

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais Curso de  
Administração

**DESAFIOS CULTURAIS EM EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL – O  
CASO HUAWEI**

HANNA DANIELLE LEE

São Paulo - SP

2025

**HANNA DANIELLE LEE**

**DESAFIOS CULTURAIS EM EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL – O  
CASO HUAWEI**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração, do Departamento de  
Administração, da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Atuária, da  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
como pré-requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração, orientado pelo  
Prof Dr Eduardo Fernandes Pestana Moreira**

São Paulo - SP

2025

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios enfrentados por brasileiros ao ingressarem em empresas chinesas estabelecidas no Brasil, considerando principalmente as diferenças culturais e seus impactos no ambiente organizacional.

A pesquisa parte da caracterização da Huawei, uma das maiores multinacionais chinesas do setor de tecnologia, que possui forte presença no país, para compreender como as diferenças de valores, estilos de liderança e expectativas profissionais influenciam as relações de trabalho.

A fundamentação teórica aborda conceitos de cultura organizacional, gestão intercultural e modelos de análise cultural que contribuem para a compreensão das tensões e adaptações necessárias em contextos multinacionais. Além disso, são explorados aspectos específicos da cultura chinesa e brasileira, com foco nas diferenças na comunicação, gestão de conflitos, percepção de carreira e no clima organizacional.

Os resultados esperados incluem a identificação dos principais obstáculos enfrentados pelos colaboradores brasileiros, bem como das práticas adotadas pelas empresas para promover a integração cultural. Ao final, o trabalho apresenta recomendações para a melhoria da gestão intercultural, sugerindo políticas que favoreçam a adaptação mútua e o aproveitamento da diversidade como diferencial competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE : CULTURA ORGANIZACIONAL, EMPRESA CHINESA E INTERCULTURALIDADE**

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the challenges faced by Brazilian professionals when joining Chinese companies established in Brazil, with a focus on cultural differences and their impacts on the organizational environment. The research begins with the characterization of Huawei, one of the largest Chinese multinational corporations in the technology sector with a strong presence in the country, in order to understand how differences in values, leadership styles, and professional expectations influence workplace relations.

The theoretical framework discusses concepts of organizational culture, intercultural management, and cultural analysis models that contribute to understanding the tensions and necessary adaptations in multinational contexts. Furthermore, the study explores specific aspects of Chinese and Brazilian cultures, emphasizing differences in communication, conflict management, career perception, and organizational climate.

The expected results include identifying the main obstacles faced by Brazilian employees, as well as the practices adopted by companies to promote cultural integration. Finally, the study presents recommendations to improve intercultural management, suggesting policies that encourage mutual adaptation and the use of diversity as a competitive advantage.

**KEY WORDS : ORGANIZATIONAL CULTURE, CHINESE COMPANY AND INTERCULTURALITY**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. CULTURA ORGANIZACIONAL E INTERCULTURALIDADE.....	8
1.1 O que é cultura organizacional.....	8
1.2 A influência da cultura nacional nas organizações.....	10
1.3 Cultura organizacional em empresas chinesas.....	13
1.4 Desafios da interculturalidade no ambiente de trabalho.....	16
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	19
2.1 Histórico e atuação no Brasil.....	19
2.2 Missão, visão e valores Corporativos.....	20
2.3 Perfil de atuação da Huawei.....	21
2.4 Cultura organizacional da Huawei.....	21
3. DESAFIOS AO INGRESSAR EM UMA EMPRESA CHINESA NO BRASIL.	24
3.1 Os desafios enfrentados por profissionais brasileiros ao ingressar em uma empresa chinesa, a Huawei.....	24
3.2 Diferenças entre a Cultura Organizacional de Empresas Brasileiras e Chinesas.....	26
3.3 Expectativas de Carreira e Percepções Culturais.....	28
3.4 Clima Organizacional e Estratégias.....	30
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

## INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização e o fortalecimento das relações comerciais internacionais, o Brasil tem se tornado um destino estratégico para empresas estrangeiras, especialmente as oriundas da China. Nas últimas décadas, empresas chinesas expandiram significativamente sua presença no território brasileiro, impulsionadas por investimentos diretos, fusões, aquisições e parcerias com empresas locais. Esse movimento, além de gerar impactos econômicos e sociais, também trouxe desafios de ordem cultural no ambiente corporativo.

A China, por possuir uma cultura organizacional profundamente enraizada em valores milenares, como a hierarquia rígida, o coletivismo e a comunicação indireta, apresenta práticas empresariais distintas das adotadas por empresas ocidentais e, especialmente, brasileiras. Nesse contexto, a *Huawei Technologies Co., