

## **DIÁLOGO SINO-BRASILEIRO: DESAFIOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL**

**ROBERTO MONTEIRO JUNIOR**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

**VANESSA MARTINS DOS SANTOS**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

**CARLOS EDUARDO LOURENÇO**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

## DIÁLOGO SINO-BRASILEIRO: DESAFIOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL

### INTRODUÇÃO

A relação entre Brasil e China tem se intensificado nos últimos anos, especialmente em termos de comércio e investimento. A China é o terceiro maior país investidor do mundo e o segundo com maior atração de investimento. O país é o primeiro em número de empresas públicas com afiliadas internacionais, além de ser líder nos investimentos em países menos desenvolvidos (*least developed countries*, ou LDC), à frente de países como Japão e EUA (Oliveira, 2020). Nas últimas décadas, a China vem consolidando laços comerciais e de investimentos com o Brasil, especialmente na busca por matérias-primas e recursos energéticos. Entre 2004 e 2020, os investimentos diretos chineses (FDI) focaram principalmente em setores estratégicos como petróleo e energia elétrica (Busilli & Jaime, 2021).

A presença de empresas chinesas no Brasil é relativamente recente, e existem poucos estudos que tratam especificamente desta internacionalização, descrevendo as dificuldades encontradas nestes investimentos (Oliveira, 2020). Contudo, fica claro que os processos de governança e a tomada de decisão dessas empresas não são iguais aos que os executivos locais estão acostumados, especialmente em comparação com as multinacionais americanas, europeias e japonesas, presentes há décadas no país (Oliveira, 2020).

Esses processos dependem da comunicação entre profissionais de diferentes origens, e essa comunicação gera problemas discutidos em uma extensa literatura sobre comunicação intercultural e também no campo do estudo do idioma, como mapeado por Martin et al. (2012). No entanto, apesar de haver diversas teorias nesses dois campos, elas tipicamente se concentram em aspectos comportamentais de grupos e indivíduos. Além disso, as pesquisas estão fragmentadas em pesquisadores das diferentes frentes do estudo da comunicação (Tenzer et al., 2017).

Existe, portanto, a necessidade de um estudo que aborde o tema de maneira interdisciplinar, focando na experiência individual e caracterizando os desafios enfrentados. É preciso descrever semelhanças e diferenças na gestão e identificar as oportunidades de melhoria, além de quais teorias se aplicam e, especialmente, quais não se aplicam nas rotinas dos executivos que atuam nas empresas chinesas no Brasil.

O objetivo do presente estudo é caracterizar a experiência dos executivos brasileiros que trabalham em empresas chinesas no Brasil, para verificar se as teorias de intercomunicação cultural e idioma se aplicam à realidade sino-brasileira. Para isso, a pergunta a ser respondida é: “Como os executivos brasileiros, trabalhando em empresas chinesas estabelecidas no Brasil, percebem e descrevem suas experiências na comunicação com executivos chineses?”

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste estudo se sustenta em dois campos principais: intercomunicação cultural e idioma. A intercomunicação cultural aborda a interação entre culturas distintas, sendo investigada pela antropologia, sociologia e, mais recentemente, nos estudos sobre negócios. O idioma é um campo de estudo mais antigo, que nas últimas décadas passou a ser examinado com maior ênfase em seu impacto nos negócios.

O estudo de comunicação intercultural se desenvolveu de maneira heterogênea em épocas diferentes entre os países (Martin et al., 2012). Nos Estados Unidos, por exemplo, quase

não havia teoria sobre comunicação intercultural até os anos 1970. O antropologista Edward T. Hall (1914-2009) é reconhecido como responsável pelo estudo formal da comunicação intercultural (Leeds-Hurwitz, 1990). O primeiro livro de Hall, "The Silent Language," escrito em 1959, introduz o conceito da utilização do espaço pessoal (proxêmica) na interação com outras pessoas e conceitos de comunicação não verbal, como gestos. Hall identificou diferenças no uso destes conceitos entre regiões e países (Europa, Oriente Médio, Ásia e Américas) e observou que respeitar estas diferenças culturais é fundamental para fazer a comunicação ser suave e ter sucesso.

A comunicação intercultural é definida como o estudo da maneira com que se comunicam pessoas de diferentes culturas e é um termo guarda-chuva para se referir aos estudos da interação de pessoas de diferentes culturas e estudos comparativos de padrões entre as culturas. No entanto, uma definição mais específica sobre o campo de estudo de comunicação intercultural é o interesse em como os indivíduos negociam suas diferenças culturais ou linguísticas, visando atingir seus objetivos de comunicação (Hua, 2020).

Portanto, a intercomunicação cultural é um caso específico de relação interpessoal. Ela compartilha os mesmos objetivos da relação interpessoal: ser efetivo, ser adequado e construir relacionamentos. Ao mesmo tempo, o estudo dá a oportunidade para investigar o que e quando a outra parte na comunicação parece entender e interagir de maneira diferente do que o interlocutor espera, o que permite examinar e tentar entender as diferenças encontradas no cotidiano. Nesse campo de pesquisa, houve um grande avanço nas teorias de comunicação intercultural com a identificação de ao menos 15 teorias diferentes (Gudykunst, 2003). Essas teorias cobrem diferentes perspectivas do estudo de comunicação intercultural e foram divididas em cinco grupos.

O primeiro grupo é de teorias focadas nos resultados da comunicação, cujo objetivo central é explicar resultados específicos de comunicação intercultural, como comunicação efetiva e decisão de grupo efetiva. O segundo grupo é formado por teorias de acomodação ou adaptação, onde o objeto de estudo é entender como os indivíduos se adaptam durante a interação entre eles. O terceiro grupo de teorias sobre comunicação intercultural estuda o gerenciamento da identidade ou negociação, concentrando-se na adaptação das identidades e não em comportamentos específicos de comunicação, o que contrasta com os dois primeiros grupos. O quarto grupo de teorias é sobre redes de comunicação, baseando-se na premissa de que o comportamento individual é influenciado pelas relações entre os indivíduos, ao invés de características individuais. Finalmente, o quinto grupo de teorias são as teorias de aculturação e ajuste, que estudam o aculturação de imigrantes e refugiados, especialmente em países ocidentais (Gudykunst, 2003).

Os principais conceitos de comunicação intercultural incluem cultura e comunicação. Cultura pode ser definida como um depósito ou repositório (Cress, 2012) ou um conjunto de significados compartilhados, símbolos e normas (Croucher, 2015). Isso pode criar a impressão de que a cultura é uma coleção de coisas do mesmo tipo, dispostas numa certa ordem que podem ser guardadas em algum lugar e utilizadas sob demanda. É preciso lembrar, no entanto, que a palavra cultura vem do latim, derivada de "cultus" e significa "cultivo" ou "lavoura," ou seja, algo cultivado por um grupo de pessoas, que podem produzir suas próprias sementes. Por isso, pode-se definir cultura como um conjunto de símbolos cultivados entre um grupo de pessoas (Klyukanov, 2014).

Significados culturais e comportamentos são constantemente criados através da comunicação. A palavra "comunicação" vem do latim "communicare," derivada de "communis," e significa "tornar comum" (Morris, 1982). A ideia de tornar algo comum implica em misturar ou compartilhar algo. No processo de comunicação, significados culturais como recursos simbólicos são criados e compartilhados. Comunicação pode ser definida como a prática de criar e compartilhar significados ou símbolos (Klyukanov, 2014). Cultura e

comunicação estão interconectadas e não são entidades separadas ou áreas distintas; são criadas através de um processo dinâmico de relacionamento mútuo (Shirato & Yell, 2000). O processo de comunicação permite que os significados culturais sejam criados e compartilhados, enquanto os símbolos da cultura permitem que as práticas de comunicação aconteçam. Cultura e comunicação como recursos e práticas são conectadas e não podem ser separadas. Os recursos são construídos na prática e estas são moldadas pelos recursos, formando um relacionamento interdependente e dinâmico (Klyukanov, 2014).

Com base neste entendimento de cultura e comunicação, a comunicação intercultural pode ser definida como um processo de interação entre pessoas que compartilham sistemas de símbolos e significados diferentes (Klyukanov, 2014). Na comunicação intercultural, o objeto de estudo é a identificação do processo de comunicação compartilhado, de comportamentos verbais e não verbais que são significativos para membros de um grupo (Fong, 2004).

Mal-entendidos na comunicação intercultural são frequentemente utilizados para diagnosticar o que não vai bem em uma conversação, especialmente naquelas em que estão envolvidas pessoas de diferentes origens culturais ou étnicas, ou quando existem discrepâncias na proficiência linguística (Hua, 2020). Mauranen (2006) define mal-entendido como uma ruptura na conversa, ou ruídos na comunicação, que ocorre quando o ouvinte não consegue entender o que foi comunicado. Bremer (1996) usa o termo "mal-entendido" para se referir a ocasiões em que o ouvinte interpreta o que foi dito de maneira diferente da intenção de quem envia a mensagem. Ele usa o termo "não-entendimento" quando o ouvinte efetivamente não entende ou interpreta a mensagem. Diferenciando as duas situações, de acordo com Bremer, fica mais fácil identificar pistas sobre a comunicação, identificar onde estão os mal-entendidos, como e quando ocorrem e por quê. Nos casos de não-entendimento, o ouvinte tipicamente declara que há um problema com seu entendimento.

Enquanto mal-entendidos causados por estereótipos culturais são de natureza intercultural, nem todos os mal-entendidos são causados por diferenças culturais dos participantes (Hua, 2020). Algumas causas, como interpretações equivocadas da intenção do significado das palavras ou de falhas em ouvir o que foi dito, são genéricas e podem acontecer com qualquer indivíduo em qualquer contexto, não se limitando a pessoas de diferentes culturas. Existem cinco causas principais dos mal-entendidos na comunicação intercultural: proficiência linguística inadequada, incompatibilidade pragmática, conflito de estilos, incompatibilidade de esquemas e estereótipos culturais e incompatibilidade na contextualização (Hua, 2020).

A proficiência linguística inadequada é um problema de compreensão lexical, ou seja, de falta de entendimento do significado das palavras. As pessoas têm dificuldades em compreender palavras não muito utilizadas ou que possuem significados técnicos. Esse tipo de problema geralmente é explicitado com mais frequência e de maneira voluntária. Não ouvir corretamente também é um elemento léxico. Esse tipo de mal-entendido ocorre quando o participante percebe um ou mais traços fonéticos/fonêmicos de forma diferente. Semelhante ao problema de compreensão lexical anterior, frequentemente ocorre quando os sons são menos familiares. Uma má audição tipicamente exhibe o processo interpretativo do participante. Por último, a complexidade sintática, como expressões complexas, declarações elípticas, declarações contraídas, formas pronominais, perguntas hipotéticas, etc., são frequentemente difíceis de entender e geram muitos ruídos na comunicação.

Existem dois tipos de fracasso: o fracasso pragmalinguístico e o fracasso sociopragmático (Thomas, 1983). O fracasso pragmalinguístico ocorre quando a força pragmática em um enunciado, por um usuário de um segundo idioma, não corresponde à força mais frequentemente atribuída a ela por falantes nativos do idioma-alvo. O fracasso pragmalinguístico é, essencialmente, sobre o impacto do primeiro idioma de uma pessoa no uso de um segundo idioma. O fracasso sociopragmático investiga principalmente como atos ou

eventos de fala, como pedidos, desculpas, saudações, recusas, persuasões, convites, oferta e aceitação de presentes, etc., são realizados em diferentes idiomas e em que medida a escolha de um falante da estratégia de polidez linguística é influenciada por fatores como poder relativo, distância social e grau de imposição em uma determinada cultura.

Choques de estilo muitas vezes deixam poucos vestígios nas interações, no sentido de que nenhum problema de conversação ou "quebra" geralmente é visível na interação. O confronto geralmente envolve um longo trecho de conversa. O choque nos estilos de conversação entre membros de dois grupos étnicos diferentes muitas vezes leva a tensões nas relações interétnicas entre os dois grupos. Normalmente, são derivados de elementos não verbais, como tom de voz, postura corporal, excesso ou falta de proximidade, maneira de cumprimentar, etc. (Bailey, 1997).

A incompatibilidade de esquemas e os estereótipos culturais, desencadeados pela falta de conhecimento sobre o sistema e os procedimentos, podem ser referidos como uma incompatibilidade de esquemas, um termo que tem suas raízes na psicologia e nas ciências cognitivas (Nishida, 2005). Esquemas são coleções generalizadas de conhecimento de experiências passadas, que são organizadas em grupos de conhecimento relacionados e usados para guiar os comportamentos em situações correlatas. Portanto, os esquemas são os conhecimentos que se aprende, acumula e guarda na memória desde o momento em que se nasce. Eles servem para dar sentido a uma interação, uma pessoa, um evento ou um lugar com base em qualquer informação disponível para uso. Eles também guiam a atenção para certas coisas e influenciam a maneira como se entende o mundo. Existem diferentes tipos de esquemas, como esquemas de fatos e conceitos, esquemas de pessoa, esquemas pessoais, esquemas de papéis, esquemas de contexto, esquemas de procedimento, esquemas de estratégia e esquemas emocionais.

Para compreender uns aos outros, os participantes da conversa não só precisam entender o que é acessível e disponível para eles no contexto imediato, mas também recorrer a esquemas relevantes. Esse processo é denominado "contextualização" (Gumperz, 1992). Como uma ferramenta analítica, a contextualização descreve o processo pelo qual os falantes e ouvintes de sinais verbais e não verbais relacionam o que é dito em qualquer momento e em qualquer lugar ao conhecimento adquirido por meio de experiências anteriores, a fim de recuperar os pressupostos para manter o envolvimento na conversa e avaliar o que se pretende. Os sinais verbais e não verbais são "pistas de contextualização". Para que as dicas de contextualização entrem no processo inferencial, os participantes da conversa precisam, em primeiro lugar, receber e categorizar os sinais comunicativos; em segundo lugar, fazer inferência sobre a "intenção comunicativa"; em terceiro, enquadrar e sinalizar o que é esperado na interação em qualquer estágio (Gumperz, 1992).

O princípio da relatividade linguística destaca que os usuários de gramáticas diferentes são pautados por estas gramáticas e, por isso, observam e avaliam a realidade de maneira diferente, chegando a visões de mundo distintas (Whorf, 2012). Essa hipótese tem sido discutida e atualmente se admitem dois estágios destes princípios: forte e fraco (Pavlenko, 2011). O determinismo linguístico (forte) afirma que o idioma controla o pensamento e a cultura. A relatividade linguística (fraco) sugere que o idioma influencia o pensamento e a visão de mundo e, portanto, causa diferença entre o pensamento dos seus utilizadores.

Os primeiros artigos sobre o papel do idioma nos negócios internacionais datam de 1987. Entre 1987 e 1999, foram publicados apenas 14 artigos, enquanto entre 2000 e 2009 foram publicados 73 artigos, e entre 2010 e 2016, 177 artigos (Tenzer et al., 2017). Inicialmente, os estudos eram marginalizados das publicações *mainstream* de negócios, aparecendo ocasionalmente. No entanto, a diversidade linguística tem influenciado quase todas as decisões das multinacionais. Apesar de não restarem dúvidas sobre a importância do tema, a pesquisa empírica e a conceitualização teórica ainda hoje são um grande desafio. Foi a partir da segunda

metade da década de 1990 que os periódicos sobre marketing começaram a olhar para o papel do idioma sob a perspectiva dos anúncios, da publicidade e do comportamento do consumidor. O cenário só começou a mudar a partir de 2010, quando o tema passou a constar nos principais periódicos sobre negócios internacionais e temas relacionados. Atualmente, o tema é bastante fragmentado e existem diversas abordagens de diferentes campos do conhecimento (Tenzer et al., 2017). Apesar de contar com uma presença importante devido à quantidade de pesquisadores nos EUA, grande parte dos artigos foram feitos fora dos Estados Unidos. Pesquisadores concluíram que como o inglês é o idioma dominante no ambiente dos negócios internacionais, a importância do tema tem uma percepção reduzida para pesquisadores estadunidenses (Harzing & Feely, 2008).

A proposta de Brannen (2014) caracteriza o idioma como uma construção em diversos níveis. Os principais aspectos dos estudos sobre idioma incluem temas como cultura organizacional, modelo gravitacional de comércio, multinacionais e internacionalização, relatividade linguística e identidade social baseada no idioma. A metodologia envolve fontes de dados de estudos empíricos, e as perspectivas analisadas variam entre individual, grupo, organizacional, país e multinível (Tenzer et al., 2017).

Apesar do tema em comum, que seria explicar o impacto do idioma nos negócios internacionais e nos investimentos, as diferentes teorias pouco conversam entre si. Alguns autores posicionam o idioma como variável central na cultura das organizações (Vaara, 2005). Nos últimos anos, pesquisadores do campo de negócio importaram o conceito de acomodação cultural da psicologia para o ambiente das organizações (Harzing, 2005; Akkermans, 2010). A ideia é entender a relação entre idioma e cultura nas empresas. Os estudos demonstraram que o idioma falado induz os funcionários a se comportarem de maneira a adaptarem seus pensamentos e comportamentos às normas associadas ao idioma que eles estão falando. Estes autores mostram que o idioma falado ativa o que a neurociência classifica como caminhos neurais resultantes do engajamento com práticas culturais. Por exemplo, estudantes holandeses se comportavam de maneira mais competitiva quando jogavam um jogo de determinação de preços em inglês, comparando quando jogavam o mesmo jogo no seu idioma nativo. Esse comportamento era acentuado proporcionalmente ao tempo que passaram expostos à cultura anglo-saxônica (Akkerman, 2010). Pesquisadores que se basearam em teorias da linguística abordaram o tema de cultura por um ângulo diferente. Eles buscaram entender como a interação entre as pessoas busca criar significado através de situações específicas (Henderson, 2005). Outro ponto identificado é a subjetividade no entendimento de termos nos diferentes idiomas, que causa diferentes interpretações para a mesma comunicação nas transações globais (Chen, 2006). Analisando a dificuldade de tradução dos conceitos de culturas ocidentais para idiomas como o russo, estudiosos advertem sobre o processo de simples tradução adotado nas organizações (Holden & Michailova, 2014). Atentos ao tema, pesquisadores propõem que o processo de tradução nas empresas deve evoluir para a construção de significados compartilhados (Brannen & Mughan, 2016; Chidlow, 2014).

O modelo gravitacional de comércio aborda o campo da economia para o tema, uma vez que os autores, normalmente, atuam sem considerar as demais áreas do conhecimento. Foi verificado que países com um idioma comum para o comércio realizam 1,5 vezes mais transações, e que as barreiras linguísticas aumentam os custos em 7%, em média (Sauter, 2012). Já estudos verificaram que um idioma comum aumenta o volume de comércio em 44% (Egger & Lassman, 2015).

Pesquisadores focados no tema de estratégia e especificamente em internacionalização, posicionaram a diversidade linguística como ponto chave no processo de expansão internacional das empresas (Johanson & Vahlne, 1977). Desde então, os estudos sobre o tema incorporaram o idioma em suas pesquisas e análises.

Importada da antropologia, o conceito de relatividade linguística baseia-se na ideia de que diferentes idiomas moldam mundos diferentes, portanto, como a semântica específica de um idioma impacta o processo de elaboração da realidade dos indivíduos (Sapir, 1921; Whorf, 1951). A teoria foi praticamente descartada durante a década de 1970 e retomada por autores como Chen (2013). Na sua pesquisa, ele analisou a formação do tempo futuro nos diferentes idiomas e identificou que pessoas cuja idioma nativo associa gramaticalmente o futuro com o presente são mais propensas a ter comportamentos orientados ao futuro como poupança, menor tabagismo e menor obesidade.

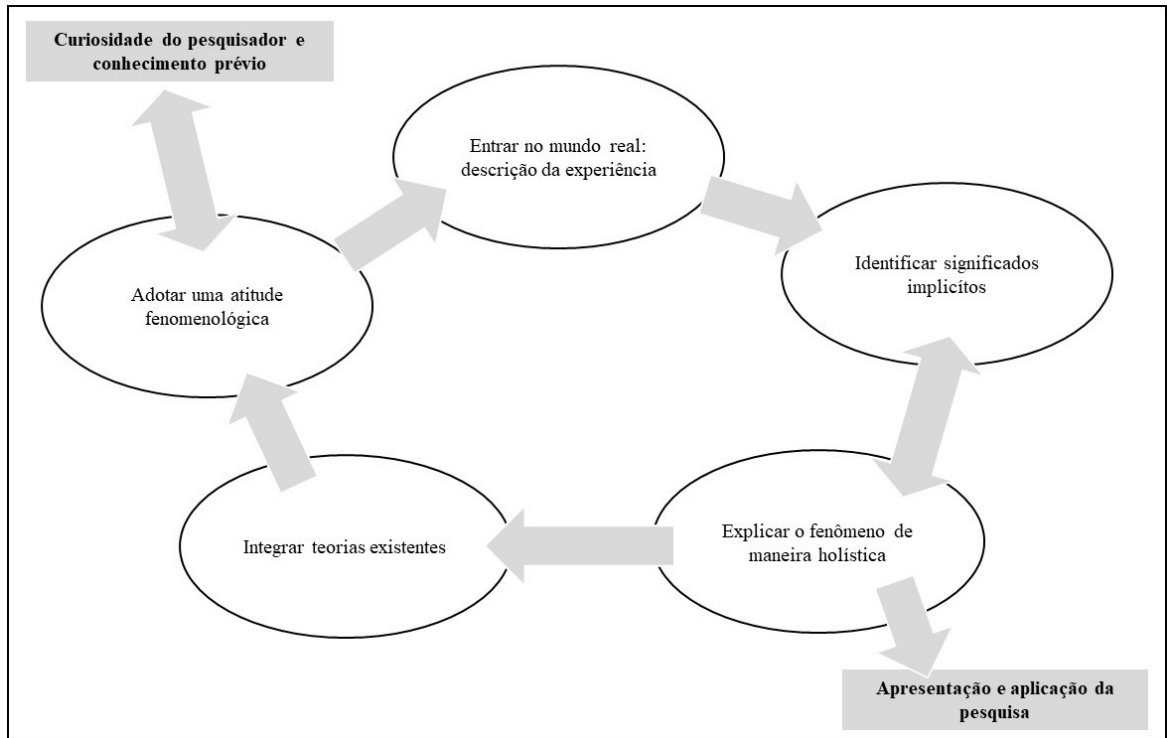
Estudos demonstram como a diversidade linguística separa os grupos de funcionários baseado no idioma que eles falam, criando grupos nas organizações baseados no idioma. O fenômeno também foi observado ao se basear no conceito de homofilia, a tendência de interagir com similares (Mäkelä, 2007). Em contraste, diferenças idiomáticas separam expatriados dos locais, diminuindo a interação social e construção de relacionamentos (Zhang & Peltokorpi, 2016). Estes grupos baseados no idioma acabam por ter efeitos negativos na identidade organizacional das multinacionais, transferência de conhecimento, controle, coordenação e comunicação (Van Den Born & Peltokorpi, 2010).

## **METODOLOGIA**

O estudo utilizou uma abordagem qualitativa por meio do método fenomenológico de pesquisa. Esse método mostrou-se adequado, pois responde positivamente às três questões propostas por (Moreira, 2002): (1) necessidade de maior clareza de entendimento do fenômeno selecionado; (2) a experiência vivida compartilhada foi identificada como a melhor fonte para obtenção de dados ricos e descritivos sobre o fenômeno de interesse; e (3) consideração dos recursos disponíveis e o acesso aos executivos.

O objetivo de um estudo fenomenológico é investigar a experiência como a vivemos ao longo do tempo, em oposição a como a conceituamos de forma fixa (van Manen, 1990). O objetivo é ir além do que o participante (ou texto) diz da experiência, para o que é revelado no relato. Esta é a origem do grito de guerra frequentemente citado de Husserl "Para as próprias coisas!" "*Zu den Sachen selbst!*" (Husserl, 1911). Churchill (2010) explica que a palavra alemã "*Sachen*" talvez seja melhor entendida como "assuntos" em vez de "coisas". Assim, "*Sachen*" de que Husserl falou eram os assuntos de nossas vidas — o que é importante para nós como seres humanos.". Pesquisadores como Finlay (2012) propõem um método interativo representado na Figura 1 para chegarmos "as coisas" que Husserl propôs.

### **Figura 1: Estágios interativos da abordagem fenomenológica**



Fonte: Adaptado de Finlay (2012)

Nesse método, o processo descrito começa com o interesse do pesquisador, que passa a ter uma atitude de observação fenomenológica, sem levar em consideração experiências e teorias prévias. Descreve a experiência a partir dessa posição, explica o fenômeno e o integra às teorias existentes. Esse processo não é linear, mas circular, até que se chegue a um formato de apresentação e aplicação da reflexão sobre o problema estudado (Finlay, 2012). Já Giorgi (1997), de forma mais direta, argumenta que o método fenomenológico envolve três etapas interligadas: (1) redução fenomenológica, (2) descrição e (3) busca por essências.

A palavra fenomenologia tem origem na junção dos termos gregos *phainomenon*, que significa aquilo que se mostra a partir de si mesmo, e *logos*, que significa ciência ou estudo. A fenomenologia, tal como expressa por Husserl pretende retornar aos primórdios da experiência, os quais se mostram a si próprios na forma em que se mostram (Moreira, 2002).

Portanto, os fenômenos são sempre anteriores às nossas teorias e conceitos; eles são dados imediatos, mas não são meras aparências, porque as aparências sempre são aparências de alguma coisa, enquanto os fenômenos são essa alguma coisa que se mostra a si própria: eles são primários, eles são o que são (Moreira, 2002).

Segundo Moustakas (1994), o método crítico de observação implica o uso do método fenomenológico. Este método conduz, idealmente, ao tipo de descrição e classificação dos fenômenos. A pesquisa realizada dessa maneira é pré-empírica, pré-experimental e pré-estatística; é experiencial e qualitativo (Moustakas, 1994). A abordagem fenomenológica empírica envolve um retorno à experiência. Por isso, o desafio do pesquisador é descrever as coisas em si mesmas, permitindo que o que está diante de nós entre na consciência e seja compreendido em seus significados e essências à luz da intuição e da autorreflexão. O processo envolve uma mistura do que está realmente presente com o que é imaginado como presente do ponto de vista dos significados possíveis; portanto, uma unidade do real e do ideal (Moustakas, 1994).

Seguindo as ideias de redução de Husserl (também conhecido como *epoché*), na atitude fenomenológica, os entendimentos naturais e o conhecimento passado tomados como certos



são colocados entre colchetes (Finlay, 2012). “Para ver o mundo”, diz Merleau-Ponty (1962), “devemos romper com nossa aceitação familiar dele”. Com esse agrupamento, atenção crítica pode ser dada à experiência presente de como o fenômeno se apresenta em sua entrega, e aqui é necessário ir reflexivamente além da aparência superficial. O pesquisador busca se surpreender e afasta qualquer certeza de que algo “É” ou de que tem um certo significado. Teoria e explicação são evitadas para investigar esse “Ser” mais adiante. Um erro particular é ver essa atitude como algo a ser empreendido de uma vez por todas, simplesmente no início da pesquisa, talvez como uma tentativa de ser rigorosamente objetivo ou de eliminar preconceitos. Em vez disso, o pesquisador precisa estar total e continuamente envolvido no gerenciamento de intrusões de pré-entendimentos ao longo da pesquisa (Finlay, 2012).

Neste estudo utilizou-se a IPA (*Interpretative Phenomenological Analysis*), segundo descrito por Smith et al. (2009), uma abordagem de pesquisa qualitativa comprometida com o exame de como as pessoas entendem suas principais experiências de vida. A pesquisa da IPA segue a filosofia de Husserl, pois, em vez de tentar fixar a experiência em categorias predefinidas ou excessivamente abstratas, busca a essência do fenômeno.

Os estudos IPA são conduzidos em tamanhos de amostra relativamente pequenos, e o objetivo é encontrar uma amostra razoavelmente homogênea, de modo que, dentro da amostra, possamos examinar convergência e divergência com algum detalhe. Ainda segundo Smith et al. (2009), a IPA foca na experiência pessoal vivida, explorando a relação do indivíduo com determinado evento ou processo, o fenômeno. Quando se utiliza IPA para um estudo, é preciso explorar, descrever e interpretar relatos pessoais e detalhados, extraídos de pessoas capazes e dispostas a apresentar uma visão do fenômeno em estudo. Portanto, o método que será usado para obter as descrições e chegar à essência do fenômeno será o de entrevistas semiestruturadas com os participantes.

Para esse estudo, foram entrevistados 13 executivos brasileiros, 10 homens e 3 mulheres. Destes, 9 trabalham em multinacionais chinesas estatais, 1 em multinacional chinesa privada e 3 em consultorias com larga experiência em multinacionais chinesas atuando no Brasil. Todos os executivos são profissionais que estão em contato com conselhos de administração das empresas chinesas, sendo 2 CEO, 7 Vice-Presidentes ou Diretores Executivos, 1 Gerente Sênior e 3 Sócios ou *Principal* de consultoria.

Todas as empresas estatais chinesas e a empresa privada faturam mais de USD 1 bilhão, e as consultorias participantes deste estudo também atuam em projetos em empresas chinesas do mesmo porte.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais. As questões abertas permitiram que os participantes descrevessem suas experiências de maneira livre, de acordo com sua perspectiva e com as suas próprias palavras, resultando em respostas abrangentes e profundas.

Antes da coleta de dados, o questionário foi enviado e aprovado pelo comitê de ética da instituição à qual os autores são filiados. Além disso, um pré-teste foi realizado com um executivo que não fez parte da amostra estudada, para validar o protocolo utilizado.

Durante as entrevistas, foram realizadas perguntas pré-estabelecidas sobre (1) as formas de contato do entrevistado com os executivos chineses (reuniões, e-mails, confraternizações e outros); (2) solicitação de um exemplo de uma comunicação em que não se conseguiu passar a mensagem pretendida e um exemplo em que se conseguiu; (3) as principais diferenças entre ser compreendido e não ser compreendido; (4) como o entrevistado se sentia ao não ser compreendido; e (5) o que entrevistado achava que seria diferente se o acionista fosse de outra nacionalidade. Todas as questões foram seguidas de pequenos questionamentos (como, por que e outros) para aprofundamento das respostas e descrição precisa da experiência específica de cada entrevistado. A coleta de dados era considerada completa quando esses questionamentos saturavam e já não levavam a novas informações.

Também foi adotada uma atitude fenomenológica, que exigiu do entrevistador a suspensão das crenças teóricas e preconceitos, os quais têm uma influência direta sobre como os pesquisadores preparam, conduzem e analisam seu trabalho de campo (Cope, 2005).

Para se manterem suspensos todos os pressupostos (Cope, 2005) do pesquisador sobre o tema, foi preciso mover o entrevistador do que Husserl descreveu como “atitude natural” para uma atitude “filosófica”, sendo o único caminho para que um investigador possa analisar um fenômeno de maneira autêntica e holística. Essa abordagem metodológica se contrasta com a metodologia científica, que foca na verificação ou confirmação de pressupostos, através de deduções. São exatamente essas deduções baseadas em pressupostos que limitam o método científico para descobrir ou gerar teorias detalhadas sobre fenômenos sociais.

Assumindo essa atitude natural, todas as entrevistas foram transcritas sem omitir nenhum trecho. Após a leitura de todas, foram codificados temas em comum. Esses temas em comum foram agrupados em um grande tema para analisar quais subtemas emergiram. Por fim, com os textos agrupados em subtemas, as características comuns que descreviam o fenômeno vivido pelos participantes foram consideradas como a descrição da experiência compartilhada em cada tema levantado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da metodologia fenomenológica de busca pela essência do fenômeno vivido, foram identificados cinco subtemas relacionados à comunicação ao longo das entrevistas sobre o relacionamento entre executivos brasileiros e chineses: (1) idioma, (2) estratégia, (3) relações humanas, (4) feedback e (5) reuniões. Esses temas são apresentados na Tabela 1, que descreve as características do fenômeno e a sumariza a análise realizada.

Características percebidas	Subtemas	Tema
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maioria usa inglês como idioma oficial</li> <li>&gt; O nível de proficiência de inglês entre os chineses varia bastante</li> <li>&gt; Em reuniões com executivos Chineses graduados é utilizado tradutor</li> <li>&gt; Executivos brasileiros creditam aos chineses as dificuldades no idioma inglês</li> </ul>	Idioma	<b>Comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Utilização de recursos visuais</li> <li>&gt; Ser repetitivo nas mensagens</li> <li>&gt; Mandarim é utilizado em reuniões para ganhar tempo em decisões</li> </ul>	Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se enxergam pertencentes à um grupo, o guanxi;</li> <li>&gt; Buscam sempre o equilíbrio dentro deste grupo - mas não é necessariamente verdade fora dele;</li> <li>&gt; São educados, respeitosos e humildes no trato</li> </ul>	Relações humanas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Não dão feedback no geral, ou realizam avaliações individuais, apenas em relações de confiança</li> </ul>	Feedback	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; É preciso um alinhamento prévio dos temas</li> <li>&gt; O nível de detalhamento para discussão é muito maior com executivos chineses</li> <li>&gt; A reunião é um ritual, apenas uma celebração, onde não se tomam decisões</li> </ul>	Reuniões	

### Idioma

As entrevistas mostram que o inglês é o idioma oficial nas relações do dia a dia. Esse modelo evoluiu a partir da tentativa e erro durante as interações. Os executivos, em sua maioria,

tentaram iniciar com um modelo de tradutor, porém não se mostrou eficiente. O aprendizado de mandarim pelos brasileiros ou de português pelos chineses foi muito pouco citado e não foi considerado como uma alternativa prática para nenhum dos entrevistados. Contudo, essa comunicação apresenta desafios. A principal dificuldade é o nível de proficiência dos chineses no inglês. Poucos casos de chineses com inglês razoável para comunicações profissionais efetivas foram citados. Tipicamente, esses são profissionais mais jovens, que vêm ao Brasil sem muita experiência e poder decisório. Os profissionais mais experientes e decisores foram citados como pouco habilidosos no inglês na maior parte dos casos.

Por isso, em reuniões importantes, entre executivos graduados onde decisões importantes são tomadas, a estratégia dos participantes é a utilização dos idiomas nativos pelos executivos e um tradutor. Esse método quebra um pouco a fluidez das reuniões, mas garante que nenhuma informação importante seja mal interpretada ou perdida, como frequentemente ocorre nas comunicações rotineiras, de acordo com os participantes.

Ao longo das entrevistas, não houve uma autocrítica dos executivos brasileiros sobre sua proficiência no idioma inglês e se isso também atrapalharia a comunicação. Todos consideram o próprio inglês suficiente para uma comunicação efetiva, transferindo as dificuldades apenas para os executivos chineses.

### **Estratégia de comunicação**

Algumas estratégias de comunicação podem ser observadas nas entrevistas. Além do idioma, os executivos brasileiros utilizam outras estratégias de comunicação para serem compreendidos. Foi citada a utilização de recursos visuais, como desenhos, mímicas e apresentações com figuras. Esses recursos se mostraram bastante eficientes em complemento ao idioma e, além da comunicação, mostraram gerar empatia entre as partes.

Outro recurso importante é a repetição das mensagens chave. Dizer a mesma coisa várias vezes, de diferentes maneiras, inclusive simplificando o nível do inglês utilizado, é uma estratégia que apareceu em diversos momentos e se mostrou eficaz para passar mensagens para executivos chineses com baixa proficiência no inglês e em comunicações rotineiras sem um tradutor.

Outra estratégia observada, especialmente pelos executivos brasileiros, é que em reuniões com tradutores, os executivos chineses utilizam conversas em mandarim para ganhar tempo em decisões ou vantagem em negociações. Deliberadamente, eles conversam entre si e pedem ao tradutor que não traduza o que está sendo discutido. Especialmente quando não aceitam o que está sendo dito ou querem evitar uma conversa mais difícil, essa estratégia é amplamente utilizada. Os executivos brasileiros tentaram utilizar essa estratégia em alguns momentos, mas como essas reuniões com tradutores são com executivos chineses graduados, eles não encontram condições favoráveis para fazer uso desse recurso.

### **Relações Humanas**

Segundo as entrevistas, a percepção dos brasileiros é de que os Chineses são muito menos individualistas que os ocidentais e se enxergam pertencente a um grupo. Citam inclusive que esse grupo, que poderia ser descrito como uma rede de relacionamentos, é conhecido como guanxi. Segundo Luo (1997), "a palavra chinesa guanxi refere-se ao conceito de recorrer a conexões para garantir favores nas relações pessoais. É uma rede relacional intrincada e abrangente que os chineses cultivam ativamente de maneira sutil. Ela contém obrigações mútuas implícitas e rege as atitudes chinesas em relação a relacionamentos sociais e comerciais de longo prazo." O guanxi é maior que os relacionamentos dentro de uma organização e inclui a família.

Nessas redes de relacionamento, a confiança é a base e poucas formalidades são necessárias. O medo de "perder a face", ou seja, perder a confiança do grupo, faz com que a palavra seja suficiente para que tudo aconteça.

Os brasileiros têm muita dificuldade para entender o *guanxi*, pois as redes não seguem a hierarquia ou a governança da empresa. No entanto, sem o *guanxi*, afirmam que nada acontece nas organizações quando decisões dependem de executivos na China.

Outra percepção é de que dentro do grupo a busca é pelo equilíbrio, e que todas as negociações e decisões promovam a prosperidade do coletivo. Porém, isso é verdade dentro do grupo, pois fora do *guanxi*, o equilíbrio não é necessariamente um objetivo e muitas vezes existem grupos rivais dentro de uma organização que disputam poder, o que tem reflexos na operação do Brasil. Novamente, aqui os executivos brasileiros ficam à deriva sem entender as razões das disputas e sequer a composição dos grupos envolvidos.

A Participante 1 traz um aspecto da identificação entre brasileiros e chineses:

*“a essência do humano, nós somos tão parecidos. Povos sofridos, que precisam batalhar, que têm a pobreza, que a pobreza nos machuca, tanto ao brasileiro quanto ao chinês. Então eles têm esse laço conosco, que é muito, muito rápido. E eu não esperava por isso. Eu achei que eles nos... por terem sido muito humilhados, eles nos humilhariam também. E é o contrário. Eles conseguem ver, se enxergar em nós, e vice-versa.”*

Outro ponto de destaque entre os brasileiros é a percepção de que a maioria dos chineses são educados, respeitosos e humildes no trato cotidiano. Claro que existem exceções, mas como regra geral, os profissionais expatriados da China costumam ser muito cordiais no dia a dia.

## **Feedback**

Como as relações são baseadas na confiança, o feedback como é entendido no Ocidente não existe. Os chineses não fazem críticas diretas; as correções são feitas de maneira mais sutil, procurando não ferir a sensibilidade do outro. Também não existe, na maioria dos casos, uma avaliação de desempenho individual, pois os resultados são entendidos como do grupo. Esse tema deixa os executivos brasileiros confusos, como na fala do participante 2:

*“A impressão que eu tinha no começo é que eles não sabiam nem que eu existia porque era tão grande a estrutura, tanta gente, que eu era mais um grão de areia no deserto, mas eles sabem. Eu gostaria de ter ouvido isso: não espere deles o feedback como é no Ocidente, vai ser diferente”.*

## **Reuniões**

As reuniões não são eventos para a tomada de decisões por parte dos executivos chineses. Conforme já analisado, não existe contestação hierárquica e as decisões são espirais e tomadas em grande grupo. As reuniões também não são usadas para debate. Reuniões são celebrações de decisões já tomadas.

Nas palavras da participante 1:

*“Todas as decisões são tomadas fora da reunião. E aquela reunião é muito mais um evento simbólico do que uma reunião de trabalho e de decisão, totalmente.”*

Para reuniões de trabalho, onde apenas uma apresentação de um tema será feita e nenhuma decisão tomada, o nível de detalhamento deve ser muito grande, significativamente maior do que em outras culturas, na percepção dos brasileiros. Quando o macro, o contexto já está entendido, o mergulho em cada tema é profundo e as reuniões extensas, o que deixa os executivos brasileiros estafados, com neste exemplo do participante 4:

*“Isso gera, do meu lado, estresse. Era muito questionamento, que eu acho desnecessário e que parece que é por isso. Acaba que a comunicação fica, tipo, cansativa. Parece que eu estou sendo sabatinado em algum momento. Isso acaba deixando a comunicação um pouco mais conflituosa, eu acho.”*

### **Recomendações para executivos brasileiros**

Em empresas chinesas atuando no Brasil o idioma oficial deve ser o inglês. A barreira para brasileiros aprenderem chinês e vice-versa torna a adoção desses idiomas impraticável. No entanto, é válido que brasileiros busquem aprender mandarim para se aproximarem dos executivos chineses através de pequenas expressões e para facilitar o entendimento da cultura. Em reuniões com profissionais da matriz chinesa com cargos decisórios, as reuniões tipicamente acontecem em mandarim com o uso de tradutor.

