia, Vietnã, Malásia, Tailândia, Filipinas, Mianmar, Camboja e Laos (ZHOU, 2020). He, Na e Berry (2019) afirmam que, embora o processo de expatriação de profissionais chineses tenha crescido em direção a todo o globo, há poucas pesquisas sobre esse fenômeno.

Wang (2019) chama a atenção para o fato de que os expatriados chineses (ECs) têm menos experiência e exposição internacional, se comparados com expatriados de países desenvolvidos. As gerações de chineses que na atualidade ocupam posições de liderança, em sua maioria, são oriundos do período da Revolução Cultural (nascidos nas décadas de 1950 e 1960) ou da Reforma e Abertura (nascidos na década de 1970), ou seja, são originários de empresas estatais chinesas (State Owned Enterprises - SOEs), empresas privadas, e muito pouco de multinacionais ocidentais instaladas na China. Esse fato tem influência de maneira marcante seus comportamentos e formas de liderar (WANG, 2019).

Se, para profissionais ocidentais, a expatriação e suas atribuições internacionais representam valiosas oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional e pessoal, os chineses encaram suas atribuições fora da China como demandas do trabalho (YAO, 2014). Diferentemente dos ocidentais, a maioria dos ECs é selecionada de acordo com sua lealdade à empresa, bem como por serem confiáveis no que se refere à “obediência” incondicional aos comandos (WANG, 2019). Yao (2014) constatou que os ECs não tinham interesse em se familiarizar com as regras do país para o qual foram expatriados, porque seus objetivos de carreira de longo prazo estavam na China. A maioria dos ECs apontou um forte desejo de retornar à China e ao seu contexto cultural familiar.

Segundo o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC, 2021) o Brasil atualmente recebe o maior contingente de investimentos chineses da América Latina, que estão direcionados ao setor de energia, extração de petróleo e gás, extração de minerais metálicos, manufatura e obras de infraestrutura. Os expatriados chineses que ocupam as posições de comando são majoritariamente homens, com formação universitária (engenharia, administração de empresas, economia, entre outras) e que permanecem sem a presença da família.

2.3.3. A construção do Guanxi segundo o modelo de Wang (2019)

Wang (2019) integrou a abordagem da Curva U de Lysgaard (1955) e da construção do guanxi de Chen e Chen (2004), para conceber seu modelo de adaptação de ECs no ocidente. A autora considera que os ECs irão percorrer um caminho de três fases, mediante a construção do guanxi, visando a construção de relacionamentos como estratégia de adaptação. Na primeira fase ocorre a busca por identificar e criar bases para a familiarização e afinidades. No segundo estágio o objetivo é melhorar a qualidade da relação, por meio de interações afetivas e instrumentais (confiança cognitiva), baseadas na reciprocidade dinâmica da relação. Por último, vem o terceiro estágio que busca conseguir benefícios e ajustar a qualidade relacional (objetivos) por meio de pedidos e concessões de favores (atividades interativas) com base na equidade de relacionamentos de longo prazo¹¹⁷ (WANG, 2017).

¹¹⁷ “Guanxi objectives are to be reached through interactive activities of potential and actual guanxi parties, and operating principles underlie the interactive behaviours and moderate the relationship between these behaviours and guanxi objectives. The objectives are, at the guanxi initiation stage, to identify and create guanxi bases (objectives) through familiarization (interactive activities) based on mutual self-disclosure (operating principles); at the guanxi-building stage, to enhance guanxi quality (guanxi objectives) through expressive (affective trust) and instrumental (cognitive trust) interactions (interactive activities) based on dynamic reciprocity (operating principles); and at the guanxi using stage, to get benefits and adjust relational quality (objectives) through asking and giving favours (interactive activities) based on long-term equity (operating principles).” (WANG, p.74 2019)

Com base em sua pesquisa com expatriados chineses alocados na França, Alemanha, Luxemburgo, Suíça e Reino Unido, Wang (2019) formulou seu modelo da seguinte forma: as três dimensões principais para o desenvolvimento do guanxi afetam a adaptação dos ECs, conforme apresenta a Figura 2.

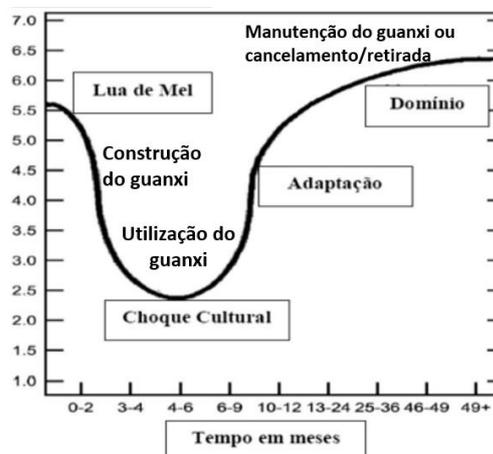


Figura 2 – A Curva U de adaptação com o modelo guanxi em cada etapa (WANG, 2019), adaptado pelas autoras.

O modelo de Wang (2019) sugere uma forte relação entre o estágio de adaptação dos ECs e seu estágio de desenvolvimento do guanxi. No primeiro estágio da Curva U (euforia da lua de mel), embora os ECs estejam cientes do diferente contexto cultural, inconscientemente tendem a proceder tal qual fariam se estivessem na China. Iniciam o processo de desenvolver guanxi (iniciação de guanxi), estabelecem uma base do guanxi e interagem com os locais para se familiarizarem com candidatos a um relacionamento. Por estarem preparados para um processo demorado, os ECs tendem a tomar tempo para entender os seus pares locais, em vez de seguir para o próximo estágio.

Quando os ECs têm bons sentimentos em relação aos seus pares, eles se esforçam para melhorar a qualidade do guanxi (construção do guanxi), compartilhando afeto e tarefas relacionadas ao trabalho por meio de atividades recíprocas. Entretanto, se percebem que não há reciprocidade em relação à construção do guanxi, os ECs mantêm um tipo de relacionamento instrumental, ou seja, o suficiente para seguirem trabalhando juntos. O maior ou menor grau de adaptação dos ECs ao país anfitrião e ao local de trabalho será influenciado pelo número e a qualidade dos relacionamentos que puderem desenvolver.

3 PERCURSO METOLÓGICO E REULTADOS DA SONDAGEM APLICADA

Foi realizada uma sondagem com o objetivo de conhecer a opinião de expatriados

chineses no Brasil sobre o processo e os desafios encontrados por eles, tanto no âmbito da cultura, gestão e da comunicação no local de trabalho. Para reunir uma amostra foi utilizada a técnica conhecida por bola de neve (GOODMAN, 1961), na qual os respondentes indicam outros respondentes formando uma cadeia de possíveis participantes; fizeram parte da amostra 30 expatriados chineses. Foi elaborado um questionário em mandarim, com a ajuda de um tradutor oficial, que continha 64 perguntas, abertas e fechadas, que abrangiam desde dados sócio demográficos, passando por percepções da cultura brasileira, idioma, costumes e modelo de gestão no Brasil. O questionário foi enviado, por meio da plataforma online Zoho Survey (que permite a coleta de dados no território chinês) aos 30 profissionais chineses identificados entre os dias 18 a 26 de agosto de 2021. Dos 30 expatriados, 20 completaram corretamente o questionário e, em seguida, os dados foram tabulados e analisados, sendo apresentados no próximo tópico.

3.1. Resultados da sondagem

Os 20 respondentes são reconhecidos por dez homens, nove mulheres e um outro gênero, com média de idade de 36 anos; são originários de dez diferentes províncias da China, prevalecendo as de Henan, Zhejiang Liaoning e Hong Kong. Nove deles viviam em Beijing, seis em outras cidades chinesas, dois no Brasil (São Paulo e Brasília), um em Lubeck (Alemanha) e um em Melbourne (Austrália), antes da atual condição de expatriação. Ou expatriados. Quinze afirmaram ter aprendido o idioma português e apenas um respondente não tinha formação educacional superior.

Um dos resultados que chamou atenção e que está relacionado com as diferenças culturais foi o fato de dez expatriados não terem recebido nenhuma capacitação sobre a cultura brasileira e sobre como os brasileiros administram os negócios; somente seis respondentes passaram por treinamento com duração de 10 horas a 40 horas. A ausência desta preparação causa um grande impacto no momento de os expatriados atuarem nas sucursais chinesas no Brasil.

Todos os participantes chineses disseram que não aprenderam o idioma português antes de chegarem ao Brasil, portanto a dificuldade deles se iniciou ao não saberem o idioma local, fato que dificultou as relações de trabalho e o estilo de liderança. Para nove expatriados, o Brasil é ou foi a primeira experiência de expatriação, significando que eles não conheciam outra cultura que não fosse a chinesa, fator que limita a visão de mundo (*mindset*) do expatriado. Outro ponto relevante é que 18 expatriados deixaram suas famílias na China, uma

vez que as empresas enviam somente o executivo para outro país, algo típico da cultura asiática, mas completamente distinto dos latinos, que não aceitariam serem expatriados sem suas famílias.

Por outro lado, 17 expatriados relataram ter algum contato ou conhecido vivendo no Brasil, o que lhes garantiu um pouco de segurança para viajar ao país. Da mesma forma eles afirmaram ter conversado com outros profissionais que passaram pelo processo de expatriação no Brasil e que informaram sobre assuntos como: segurança, transporte, pandemia e distância da família, como aspectos negativos. Os pontos positivos se referiram ao clima, beleza natural, pessoas amigáveis e entusiasmadas, boa comida, cultura mais informal e menor pressão no trabalho.

Quanto ao ambiente de trabalho, 18 expatriados permaneceram entre três a cinco anos no Brasil; nove expatriados acharam o trabalho diferente ou muito diferente e onze consideraram semelhante ou mais ou menos semelhante. Entre os fatores que os expatriados mencionaram ter dificuldade foram: 1) o desempenho dos colegas brasileiros, 2) o modo de trabalhar no Brasil, 3) a diferença de fuso horário e 3) o relacionamento com a matriz. Sobre enfrentar os problemas no local de trabalho, onze recorreram aos brasileiros, como colegas ou chefes e 15 disseram que brasileiros se comunicam de forma adequada e que é fácil entendê-los.

O relacionamento dos expatriados com seus pares e chefes foi mencionado como positivo; 18 deles afirmaram que foi importante ter um colega brasileiro designado para apoiá-los, atuando como ‘tradutor’ e explicando como funcionava a relação entre subordinados, o ritmo do trabalho no Brasil e condições e o ambiente de trabalho. A maioria dos participantes disse que, ao aprender português, tudo ficou mais fácil, o que demonstra que a questão do idioma é a maior barreira intercultural.

Sobre a criação de vínculos de amizade com brasileiros, 15 expatriados disseram conhecer ou ter conhecido bem o bairro onde morou e todos disseram conhecer os vizinhos de seu prédio/casa; dez se tornaram amigos dos vizinhos, enquanto que 16 fizeram amizades com colegas do trabalho e fora do trabalho. Com relação às conversas cotidianas, os assuntos mais comuns tratavam sobre cultura, curiosidades, família e esportes. Entre os costumes e hábitos mais assimilados pelos expatriados estavam a comida, o jeito de fazer amizade, a maneira de trabalhar, o jeito de se divertir e aproveitar a vida e a informalidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tratou de trazer alguns desafios enfrentados por expatriados

chineses no Brasil e identificar como a cultura e a comunicação influem nesse processo. Dessa forma o estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura de comunicação, na medida em que analisa o processo de expatriação pelas lentes dos aspectos culturais e comunicativos, principalmente para compreender o processo de adaptação de outros perfis de executivos que estão fora do eixo eurocêntrico, no caso dos chineses.

Os resultados da sondagem mostram que aspectos da cultura confucionista tradicional como: a importância da confiança, das relações pessoais e das redes de guanxi e, em menor medida os chamados valores asiáticos, influenciam na interação e no relacionamento entre expatriados e executivos brasileiros. Embora as diferentes culturas não sejam um impedimento para fazer negócios, são um desafio de adaptação do expatriado e também da matriz. Neste sentido, é possível tratar de uma aprendizagem adaptativa em que se reflete e se acentua a assimetria existente entre os valores de cada país, China e Brasil.

As autoras reforçam a importância da compreensão e entendimento entre as culturas em um processo de fusão e/ou aquisição corporativa e como o futuro desta questão deve ser traçado na relação bilateral. Os resultados e análises não apenas nos mostram a importância das culturas chinesa e brasileira nos negócios e na comunicação intercultural, uma vez que as barreiras geográficas estão se esgarçando, enquanto que as culturais, muitas vezes estão sendo reforçadas pelos valores de países e nações.

REFERÊNCIAS

BAUER, T.N., TAYLOR, S. When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse, **Academy of Management Executive**, Vol. 15 No. 4, 2001. P. 135-137.

BLACK, J. S. Work-role transition: A study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, 19, 1988. P. 274-291.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, 16(2), 1991. P. 291-317.

BERRY, J.W. The psychology of acculturation. In: J. Berman (Ed.), **Cross-cultural perspectives: Nebraska symposium on motivation**, vol. 37, Lincoln: University of Nebraska Press, 1990.

BERRY, J.W. Immigration, Acculturation, and Adaptation. **Applied Psychology: an International Review**, 46(1), 1997. P. 5-68.

CHEN, X.-P., CHEN, CC. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: a Process Model of Guanxi Development. **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 21 No. 3, 2004. P. 305-324. Doi: 10.1023 / b: apjm.0000036465.19102.d5

CHEN, J. Internationalization of Chinese Firms: What Role Does Guanxi Play for Overcoming Their Liability of Outsidership in Developed Markets? **Thunderbird International Business Review**, Vol. 59 No. 3, 2016. P. 367–383. Doi:10.1002/tie.21877

CHIU, Y.-P., WU, M., ZHUANG, W.-L., HSU, Y.-Y. Influences on expatriate social networks in China. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20 No. 4, 2009. P. 790-809, doi: 10.1080/09585190902770703.

EDSTROM, A., GALBRAITH, J. R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, No. 2, 1977, P. 248-263. <https://doi.org/10.2307/2391959>

FERRARI, M. A. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FERRARI, M. A. Relações Públicas Contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. IN KUNSCH, M. M. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. Saraiva, São Paulo, 2009. P. 243 – 262.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: gestão de relacionamentos. IN KUNSCH, M. M. **Comunicação Organizacional estratégica**. Summus, São Paulo, 2016, P. 139 – 159.

GONZÁLEZ, J. M. R.; AÑEZ, M. E. M.; ALEXANDRE, M. L.; OLIVEIRA, J. A. Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional. Rio de Janeiro, **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011.

HAMILTON, G. **Cosmopolitan capitalists: Hong Kong and the Chinese diaspora at the end of the 20th century**. Seattle; London, University of Washington Press, 1999.

HAMILTON, G. **Commerce and capitalism in Chinese society**. New York; London, Routledge Curzon, 2006.

HE, B., AN, R., BERRY, J. Psychological adjustment and social capital: a qualitative investigation of Chinese expatriates. **Cross Cultural & Strategic Management**, Vol. 26 No. 1, 2019 P. 67-92. <https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2018-0054>

HUANG, H., LIU, H., HUANG, X., DING, Y. Simulated home: an effective cross-cultural adjustment model for Chinese expatriates. **Employee Relations**, Vol. 42 No. 4, 2020, P. 1017-1042. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0378>

HUNG, Chun-ju F., CHEN, Yi-Ru R. Types and dimensions of organization–public relationships in greater China. **Public Relations Review**. 2009, vol. 35, n. 3. P. 181-186

LABARCA, C. Aspectos culturales de las relaciones económicas entre China y Chile: Una mirada desde los actores. IN SAHD, J. K. (org.) **China y América Latina: claves hacia el futuro**. Editorial Universidad Católica de Chile. Santiago, 2021.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. **International Social Science Bulletin**, 7, 1955. P. 45-51.

YANG, M. Mei-hui. The Resilience of Guanxi and Its New Deployments: A Critique of Some New Guanxi Scholarship. **The China Quarterly**, No. 170, 2002. P. 459-476 Published by: Cambridge University Press on behalf of the School of Oriental and African Studies

MCNULTY, Y., BREWSTER, C. Theorizing the meaning(s) of expatriate: Establishing boundary conditions for business expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 28 No. 1, 2017 P. 27-61.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243567>

MEYER, B. & Jr.; Victor & Silva M., Vieira Da K. & Fernandes, L. Managing expatriates: analyzing the experience of an internationalized Brazilian Company. **Revista de Ciências da Administração**. 18, 2016. P. 137-147. 10.5007/2175-8077.2016v18n46p137

OBERG, K. Culture Shock. Texto apresentado no Clube de Mulheres do Rio de Janeiro, Brasil, 1954.

REDDING, G. **The spirit of Chinese capitalism**. Berlin, de Gruyter, 1990.

RUI, H., ZHANG, M., SHIPMAN, A. Chinese expatriate management in emerging markets: A competitive advantage perspective. **Journal of International Management**, 23(2),2017. P. 124–138. doi:10.1016/j.intman.2017.01.002

SAHD, J. K. (org.) **China y América Latina: claves hacia el futuro**. Editorial Universidad Católica de Chile. Santiago, 2021.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, 1986, P. 229 -240.

SOUSA, C., GONÇALVES, G., SANTOS, J., LEITÃO, J. Organizational practices for the expatriates' adjustment: a systematic review. **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, Vol. 5 No. 3, 2017. P. 251-274, doi: 10.1108/jgm-03-2017-0011.

TAHIR, R., EGLESTON, D.O., Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates **Journal of Workplace Learning**, Vol. 31 No. 8, P. 520-536, 2019 DOI 10.1108/JWL-03-2019-0036

TAKEUCHI, R., LEPAK, D. P., MARINOVA, S., YUN, S., Nonlinear Influences of Stressors on General Adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. **Journal of International Business Studies**, vol.38, 2007. P. 928-943, disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1370730>

YANAGIHARA, H., **Relationship between media use and cultural adjustment: A study on international students at Marshall University**. 2017, Thesis (Master of Arts in Journalism) Marshall University United States of America. <http://mds.marshall.edu/etd/1083>

YAO, C. The impact of cultural dimensions on Chinese expatriates' career capital. **The**

International Journal of Human Resource Management. 25, 2014. P. 609-630.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792862>.

ZHANG, H. & BAKER, G. **Think like Chinese**. Sidney. The Federation Press, 2008.

ZHONG, Y., ZHU, C.J., ZHANG, M.M. The management of Chinese MNEs' expatriates: The current status and future research agenda. **Journal of Global Mobility**, Vol. 3 No. 3, 2015. P. 289-302. <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2014-0053>

WANG, B. X. **Guanxi in the Western Context: intra-firm group dynamics and expatriate adjustment**. Switzerland. Palgrave Macmillan, 2019.

WANG, C.-H., & VARMA, A. Cultural distance and expatriate failure rates: the moderating role of expatriate management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, 1–20, 2017.

WARNEKE, D., SCHNEIDER, M. Expatriate compensation packages: what do employees prefer? **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol. 18 Iss 2, 2011. P. 236 – 256. <http://dx.doi.org/10.1108/13527601111126049>

WATTS, A. TAO. **O curso do rio**. Brasil. Editora Pensamento, 1975.