

Negócios na China: um olhar da cultura chinesa por brasileiros expatriados

LAURA ALVES SCHERER

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

ITALO FERNANDO MINELLO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
italofminello@gmail.com

Negócios na China: um olhar da cultura chinesa por brasileiros expatriados

INTRODUÇÃO

As transformações provocadas pela globalização no ambiente dos negócios levaram empresas à reformulação das suas estratégias de crescimento via expansão de operações fora do seu país de origem. Em um sistema econômico supostamente mais aberto, empresas se vêem mais ameaçadas pela competitividade do ambiente doméstico e, ao mesmo tempo, motivadas com as oportunidades de internacionalizar suas operações (VASCONCELLOS, 2008).

Essas empresas, na visão de Floriani (2010) no momento que decidem se internacionalizar, na busca de um melhor desempenho no mercado internacional, deverão desenvolver competências específicas para atender e atuar em um mercado culturalmente diferente. Nesse momento, surge a necessidade de as empresas enviarem um quadro de funcionários para implantar e gerenciar o empreendimento no exterior, disseminar seu modelo de gestão, sua tecnologia e principalmente sua cultura organizacional (ORSI, 2010; MALEK e BUDHWAR, 2013), dentre outros aspectos.

Esses profissionais, denominados expatriados, segundo Caligiuri (2000), têm o compromisso de atingir o nível de desempenho esperado pela organização. Para isso, na visão de Orsi (2010) e Malek e Budhwar (2013), não bastam características e competências habituais necessárias à operação doméstica, mas também é necessária a compreensão sobre a cultura do país de destino, sobre o processo de comunicação no contexto desse país e a capacidade do expatriado em lidar com a diversidade cultural estando, muitas vezes, sozinho em um país estranho.

Trompenaars (1994) sugere que a cultura influencia o comportamento das pessoas de um contexto específico, como no caso de um país, o que condiciona seu comportamento em relação a seu estilo de vida, convívio com a família, forma de fazer negócios e a maneira como encara sua atividade profissional, inclusive no que se refere à interação com profissionais de países diferentes do seu. Nesse sentido, a vivência internacional exige respeito a uma realidade cultural diferente, assim como uma abertura de espírito por parte do profissional, pois na medida em que os diferentes grupos começam a interagir, há uma tendência para o surgimento de conflitos e de mal entendidos (FREITAS, 2010).

Malek e Budhwar (2013) complementam essa ideia ao evidenciar que ao vivenciar as diferenças de cultura, é inevitável surgir o sentimento de medo do desconhecido, de ansiedade e de incerteza. Essas atitudes não usuais podem gerar estresse no expatriado, o que pode influenciar a queda de produtividade e consequentemente do desempenho da organização. Deste modo, uma vez que o país de destino para os expatriados apresenta traços culturais em âmbitos organizacional e nacional diferentes do seu país de origem, podem surgir comportamentos distintos do seu habitual, como é o caso da China para os brasileiros, foco deste estudo.

De acordo com Kevin Tang, diretor da Câmara de Comércio Brasil-China, a China apresenta diferenças culturais em relação ao Brasil, o que pode trazer dificuldades de entendimento nos negócios. No entanto, mesmo assim, a China alcançou o posto de principal parceiro comercial para vários países, inclusive para o Brasil (CÂMARA BRASIL CHINA, 2012), o que por consequência favorece o intercâmbio de profissionais para atuarem nesses países.

Dessa forma, conhecer a cultura chinesa de negócios sob a perspectiva da experiência de brasileiros expatriados na China pode trazer um conhecimento útil para as empresas que já possuem e para as que desejam fazer negócios com a China. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a cultura chinesa relacionada aos negócios na percepção de brasileiros expatriados na China.

2. O EXPATRIADO

As empresas que se inserem no processo de internacionalização necessitam de profissionais para representá-las nos países em que estão atuando. Estes profissionais irão vivenciar a experiência de expatriação, a qual, segundo Freitas (2010), é vista como complexa, que transcende o espaço do indivíduo e de sua família, requerendo do mesmo outras competências, além das profissionais. A expatriação, que permite ao indivíduo ser chamado de expatriado, assume a possibilidade de viver outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura no seu cotidiano, a as surpresas são constantes (FREITAS, 2010).

Caligiuri (2000) define expatriado como o funcionário que é enviado pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país. A decisão de trabalhar no exterior pode partir da empresa, sendo esta uma forma involuntária, quando o funcionário é mandado para uma filial no exterior para cumprir determinadas atividades, ou então pode partir do próprio indivíduo, voluntariamente, quando ele decide buscar uma atividade profissional em outra nação (MACHADO e HERNANDES, 2004).

Em relação ao período de expatriação, Caligiuri (2000) menciona que o tempo mínimo é de dois anos trabalhando fora de seu país de origem para ser considerado expatriado. Já Edström e Galbraith (1977), consideram que o período de tempo de expatriação está geralmente pré-designado entre seis meses a cinco anos.

Ao considerar as classificações mencionadas, este trabalho adotou como conceito de expatriado, a seguinte definição: expatriado trata-se do profissional que vai trabalhar em um país estrangeiro, enviado por uma empresa ou por iniciativa própria, geralmente dentro de um período de tempo pré-designado, de no mínimo seis meses.

Algumas características são requeridas para os profissionais que assumem a experiência de trabalhar além do seu país de origem, tendo em vista as dificuldades que podem enfrentar em relação à cultura do país. Nesse sentido, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) argumentam que as empresas demandam profissionais que tenham as características e competências do chamado executivo global: capacidade de mudança e transformação, capacidade política de reciclagem, negociação e gerenciamento de polos global e local.

Sarfati (2011) parece corroborar com esta ideia e destaca que uma dessas competências exigidas por um profissional global, consiste na inteligência cultural, que se trata de uma característica pessoal que é traço da personalidade e produto da educação do indivíduo e, ao mesmo tempo, uma competência passível de ser desenvolvida. Uma das possibilidades de desenvolvimento destas características e competências consiste na experiência bem sucedida de expatriação.

Embora o profissional atenda a maioria das competências necessárias, a pesquisa de Froese e Peltokorpi (2011) revela que os expatriados podem ter algumas dificuldades na adaptação do trabalho por causa da distância cultural entre países, que podem prejudicar a sua satisfação no trabalho. Van Erp et al. (2011) está em consonância com esta afirmativa e acrescenta que a atividade internacional vai acarretar em discordâncias interpessoais, sendo que esses problemas de relacionamento podem ocorrer na empresa e na vida pessoal.

De acordo com Freitas (2009), ao iniciar um trabalho em outro país, além da compreensão da sociedade local, os expatriados precisam compreender a significação da imagem e identidade organizacionais, o que propicia ao choque não só da cultura nacional, mas também em relação à cultura da empresa que ele trabalha.

Nesse contexto, a busca por ajustamento no ambiente organizacional parece estar atrelada aos aspectos culturais do ambiente em que o indivíduo está inserido, sendo que um dos fatores que contribui para a adaptação do profissional expatriado é a compreensão dos traços culturais em âmbitos organizacional e nacional, do país para o qual o mesmo será

enviado. Assim, de modo que este trabalho envolve os países Brasil e China, ressaltam-se, a seguir, algumas diferenças culturais entre eles.

3. DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE BRASIL E CHINA

Segundo Hofstede (1991), cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de outros em que as diferenças culturais manifestam-se de maneiras distintas. Cada indivíduo pode pertencer a vários grupos simultaneamente, o que o faz portador de uma programação mental de níveis diferentes, como por exemplo, um nível correspondente à religião ou à geração, ou então um nível nacional e organizacional.

No que se refere às culturas nacionais, elas podem ser melhor visualizadas no momento em que se compara diferenças entre uma cultura oriental com uma cultura ocidental. De modo a identificar uma dessas diferenças, Schein (2009) resalta o estudo de Reddig e Martyn-Johns (1979) que indica que as sociedades orientais não focam tanto em diferenciar um indivíduo do grupo, como acontece com os ocidentais, e por isso dão menos ênfase à autorrealização como processo essencial da personalidade. Já em relação à distância do poder, as relações de autoridade em países asiáticos, como a China, são equivalentes às de países latinos, segundo Hofstede (1991). Por outro lado, Chung (2005) ao comparar traços culturais entre China e Brasil, explica que embora exista um alto nível de respeito com a autoridade, os brasileiros consideram seus superiores como pessoas de alto conhecimento, porém falíveis; o que diferentemente para os chineses, o chefe tem poder legítimo e não concordar com ele representa um sinal de falta de educação e desrespeito, violando a ordem natural das coisas.

Uma das características que formam a base para a diferenciação entre países são seus fatos históricos. Segundo (MOTTA, 2009; MOTTA e CALDAS, 2009), no momento em que se estuda sobre a cultura brasileira, constata-se a influência da história do Brasil e suas origens, como a colonização portuguesa, os povos indígenas, a escravidão, a imigração; da mesma forma que, quando se estuda a cultura chinesa evidencia-se a influência do Confucionismo e de sua cultura milenar (HOFSTED, 1997; CHUNG, 2005).

No que se refere ao Brasil, na visão de Borges de Freitas (2009) é difícil generalizar a compreensão de valores, crenças, costumes e atitudes, e agrupá-los em um perfil cultural, tendo em vista o alto grau de heterogeneidade de sua cultura. No entanto, é possível observar certos comportamentos do cotidiano, que encontram um sentido existencial, pois diante dessa diversidade é possível vislumbrar “uma ‘alma nacional’ na forma de traços que parecem comum a todos” (BORGES DE FREITAS, 2009, p. 40). Nesse sentido, o autor apresenta os principais elementos da cultura brasileira com um conjunto de traços culturais. Para o autor, os traços significam características gerais, comuns ou frequentes, que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro. Estes traços são parte do inconsciente de cada um, e por isso podem ser mais nítidos para umas pessoas do que para outras. São eles:

- Hierarquia: tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, e aceitação dos grupos inferiores;
- Personalismo: sociedade baseada em relações pessoais, busca de proximidade e afeto nas relações, paternalismo - domínio moral e econômico;
- Malandragem: flexibilidade e adaptabilidade no meio social; jeitinho;
- Sensualismo: gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais;
- Aventureiro: mais sonhador do que disciplinado; tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Contudo, Borges de Freitas (2009) resalta que seu estudo não abrange todos os traços nacionais brasileiros, estes traços foram estruturados no intuito de facilitar a associação com o cotidiano das organizações brasileiras.

Outra característica dos brasileiros no que tange à distância cultural, na perspectiva de Rocha (2003), diz que os brasileiros tendem a se ver mais distantes do que próximos da

maioria dos povos, com exceção dos latino-americanos e portugueses, além de terem dificuldades de confiar em estranhos. Essas colocações evidenciam como as questões culturais são importantes e, no caso brasileiro, parecem entraves para o processo de internacionalização de empresas (ROCHA, 2003). Por outro lado, Motta et al. (2010) em sua pesquisa sobre cultura brasileira, observa que os brasileiros buscam uma valorização do que é estrangeiro, herança de sua colonização, ou seja, não são xenófobos. Este fato está presente no cotidiano pessoal e organizacional, o que afeta muitas vezes, o estilo do brasileiro de trabalhar, como o uso de modelos que foram concebidos em um contexto diferente do Brasil.

Em relação à China, Hofstede (1997) observa que ao se estudar a cultura chinesa, deve-se considerar a herança do confucionismo e o olhar de um horizonte de planejamento em longo prazo. Confúcio (551-479 a.C.) sustentava que “uma sociedade organizada sob um código moral benevolente seria próspera, politicamente estável e forte contra ataques de inimigos. Ele ensinava que esse código moral começava pela reverência e respeito aos sábios e aos pais” (CHUNG, 2005 p.86). Seus ensinamentos influenciam a sociedade chinesa e o comportamento dos chineses até hoje (CHUNG, 2005; FRACAROLI et al., 2012).

Um exemplo de aspecto cultural da China que está enraizado em fatos históricos, e é muito valorizado pelos chineses, consiste no sistema complexo de rede de relacionamentos e de conexões pessoais, denominado *guanxi*, que tem como uma de suas características a confiança (FRACAROLI et al., 2012). O *guanxi* representa um aspecto comportamental chinês que diz respeito à influência da rede de conexões nos resultados profissionais e sociais. Trata-se de um fenômeno complexo em que se espera que favores sejam compensados um dia por outros favores (CHUNG, 2005).

Outro fator importante ao se fazer negócios na China são os indícios não verbais e sinais situacionais, sutis em sua comunicação, podendo ser mais significativo do que palavras (ROBBINS, 2009). Além da forma característica de comunicação, certos comportamentos também são peculiares à cultura chinesa, como é o caso de consumo de bebidas alcoólicas em situações de comemorações ou acordos entre empresas, o que torna frequente o acesso a bebidas durante o trabalho, o que não é muito comum em países ocidentais (VU, 2005 apud MURITIBA e ALBUQUERQUE, 2009).

Diante disso, algumas diferenças podem ser percebidas em relação às características culturais do Brasil e da China. Para Chung (2005) as influências culturais deram origem a um grupo de elementos que alicerçam os traços culturais dos chineses no que tange aos negócios, em relação aos traços culturais dos brasileiros; como pode ser observado na figura 1.

Figura 1 - Diferenças no propósito de relacionamento entre os chineses e os brasileiros



Fonte: Chung (2005).

Nesse sentido, observa-se que a vida dentro de uma cultura flui, a medida que o comportamento dos indivíduos esteja de acordo com os códigos não escritos, normas sociais e costumes que caracterizam esta cultura, e o mesmo acontece nas organizações, já que a cultura organizacional é influenciada pela cultura nacional (TROMPENAARS, 1994).

Esta visão fica evidente no momento em que uma pessoa de certa nacionalidade se encontra em um ambiente estrangeiro, como no caso de expatriados que vão trabalhar em outro país. Eles se deparam com um espaço diferente do que estão habituados, tanto no âmbito pessoal, quanto no profissional e assim as distinções entre as características culturais começam a emergir inconscientemente.

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

4. MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar a cultura chinesa relacionada aos negócios na percepção de brasileiros expatriados na China, este artigo adota uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório. Para Richardson (2011) a pesquisa qualitativa analisa situações complexas e particulares a fim de compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos, o que parece ser coerente em relação ao proposto por esta pesquisa. No que se refere ao caráter exploratório, segundo Sampieri *et al.* (2006), este tipo de estudo busca discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ainda ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro de entrevista previamente definido, com doze profissionais brasileiros expatriados na China. Para se contatar os participantes, utilizou-se uma combinação de técnicas: *purposeful sampling* e bola de neve. Na visão de Glesne (1990), citado por Eriksson e Kovalainen (2008), a *purposeful sampling* visa utilizar diversas fontes de informação, como por exemplo, as utilizadas neste estudo: redes sociais virtuais e indicações. A partir do contato com o primeiro entrevistado, iniciou-se a técnica da bola de neve, em que o participante indica outras pessoas que se enquadrem nos critérios da pesquisa (PATTON, 1990 *apud* ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008). O perfil dos entrevistados pode ser visualizado no quadro 1.

Em relação ao roteiro de entrevista, foi elaborado um instrumento abordando: a história de vida e a experiência de trabalho no Brasil, a vida e a experiência na empresa da China. As entrevistas, que tiveram duração aproximada de uma hora, foram realizadas e gravadas por *Skipe* (comunicação de áudio e vídeo pela internet), e posteriormente transcritas.

Quadro 1 - Perfil dos Expatriados Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Naturalidade	Formação	Área de atuação da empresa	Cargos/ Funções na China	Tempo de expatriação
E1	F	21	RS	Jornalismo incompleto	Moda	Modelo de Agência e <i>freelancer</i>	7 meses + 4 meses até o momento da pesquisa
E2	F	38	SP	Comércio Exterior; Espec. em Marketing	Iluminação	Diretora de Marketing da Ásia e depois só da China	3 anos e 4 meses até o momento da pesquisa
E3	M	45	RS	Engenharia Elétrica; Espec. em Engenharia de Segurança do Trabalho, e MBA	Equipamentos para o ramo de energia	Gerente de Produção, Diretor Industrial, Diretor Geral	7 anos

E4	F	21	CE	Publicidade e Propaganda incompleto	Moda	Modelo de Agência	3 meses + 3 meses + 3 meses
E5	M	43	RJ	Administração de Empresas	Alimentos	Gerente Geral	2 anos até o momento da pesquisa
E6	F	40	SP	Letras e Pós-Graduação em Literatura	Alimentos	Coordenadora de Administração de Vendas	1 ano e 7 meses até o momento da pesquisa
E7	F	30	SP	Arquitetura	Arquitetura	Arquiteta Sênior	3 anos e meio
E8	M	27	CE	Engenharia Mecânica de Aeronáutica	Intercâmbios	Vice Presidente de Relações Sociais Corporativas	7 meses
E9	M	32	RS	Administração de Empresas e MBA em Logística Empresarial e <i>Coaching</i> Profissional	Autopeças da linha pesada	Coordenador de <i>Supply Chain</i>	8 meses
E10	M	47	RS	Ensino Médio e Cursos Profissionalizantes na área de calçado, couro e afins.	Calçadista	Técnico em calçados	8 anos até o momento da pesquisa
E11	M	26	RN	Curso de Engenharia de Segurança na Inglaterra e Téc. de Segurança no Brasil	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde	Analista de Qualidade Segurança, Meio Ambiente e Saúde	1 ano e 6 meses
E12	M	30	RS	Automação Industrial, Mestrado em Eng. de Materiais, MBA em Gestão Empresarial e em Negócios Internacionais com a China	Veículos comerciais de transporte de cargas	Analista de desenvolvimento de fornecedores para o Grupo de empresas	6 meses + 1 ano até o momento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise categorial, sendo as categorias de análise definidas não a priori, a partir dos relatos dos entrevistados. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas dessas mensagens.

As categorias de análise não a priori definidas para este estudo se referem à percepção dos brasileiros expatriados na China entrevistados sobre a cultura chinesa relacionada aos negócios, são elas: *guanxi*, comportamento cultural padrão, especialização de função, salvar a face, e respeito à hierarquia, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Categorias de análise definidas não a priori.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, apresenta-se a análise das categorias definidas não a priori.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Guanxi

Os sentimentos, pensamentos e ações que cada indivíduo manifesta, fazem parte da sua programação mental, que, por sua vez, é definido pela cultura (HOFSTEDÉ, 1991). A cultura que estabelece padrões de comportamento de indivíduos de um país é denominada por Hofstede (1991) como cultura nacional e está relacionada à forte programação mental de seus cidadãos.

Na China, uma das manifestações culturais de importância crucial se refere ao sistema complexo de rede de relacionamentos e de conexões pessoais, denominado *guanxi*, que tem como base, os laços de confiança entre as pessoas (SMITH et al. 2011; FRACAROLI et al., 2012). Para Chung (2005), o *guanxi* trata-se de um fenômeno complexo em que se espera que favores sejam compensados um dia por outros favores, o que representa um traço cultural e uma característica comportamental dos chineses, que influenciam seus resultados profissionais e sociais.

Selmer (2005) sugere que o *guanxi* pode ser considerado como facilitador do sucesso dos negócios na China. Fracaroli et al. (2012) complementa esta ideia ao afirmar que existem muitos traços culturais que interferem nas trocas comerciais e negociações, mas o *guanxi* representa um dos mais relevantes para a área de negócios. A influência desse traço cultural e de sua repercussão nos negócios foram percebidas e utilizadas como uma estratégia de adaptação, por alguns dos expatriados entrevistados, como pode ser evidenciado nas falas de E3 e E12.

E3 – Em geral o chinês, a partir do momento que tu consegue estabelecer uma relação de confiança, eles são extremamente fiéis e isso vai durar o resto da vida. Se eu for para a China de novo, em dez anos e encontrar pessoas que eu me relacionava bem lá eles continuam sendo meus amigos e isso é acima, a relação pessoal é acima de qualquer relação empresarial ou institucional que possa existir. As coisas funcionam de pessoa pra pessoa, não existe fidelidade empresarial, não existe segredo empresarial, não existe nada. Existe amizade entre as pessoas, eles tem muito disso, a *network* deles que eles chamam de *guanxi*, o grupo que eles cresceram, que eles tem intimidade, esse grupo é indissolúvel, isso é o que funciona.

E12 - Porque muitos chineses têm, eles, eles te tratam como amigo, porque talvez eles tenham algum interesse, eles ficam naquela, ah aqui na China muitas das coisas funcionam com o tal do *guanxi*, tu já deve ter ouvido falar, o tal do *guanxi* é o relacionamento, né, então no momento em que as pessoas sabem que tu tá procurando alguma coisa, elas querem se tornar tuas amigas, mas tu nunca sabe se elas tão ganhando alguma coisa por fora ou não [...] na China funciona dessa maneira, tudo é relacionamento, tem que lá tomar uma cachaça com o cara, tu tem que ir lá dar uma risada com ele [...] não tem nem como não perceber que isso faz a diferença, diferentemente do brasileiro. No Brasil, primeiro vem o negócio, depois vem o relacionamento, aqui na China é justamente o contrário, primeiro eles prezam muito pelo relacionamento, eles querem te conhecer, eles querem saber quem tu é, eles querem tomá uma cachaça contigo, se tu fumar, eles querem fumar contigo, pra depois se começar a pensar em negócio, essa é uma diferença do mercado que se tem aqui, pro mercado brasileiro, né, pra se estabelecer confiança pra eles, primeiro é a amizade pra depois levar pro lado do negócio.

A partir dos relatos, pode-se evidenciar que, ao ter conhecimento sobre o *guanxi*, os entrevistados perceberam que poderiam utilizar essa característica cultural chinesa a seu favor, contribuindo para a realização de negócios e para as relações com os chineses.

Comportamento cultural padrão

Para Fracarolli et al. (2012) existem inúmeros relatos de empresas de diferentes particularidades, de uma ampla gama de segmentos e de nacionalidades que enfrentam continuamente enorme dificuldade para operar na China e negociar com os chineses, principalmente por causa das barreiras culturais. Nesse sentido, na visão de Trompenaars (1994), tal dificuldade decorre do comportamento das pessoas, que é influenciado pela cultura de determinado país o que as condiciona a ter um comportamento padrão em relação a seu estilo de vida, a forma de fazer negócios e a maneira como encara o trabalho. Fracaroli et al. (2012) fazem uma colocação semelhante em que empresários, suas empresas e suas equipes são geralmente direcionados para executar práticas padrão de negócio, e as regras de conduta a partir de seus próprios países.

Diante disso, Malek e Budhwar (2013) evidenciam a importância do profissional com inteligência cultural, visto que são mais abertos para compreender as diferenças culturais. O trecho do relato de E9 mostra uma situação de negociação com um fornecedor chinês que ilustra este enfoque.

E9 – Eu tinha um fornecedor, eu estava num processo de negociação com ele e eu tinha que fechar aquela negociação, um chinês às vezes ele é, não vou te dizer teimoso, mas muitas vezes ele te coloca, tu entende ao passar do tempo o limite do chinês, sabe? Saber o quanto pode fazer, até onde pode ir, até onde não pode, deixá muito claro o limite, bom, não vou mais te dar desconto daqui para a frente, vou pegar esse exemplo, no meu caso não era desconto mas era um negócio novo que nós estávamos abrindo e o chinês, ele não estava entendendo o negócio que eu estava propondo aí entra um pouco de dificuldade de língua, entra um pouco de cada coisa e eu já tinha perdido toda a paciência que eu tinha, eu lembro que o nosso escritório era no décimo sétimo andar, num prédio comercial, trabalhava com uma chinesa ela sentava bem na minha frente, né, tive uma discussão tão forte com o chinês que eu disse pra ela, os caras me ouviram falando lá no primeiro andar do prédio, né, depois que eles me ouviram no primeiro andar do prédio, o cara entendeu e aceitou, o meu, acabei fazendo conseguindo o que eu queria, né, mas enfim foi uma situação que eu passei assim [...] Olha, além de muito argumento, convencimento, ali foi meio que na base do grito que já era um fornecedor que eu tinha de longo prazo, então ali o que ganhou foi o grito, né.

A partir do relato, pode-se perceber a importância da compreensão do comportamento cultural dos chineses nas suas atividades profissionais, a fim de poder saber os limites de posicionamento em negociações e de que atitudes tomar nos momentos que as diferenças culturais emergem em uma negociação.

Especialização de função

Fracaroli et al. (2012) sugerem que é necessário para pessoas que trabalham em empresas na China o conhecimento sobre as peculiaridades da cultura chinesa, a fim de aprender a lidar com as diferenças. Para Morgan (1996) quando se fala sobre cultura, está se referenciando o processo de construção da realidade nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, que possibilita às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões, situações particulares de modos distintos. Esses padrões de compreensão representam as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (MORGAN, 1996).

Uma das características de comportamento no trabalho dos chineses, observada pelos expatriados entrevistados, era a forma de pensar em relação às suas atividades de trabalho, o chinês só executa a sua função, é um funcionário especialista no que faz, conforme evidenciam os relatos de E6, E8 e E11.

E6 - O que é difícil é assim: é o pensamento, a maneira do pensamento do Chinês, que eu até comentei com você, essa coisa de que eu fui contratado para isso e o meu papel é esse, eu não posso sair daqui, eles pensam ali no quadrado, eu estou aqui nesse quadrado, eu tenho que ficar aqui dentro do quadrado, eu não posso ir para fora, então isso as vezes é um pouco difícil, porque, principalmente quando surge algum problema, eles não tem aquele jogo de cintura que a gente está acostumado a ter ou ah deixa eu pensar de uma outra maneira, se saiu dali dentro do quadrado também não é mais minha responsabilidade, então isto é muito complicado e isso a gente pena até hoje ainda, [...] vou te dar só um exemplo: você vai no banco, você entra no banco e aí você tem a pessoa que faz ali, pergunta para você o que você vai fazer?!? Ai você diz ah vim trocar dinheiro aí você vai no balcão tem outra pessoa que vai te dar um formulário para você preencher, aí você preenche, tem uma outra pessoa que vai conferir o formulário, já é uma outra pessoa, aí você entrega o formulário, aí tem uma outra pessoa que vai te dar a senha e depois você passar no caixa e isso é tudo aqui, inclusive no nosso escritório eles também tem esse pensamento, eu faço isso aqui, é o meu quadrado, se eu fui contratada para vender, eu vou só vender se eu fui contratada, por exemplo, para ser secretária para atender o telefone, eu vou só atender o telefone, então assim, não dá para mudar esse pensamento da noite para o dia

E8 - Facilidade é muito, muito fácil você conseguir alguém para te ajudar com coisas braçais, tá, você quer alguém pra fazer planilha de Excel, checar papel, processos muito largos que precisa pensar pouco, é muito, muito fácil você conseguir algum chinês.

E11 - O pessoal é bem dedicado ao trabalho, a missão dele pode ser apertar um parafuso, então ele faz assim com o maior prazer, ele tem orgulho de falar no trabalho desse parafuso agora se você pede pra ele apertar o parafuso para o outro lado, ele vai ter uma dificuldade enorme, mas pra fazer aquilo que ele foi treinado, que é o que ele faz todo dia, faz e faz com orgulho, então, assim pode ser a coisa mais simples que ela seja, o pessoal faz e faz bem feito e com orgulho, entendeu, cada um faz o que foi designado e faz bem e com orgulho, isso que é o legal.

A partir dos relatos, evidencia-se a característica de o chinês somente executar a sua função de trabalho, ser um especialista, o que exigiu dos expatriados entrevistados um comportamento de insistência e repetição para assimilar a forma de trabalho dos chineses.

Salvar a face

Outro aspecto comportamental dos chineses relacionado aos negócios é a preocupação com a autoimagem, conhecido como “face” ou “mien tzi” (CHUNG, 2005), ou “miànzi” (FRACAROLI et al., 2012; NITSCH e DIEBEL, 2007), que representa na visão de Chung (2005) um padrão comportamental na cultura chinesa, que originam as expressões “salvar a face” ou “perder a face”. Estas expressões denotam o exercício indireto de poder, no intuito de manter a estabilidade e a integridade de pequenos grupos sociais, em que cada membro tem sua posição hierárquica.

Nessa perspectiva, Fracaroli et al. (2012) sugere que a expressão “face” consiste em um dos aspectos que compõem o *guanxi*. Smith et al. (2011) apresenta esta perspectiva de maneira similar à abordagem de Fracaroli et al. (2012), ao argumentar que se o indivíduo não conseguir manter os seus laços de relacionamento, ou *guanxi*, vai ocorrer a “perda da face” de ambos os lados. Fatores como contradizer alguém em público, aceitar um convite rápido demais, ou então recusá-lo, um simples não como resposta podem ser um atentado a “face”, por isto os chineses preferem respostas indiretas (CHUNG, 2005).

Embora alguns entrevistados não tenham usado a expressão “face” em seus relatos, eles mencionaram situações que descrevem o comportamento dos chineses de “salvar a face”,

como uma das situações de adversidade no trabalho que eles levaram um tempo para compreender, como relata E2, E3 e E5.

E2 - Então você tem que ter todo um ritual para conversar com eles, para conseguir algo dos chineses, no começo era bastante difícil, porque eu não sabia o ritual. Se você pergunta, você vai fazer esse trabalho para mim? Vou. Mas o trabalho nunca chega, então você tem que perguntar de uma forma diferente. Esse trabalho tem que ficar pronto amanhã, aí eles vão te responder, amanhã eu não posso, eu posso na quinta, aí eles vão te responder o que eles realmente podem. Tem todo esse ritual de conversação de negociação, porque eles não são um povo bem direto. Eles necessitam de um ritual, tem que conhecer o ritual.

E3 - Eles nunca te dizem não, eles sempre vão te dizer assim, ah isso talvez seja difícil de fazer e no início quando alguém te diz é difícil de fazer, mas se tu é brasileiro, ah é difícil, mas vai ser feito, na realidade, é difícil, não vai ser feito, eles não tem assim, isso se chama salvar a face ou perder a face, eles tem muito disso, eles jamais vão dizer para o chefe que não, porque o chefe é autoridade máxima eles não tem assim isso se chama salvar a face ou perder a face, eles tem muito disso, eles jamais vão dizer para o chefe que não, eles tem hierarquicamente isso cabeça desde a China antiga e também reforçado pelo partido comunista, o chefe está sempre certo, então, para um funcionário dizer para o chefe não, não é permitido, ele tem que dizer de outras maneiras isso e outras maneiras quando tu não fala a língua, tu não é local, se perde na tradução, então tu tem que aprender interpretar o que eles falam. A maior dificuldade foi justamente essa, saber, isso durou uns quatro, cinco meses, entender quando que o talvez é um não e o que fazer para convencer as pessoas.

E5 - Você vira um executivo que questiona muito mais, às vezes você pergunta a mesma coisa para eles de três maneiras diferentes e vem três respostas diferentes e você não sabe onde está a verdade ali, então você fica sempre, você dá uma instrução e aí você tem que checar para ver se eles entenderam exatamente a instrução que você deu e aí você tem que checar para ver se eles vão fazer, isso é muito da cultura aqui.

A partir dos relatos, evidencia-se que a partir do momento que os expatriados entrevistados perceberam o padrão de comportamento do chinês em relação à característica de “salvar a face”, começaram a pensar em estratégias para lidar com isso, adaptar a forma de conversar, questionar e cobrar resultados dos funcionários chineses da empresa.

Respeito à hierarquia

Assim como os vínculos de *guanxi* sofrem influência da “face”, ambos estão associados a um contexto tipicamente hierárquico, que envolvem compromisso emocional (SMITH et al., 2011). Sobre essa temática, Chung (2005) afirma que os chineses enfatizam a verticalização nos relacionamentos, submetem-se a hierarquia e procuram cumprir suas obrigações por meio da obediência e da autoridade formal. Selmer, Luring e Feng (2009) exemplificam esta característica comportamental pelo fato de que, na China, as pessoas mais velhas são respeitadas pelas mais novas, o que as permite solicitar coisas aos mais jovens ou àqueles que têm menos poder.

Chung (2005) ao comparar diferenças culturais entre China e Brasil, explica que, embora exista um alto nível de respeito com a autoridade, os brasileiros consideram seus superiores como pessoas de alto conhecimento, porém falíveis, o que diferentemente, para os chineses representa um sinal de desrespeito e falta de educação, violando a ordem natural das coisas. Por este motivo, quando esta dimensão cultural emergia no dia a dia das relações de trabalho entre os brasileiros e chineses, os expatriados entrevistados sentiam o impacto deste comportamento, como pode ser visto nas falas de E3, E5 e E8.

E3 - Então eles são culturalmente muito ricos e muito orgulhosos, então tem que ter muito cuidado, tive que, primeiro, me fazer reconhecido pela minha capacidade técnica e gerencial, mas a partir daquele momento que eles reconheceram e começaram a confiar, eles obedecem e fazem as coisas que tu define, uma vez que tu estabelece processos para eles fazerem e tu no início faz uma verificação, um *follow up*, desse processo, então tu pode ter certeza que eles não vão mudar, então são bastante confiáveis nesse aspecto.

E5 - Você tem que estar muito, você vira muito professoral, o chefe aqui tem muito poder, mas ele tem muita responsabilidade, eles fazem exatamente o que o chefe manda, se der certo, parabéns para o chefe, se der errado azar do chefe e aí o chinês como chefe, ele não disputa, ele não puxa o tapete do chefe, a postura dele é, eu vou obedecer exatamente como o meu chefe está mandando ainda que eu ache uma besteira que ele mandou fazer, eu vou mandar fazer de qualquer jeito se deu certo é mérito dele, se der errado também é culpa dele, eu fiz como ele mandou.

E8 - Quando eu tive a discussão final com meu chefe que eu decidi ir pra Shangai, ta havia aberto a posição de Shangai já fazia algumas semanas, ninguém tinha aplicado a tempo, a vaga estava na discussão em que ele gritava comigo dizendo o que ele achava que era o jeito certo, era o certo, esbraveja e batia na mesa várias vezes dizendo que era o certo, era o certo, era certo, isso com todos os colegas ao redor olhando e ele gritando, e batendo na mesa, comigo, eu também ficando nervoso, ficando com raiva, falei, olha eu não vou mais discutir com você porque eu sei que você uma hora vai parar de querer discutir e vai sair. Olha eu to indo pra Shangai, vou pegar a posição e eu quero ir, vou tomar a mesma atitude que você não vou querer discutir, pra mim foi uma situação muito extrema em que o cara estava sendo fisicamente agressivo, porque ele acreditava na hierarquia e não no poder das idéias. Ele estava muito mais interessado em forçar a ideia dele do que me convencer da ideia dele, ao ponto de que, eu falei, mas você em nenhum momento me deu um argumento pra eu mudar da minha ideia e ser a favor da sua e ele me disse assim você não precisa de argumentos, eu sou seu chefe to dizendo que é assim e pronto!

Diante disso, ressalta-se a importância da diversidade cultural para os negócios e para o desenvolvimento profissional e pessoal de expatriados enquanto equipe de trabalho, visto que afeta diretamente os padrões de comportamento do indivíduo enquanto integrante de um grupo social. Nesse sentido, Trompenaars (1994) sugere que os traços culturais de um determinado contexto específico são responsáveis pelo direcionamento das ações dos indivíduos, pois se trata do seu subconsciente, no sentido de que os mesmos não precisam ser verbalizados, mas criam raízes por meio do reflexo no comportamento das pessoas daquele grupo. Tal enfoque está relacionado e influencia, segundo Fracaroli et al. (2012), a maneira de pensar e de agir do indivíduo expatriado, no que se refere à sua postura no ambiente de negócios.

Essa perspectiva encontra suporte nos resultados deste estudo, pois se constatam, nos relatos dos entrevistados, vários traços da cultura chinesa que impactaram na forma do expatriado brasileiro agir em seu trabalho, conforme evidenciado na análise das categorias previamente apresentadas. Tais traços podem ser sumarizados como: o choque cultural, pois muitas das práticas de negócio chinês se diferenciam das práticas brasileiras; o *guanxi*, a forma como eles cultuam os relacionamentos nos negócios, impactou o brasileiro, que muitas vezes, via as situações como um estressor e teve que aprender a lidar com isso; a “face” que está relacionada à forma de fazer negócios e aos valores atrelados a isso; e, o jeito de se dirigir a um funcionário chinês, como falar com ele, respeitando suas peculiaridades comportamentais e de hierarquia. Essas particularidades foram consideradas como adversidades pelas quais o expatriado teve que aprender a lidar.

O quadro 2 apresenta outros trechos dos relatos entrevistados que exemplificam as ideias expostas.

Quadro 2 – Percepção da cultura chinesa relacionada aos negócios.

E3	<p>No trabalho também bem difícil, porque eu tinha que me adaptar num ambiente completamente diferente, os chineses não são abertos de maneira nenhuma, eles não te dizem o que eles estão pensando, eles não afrontam, eles não dizem que sim, nem que não, então foi uma adaptação para entender como culturalmente eles se comportam, como que deveria ser, como que eu deveria administrar ou gerir a parte que eu era responsável para conseguir resultado. Então que nem gato, vai tentando e voltando, tentando e voltando até conseguir estar firme, e isso leva seguramente entre quatro e seis meses, oito meses até tu ter realmente segurança no que tu está fazendo. Foi mais ou menos o que aconteceu comigo.</p> <p>Claro, estresse tem acho que em qualquer atividade e uma das dificuldades que eu tive foi de justamente no início não entender direito a maneira de pensar e o que fazer para fazer as coisas acontecerem, ter um resultado melhor, então isso de certa forma é estressante.</p>
E3	<p>Perder a face é uma expressão, se tu olhar qualquer literatura chinesa é o que eles chamam perder a face, significa, se tu fez alguma coisa errada, por exemplo, tu definiu alguma coisa e aquilo que foi feito não funcionou, então, tu, pessoalmente, perdeu a face, perdeu autoridade, perdeu respeito, na realidade. E eles tem um medo extremo disso, isso culturalmente leva eles a ter uma dificuldade enorme de tomar decisões, porque tomar uma decisão significa ter uma responsabilidade pela decisão e se der errado, eles perderam a face e eles não vão ser respeitado no meio. Eu participei de reuniões, por exemplo, aonde eu fui a uma reunião com um certo grupo de pessoas, aonde um deles se posicionou de uma certa maneira, aí acabou dando um problema e na próxima reunião para resolver, como resolver o assunto aquele cara não foi, porque ele não tinha coragem de ir lá e admitir que estava errado, coisas desse tipo, então isso gera uma série de dificuldades na administração, gerenciamento das empresas, na agilidade da decisão e na responsabilidade das decisões.</p>
E7	<p>Tinha situações em que a gente tinha que jantar com fornecedor ou algum cliente da empresa, é tradicional que você, a empresa ofereça para o cliente ou o cliente ofereça para a empresa, quando eles querem fechar algum tipo de acordo e tal sempre fazem nesse ambiente, num restaurante e é tradicional que você sirva um banquete, e um banquete tem que ter um certo número de pratos, depende da satisfação do cliente, entendeu, se o cliente estiver satisfeito com você, ele vai te oferecer de sete a nove pratos, mas se ele estiver insatisfeito, ele vai te oferecer cinco pratos, então tem toda uma simbologia nessa questão do jantar ou do almoço. E teve uma vez que a gente foi jantar tinha lá os sete pratos, ia tudo muito bem, obrigado, só que cada prato era um mais chinês que o outro, entendeu, e aí era difícil pra mim, achar aquilo gostoso e comer com prazer, muito pelo contrário, eu achava aquilo nojento, a apresentação era muito feia, apesar de eu ser uma pessoa que estou disposta a experimentar, eu comia, mas não comia feliz, e eles faziam questão de falar, não, nossa comida é deliciosa, experimenta isso, experimenta aquilo e vai colocando no seu prato, você não tem opção ou você come ou você faz desfeita e você não pode fazer essa desfeita para o seu cliente. Você não tem opção ou você come ou você faz desfeita e você não pode fazer essa desfeita para o seu cliente. Então, lá vou eu, eles colocam orelha de porco, uma coisa é você comer orelha de porco a pururuca, como é possível fazer no Brasil, ou dentro de uma feijoada, outra coisa é você comer orelha de porco no vapor, aí você está vendo uma orelha, ali, com os pelinhos e tem que botar aquilo na boca, entendeu, e a hora que você começa a morder parece que você está mordendo a orelha de alguém, é aquela cartilagem, horrível, horrível, e você tem que comer e ainda sorrir, e falar, ai que delícia, então, essas coisas fazem a gente emagrecer, né, eu só comia arroz e acelga e as coisas nojentas que eram colocadas na nossa frente.</p>
E8	<p>É muito difícil você conseguir alguém que questione coisas então se você quer alguém pra te ajudar a redefinir algum processo ou discutir uma coisa que já é de um jeito e propor um jeito novo é muito difícil você conseguir alguém, que não é da índole deles ou da cultura deles questionar o que é feito, eles são muito bom em copiar coisas que já foram feitas e repetir o processo cada vez mais rápido, nisso eles são muito bons, mas criar coisas novas e questionar é uma coisa que é um status quo, pra eles é uma dificuldade muito grande.</p>
E10	<p>Então tu percebe dentro das empresas essas diferenças de dialetos, entende, do norte, do sul etc, então o que tu quer falar uma coisa ali, tu é rápido, claro, objetivo pra falar né! E eles não, eles levam um tempão até eles te acertarem né. Até eles consegui efetivar aquela comunicação. Eles são muito atrapalhados, então tu observa que existe muito problema muito problema de comunicação entre eles, isso acaba te, acaba te estressando porque a gente é bem objetivo, toma lá da cá e acabou sabe? Poucas palavras que tu, entre nós assim falando, nosso português, ok, matou a charada, mas eles levam uma hora e isso te inerva um pouco, isso é meio que estratégico deles né. É negociações, por exemplo, né, negociação de chinês ele tem algumas estratégias por exemplo essa é uma forma, a comunicação, ele tenta espichar o máximo para tentar justamente te irritar te desequilibrar hahahaha. E eles tem muito disso né .</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 2 vai ao encontro da visão de Selmer (2005) que afirma que uma vez que os expatriados ocidentais desconhecem as nuances mais sutis do contexto cultural e social, são levados rapidamente a uma quantidade considerável de situações de estresse atribuindo suas dificuldades aos negócios (SELMER, 2005). Com o tempo, o expatriado vai se adaptando ao ambiente e aprendendo a lidar com as situações diferentes do seu modelo mental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo deste artigo - analisar a cultura chinesa relacionada aos negócios na percepção de brasileiros expatriados na China -, pode-se dizer que o objetivo foi alcançado, pois foi possível evidenciar diferentes situações vivenciadas pelos expatriados brasileiros na China que revelam as dificuldades enfrentadas por eles no ambiente de trabalho que estavam relacionadas à cultura chinesa nos negócios. Ressalta-se que a análise das categorias se deu com base na perspectiva dos expatriados entrevistados, a partir do comportamento adotado e relatado por eles durante o processo de expatriação, o que permitiu a definição das categorias não a priori: *guanxi*, comportamento cultural padrão, especialização de função, salvar a face, e respeito à hierarquia.