Além disso, é importante não esperar feedback dos executivos chineses nos moldes ocidentais e entender que a falta dele não é um sinal negativo. As avaliações são subjetivas nas relações pessoais e, portanto, devem ser medidas em aspectos práticos organizacionais, como no número de projetos aprovados ou respostas negativas diretas.

As reuniões formais são apenas celebrações de decisões já tomadas. É preciso achar todos os interlocutores relevantes na governança informal e conseguir a aprovação deles para grandes projetos. Além disso, não é necessário saber exatamente onde as decisões são tomadas, pois estes interlocutores relevantes farão o trabalho de levar a decisão às pessoas na matriz e trazer as respostas ou questionamentos. Esse processo de idas e vindas podem ocorrer diversas vezes e os executivos brasileiros devem ser resilientes, inclusive porque decisões formais e acertadas podem mudar sem maiores explicações.

Neste processo de convencimento, a linha de argumentação deve sempre ser do macro para o micro. As apresentações devem começar pelo contexto, dando uma visão geral do problema a ser resolvido ou oportunidade a ser aproveitada junto com a solução proposta. Após o contexto explicado, o executivo brasileiro deve estar preparado para mergulhar no detalhamento da proposta num nível maior do que faria com executivos ocidentais. Além disso, a apresentação de projetos de longo prazo e baixo risco, ou com risco mitigáveis, estão em linha com a visão dos executivos e das multinacionais chinesas atuando no Brasil.

Finalmente, a incorporação de uma organização atuando no Brasil por uma organização chinesa é mais lenta do que por outras nacionalidades. Como os objetivos sempre são de longo prazo, os executivos chineses permitem lentidão no curto prazo, para aumentar a velocidade gradativamente ao longo dos anos. Isso não significa que as organizações chinesas são lentas ou hesitam na implementação de uma aquisição. Apenas a velocidade inicial é mais lenta. No entanto, com o passar dos anos, o controle é assumido totalmente e as empresas podem até se tornar mais ágeis do que anteriormente na implementação de grandes projetos.

### **CONCLUSÃO**

O objetivo do presente estudo foi caracterizar a experiência dos executivos brasileiros que trabalham em empresas chinesas no Brasil, para verificar se as teorias de intercomunicação cultural e idioma se aplicam à realidade sino-brasileira. O presente trabalho investigou e agrupou os grandes temas que descrevem a experiência dos executivos brasileiros no relacionamento com executivos chineses. No entanto, a ótica da comunicação se mostrou insuficiente para descrever a essência da experiência vivida.

O estudo aprofundou como é a experiência dos executivos brasileiros atuando em empresas estatais multinacionais chinesas no Brasil. Como se trata de um fenômeno recente, a literatura ainda escassa. Portanto, a análise realizada e as recomendações feitas podem orientar

executivos brasileiros C-level a se adaptarem mais rapidamente em ambientes semelhantes aos que foram objeto deste estudo.

Este relacionamento, com um histórico muito recente e com grande potencial de ampliação grande nas próximas décadas, deve receber uma abordagem holística das áreas de psicologia, sociologia, antropologia, comunicação e administração de empresas. Sem um aprofundamento nesses diversos campos, as análises tendem a ser incompletas e pouca evolução será observada no relacionamento entre os executivos chineses e brasileiros.

Mesmo executivos experientes, ao aceitarem um emprego em multinacionais chinesas, devem enfrentar maiores dificuldades de adaptação sem experiência prévia específica em organizações com esta origem. O estudo serve como uma ferramenta para contextualizá-los mais rapidamente. A partir desta contextualização, podem adaptar suas competências e experiências para facilitar sua interação com executivos chineses e liderar com sucesso as operações no Brasil.

Em trabalhos que utilizam a metodologia fenomenológica é preciso ser cauteloso quanto à subjetividade do pesquisador. Todos os fenomenólogos aceitam que a subjetividade do pesquisador está inevitavelmente implicada na pesquisa - na verdade, alguns diriam que é precisamente a compreensão da interconexão intersubjetiva entre pesquisador e pesquisado que caracteriza a fenomenologia (Finlay, 2009). Como afirmou Giorgi (1994), não é possível eliminar a subjetividade; essa não é a solução. O importante é como o pesquisador atua, e a própria objetividade surge como conquista da subjetividade esclarecida.

Os fenomenologistas também concordam sobre a necessidade de os pesquisadores adotarem uma "atitude fenomenológica". Com essa atitude, o pesquisador se esforça para se abrir ao "outro" e buscar ver o mundo de maneira nova e diferente. O processo tem sido descrito de várias maneiras como ingenuidade disciplinada, habitação controlada, atenção desinteressada e / ou o processo de reter um deslumbramento empático diante do mundo (Finlay, 2008). Mais especificamente, Ashworth (1996) sugere que pelo menos três áreas particulares de pressuposto precisam ser deixadas de lado: (1) teorias científicas, conhecimento e explicação; (2) veracidade ou falsidade das afirmações feitas pelo participante; e (3) pontos de vista e experiências pessoais do pesquisador que obscureceriam as descrições do próprio fenômeno.

Os temas relacionados à comunicação já possuem teorias satisfatórias que podem explicar o fenômeno estudado. No entanto o relacionamento entre executivos brasileiros e chineses sob a ótica do indivíduo, da cultura e da governança corporativa ainda deve ser aprofundado. Por seu caráter multidisciplinar, as lentes teóricas devem abranger os campos da psicologia, antropologia, sociologia e administração de empresas, somadas às teorias de comunicação intercultural.

A metodologia escolhida se mostrou adequada ao objetivo. A abordagem qualitativa e a pergunta da pesquisa, que buscou compreender a experiência dos executivos brasileiros trabalhando em empresas chinesas, mostraram efetividade na abordagem proposta. O método fenomenológico de pesquisa também respondeu positivamente ao problema descrito dado que, pois, ainda são escassas as publicações específicas sobre relações sino-brasileiras no ambiente corporativo, e a vivência compartilhada é um método eficaz para a caracterização da experiência. O acesso aos 13 executivos brasileiros foram outro fator crítico de sucesso para os resultados obtidos.

Outra questão a ser considerada em pesquisas futuras é que as entrevistas destes estudos foram realizadas com profissionais brasileiros. É preciso ouvir os profissionais chineses atuando no Brasil e descrever o mesmo fenômeno com o olhar destes expatriados e chegar na descrição do que seria a experiência compartilhada.

Finalmente as pesquisas futuras, em especial no aprofundamento de temas específicos da cultura chinesa, como o guanxi, devem ser realizados por pesquisadores chineses ou brasileiros que entendam e tenham acesso à fontes acadêmicas chinesas sobre estes temas.

## REFERÊNCIAS

- Akkermans, D., Harzing, A. W., & Van Witteloostuijn, A. (2010). Cultural accommodation and language priming. *Management international review*, 50(5), 559-583.
- Ashworth, P. (1996). Presuppose nothing! The suspension of assumptions in phenomenological psychological methodology. *Journal of phenomenological psychology*, 27(1), i-25.
- Bailey, B. (1997). Communication of respect in interethnic service encounters. *Language in Society*, 26(3), 327-356.
- Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2014). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 495-507.
- Brannen, M. Y., & Mughan, T. (Eds.). (2016). *Language in international business: Developing a field*. Springer.
- Bremer, K., Roberts, C., Vasseur, M. T., Simnot, M., & Broeder, P. (1996). *Achieving understanding: Discourse in intercultural encounters*. Routledge.
- Busilli, V., & Jaime, M. (2021). Chinese Investments in Brazil: Economic Diplomacy in Bilateral Relations. Contexto Internacional. <https://doi.org/10.1590/s0102-8529.2019430300005>.
- Chen, M. K. (2013). The effect of language on economic behavior: Evidence from savings rates, health behaviors, and retirement assets. *American Economic Review*, 103(2), 690-731.
- Chen, S., Geluykens, R., & Choi, C. J. (2006). The importance of language in global teams: A linguistic perspective. *Management international review*, 46(6), 679-696.
- Chidlow, A., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (2014). Translation in cross-language international business research: Beyond equivalence. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 562-582.
- Churchill, S. D. (2010). Teaching phenomenology by way of second language acquisition: Indo-Pacific Region. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 10(1).
- Cope, J. (2005). Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: Philosophical and methodological issues. *International Small Business Journal*, 23(2), 163-189.
- Cress, C., Mulligan, T., & Van Cleave, T. (2017). *Facing our foreignness in the mirror of interculturalism: American student encounters with the self in India and the role of emotional entropy in developing global agency*. In Engaging dissonance: Developing mindful global citizenship in higher education (Innovations in Higher Education Teaching and Learning, 9, 43-68). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120170000009003>
- Croucher, S., Rahmani, D., & Sommier, M. (2015). *Intercultural communication*. In L. Samovar, R. Porter, E. McDaniel, & C. Sexton Roy (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (14th ed., pp. 78-88). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315796710-7>
- Egger, P. H., & Lassmann, A. (2015). The causal impact of common native language on international trade: Evidence from a spatial regression discontinuity design. *The Economic Journal*, 125(584), 699-745.
- Finlay, L. (2008). A dance between the reduction and reflexivity: Explicating the phenomenological psychological attitude. *Journal of Phenomenological Psychology*, 39(1), 1-32. <https://doi.org/10.1163/156916208X311601>
- Finlay, L. (2009). Debating phenomenological research methods. *Phenomenology and Practice*, 3(1), 6-25. <https://doi.org/10.29173/pandpr19818>

- Finlay, L. (2012). Five ways to do qualitative analysis: Phenomenological psychology. In S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, & F. J. Riemer (Eds.), *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (pp. 121-143). Jossey-Bass.
- Fong, M. (2004). *The spirituality of "being": Grace, Tao, and awaken in intercultural communication*. In L. A. Samovar, R. E. Porter, & E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 168-176). Wadsworth Cengage Learning.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gumperz, J. J. (1982). *Discourse strategies* (No. 1). Cambridge University Press.
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Harzing, A. W., & Salciuviene, L. (2005). The use of English questionnaires in cross-national research: does cultural accommodation obscure national differences? *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 225-229.
- Henderson, J. K. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 66-82.
- Holden, N. J., & Michailova, S. (2014). A more expansive perspective on translation in IB research: Insights from the Russian Handbook of Knowledge Management. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 906-918.
- Hua, Z. (2020). *Exploring intercultural communication: Language in action* (2nd ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/Exploring-Intercultural-Communication-Language-in-Action/Hua/p/book/9781138066847>
- Husserl, E. (2006). *The Basic Problems of Phenomenology: From the Lectures, Winter Semester, 1910-1911* (I. Farin & J. G. Hart, Trans.). Springer. (Original work published 1911). <https://doi.org/10.1007/1-4020-3789-9>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Klyukanov, I. E. (2014). *Principles of Intercultural Communication*. Routledge.
- Leeds-Hurwitz, W. (1990). Notes in the history of intercultural communication: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training. *Quarterly Journal of Speech*, 76(3), 262-281. <https://doi.org/10.1080/00335639009383919>
- Luo, Y. (1997). Guanxi: Principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, 16(1), 43-51.
- Martin, J. N., Nakayama, T. K., & Carbaugh, D. (2012). *Intercultural communication: A reader* (13th ed.). Cengage Learning.
- Makela, K., Kalla, H. K., & Piekkari, R. (2007). Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. *International Business Review*, 16(1), 1-22.
- Mauranen, A. (2006). Signaling and preventing misunderstanding in English as lingua franca communication. *International Journal of the Sociology of Language*, 2006(177), 123-150.
- Merleau-Ponty, M. (1962). *Phenomenology of Perception* (C. Smith, Trans.). Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1945).
- Moreira, D. A. (2002). *O Método Fenomenológico na Pesquisa*. Pioneira Thomson Learning.
- Morris, M. (1982). *The Naked Ape: A Zoologist's Study of the Human Animal*. McGraw-Hill.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications.
- Nishida, H. (2005). Cultural schema theory. *Theorizing about intercultural communication*, 401418.
- Oliveira, C. H. M. D. (2020). Análise do investimento chinês no mundo entre 2005 e 2018.



- Roberts, C. (1996). A social perspective on understanding: Some issues of theory and method. *Achieving understanding: Discourse in intercultural encounters*, 936.
- Pavlenko, A. (2011). *Thinking and Speaking in Two Languages*. Multilingual Matters.
- Sapir, E. (1921). Language as a historical product: Drift. *Language*. New York: Harcourt, Brace & World, 147-170.
- Sauter, N. (2012). Talking trade: language barriers in intra-Canadian commerce. *Empirical Economics*, 42(1), 301-323.
- Schirato, T., & Yell, S. (2000). *Communication and Culture: An Introduction*. SAGE Publications.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). The theoretical foundations of IPA. *Interpretive Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*, 11-39.
- Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language in international business: A review and agenda for future research. *Management International Review*, 57(6), 815-854.
- Thomas, J. (1983). Cross-cultural pragmatic failure. *Applied linguistics*, 4(2), 91-112.
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 42(3), 595-623.
- Van den Born, F., & Peltokorpi, V. (2010). Language policies and communication in multinational companies: Alignment with strategic orientation and human resource management practices. *The Journal of Business Communication (1973)*, 47(2), 97-118.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. State University of New York Press.
- Whorf, B. L. (1951). *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. MIT Press.
- Whorf, B. L. (2012). *Language, thought, and reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*. MIT Press.
- Zhang, L. E., & Peltokorpi, V. (2016). Multifaceted effects of host country language proficiency in expatriate cross-cultural adjustments: a qualitative study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1448-1469.