Como resultados, destaca-se os laços de relacionamento e confiança que os chineses priorizam ao fazer um negócio, denominados *guanxi*. A percepção dessa maneira de fazer negócios foi utilizada como uma estratégia de adaptação pelos expatriados. Destaca-se também a dificuldade de compreensão do comportamento padrão dos chineses nas suas atividades profissionais, o que exigiu do expatriado um comportamento de insistência e repetição para assimilar a forma de trabalho, dentre elas evidencia-se a característica de o chinês somente executar a sua função de trabalho, ser um especialista, e o fato de não conseguir responder ao seu chefe de uma forma direta, por vergonha ou constrangimento, que chama-se “salvar a face”. Estes comportamentos acontecem em decorrência da hierarquia, bastante respeitada pelos chineses, que também exigiu que o expatriado tivesse que aprender a compreender e lidar com estas situações. No momento em que os expatriados descobriam e assimilavam as características da cultura chinesa, eles passavam a se relacionar melhor com os colegas, pois compreendiam a forma de raciocínio dos chineses no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o expatriado que inicia a experiência na China com esse tipo de conhecimento adquirido previamente, tende a sentir menos o impacto do choque cultural.

Como limitação, considera-se que a pesquisa qualitativa impossibilita a generalização dos resultados, por considerar cada experiência como única, respeitando a singularidade dos indivíduos. Outro aspecto a ser considerado como um limitador para este estudo é o fato de que os expatriados não tinham o mesmo tempo de expatriação e nem ocupavam cargos de mesma posição hierárquica o que pode diferenciar a visão de como enfrentar dificuldades.

Sugere-se para estudos futuros, replicar esta pesquisa com chineses no Brasil e cruzar estes dados com os desta pesquisa, a fim de fazer comparações entre as percepções de brasileiros e chineses sobre o país anfitrião.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª Ed. 8ª reimp. p.38-54. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v.40, n.1, p.61-80, 2000.
- CÂMARA BRASIL CHINA. São Paulo, SP, 2012. Disponível em: “<http://www.ccibc.com.br/a-china/economia>” Acesso em: 10/11/12.

- CHUNG, T. **Negócios com a China**: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa. Osasco, São Paulo: Novo Século, 2005.
- EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 248–263, 1977.
- ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative Methods in Business Research**. London: Sage Publications, 2008.
- FLORIANI, D. E. **O grau de Internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- FRACAROLI, F.; BANDEIRA DE MELO, S. A.; GUEVARA, A. J. H.; A study on the relevance of *Guanxi* culture for Latin American companies doing business with China. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.17, n.3, p. 54–79, julho/setembro, 2012.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coordenador-assistente Mascarenhas, A. O. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de Choro. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4ª Ed., p. 261-274, São Paulo: Atlas, 2010.
- FROESE, F. J.; PELTOKORPI, V. Cultural distance and expatriate job satisfaction. **International Journal of Intercultural Relations**, v.35, p. 49-60, 2011.
- GRINSTEIN, A.; WATHIEU, L. Cosmopolitanism, Assignment Duration, and Expatriate Adjustment: The Trade-Off between Well-Being and Performance. **European School of Management and Technology**, p.08-011, 2008.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. Nova York, 1997.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.3, p.53-73, jul/set, 2004.
- MALEK, M. A.; BUDHWAR, P. Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. **Journal of World Business**, v.48, p. 222–231, 2013.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª Ed. 8ª reimp. p.25-37. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira (Introdução). In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª Ed. 8ª reimp. p.15-21. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4ª Ed., p. 237-257. São Paulo: Atlas, 2010.
- MURITIBA, P.M., ALBUQUERQUE, L.G. Características da gestão estratégica de pessoas para as organizações internacionalizadas. In: ALBUQUERQUE, L.G., LEITE, N.P. (Org.) **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, p. 154-163, 2009.
- NITSCH, M.; DIEBEL, F. Guanxi economics: Confucius meets Lenin, Keynes, and Schumpeter in contemporary China. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.5, p.959-92, set./out, 2007.
- NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ORSI, A. **Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para expatriados por empresas brasileiras**. 2010. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill Interamericana Brasil Ltda, 2006.

SARFATI, G. Gestão Multicultural. **GV Executivo**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.10, n.2, p. 36-39, jul/dez, 2011.

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

SELMER, J. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. **Personnel Review**, v.34, n.1, p. 68–84, 2005.

SELMER, J.; LAURING, J.; FENG, Y. Age and expatriate job performance in Greater China. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v.16, n.2, p.131–148, 2009.

SMITH, P. B.; HUANG, H. J.; HARB, C.; TORRES, C. How Distinctive Are Indigenous Ways of Achieving Influence? A Comparative Study of *Guanxi*, *Wasta*, *Jeitinho*, and “Pulling Strings”. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, p.1–16, 2011. Disponível em: <http://jcc.sagepub.com/content/early/2011/01/10/0022022110381430>. Acesso em: 21 nov. 2012.

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

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

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

VAN ERP, K. J.P.M.; GIEBELS, E.; VAN DER ZEE, K. I.; VAN DUIJN, M. A. J. Let it be: expatriate couples' adjustment and the upside of avoiding conflicts. **Anxiety, Stress & Coping: An International Journal**, v.24, n.5, p.539-560, 2011.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, estratégia e estrutura – O que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.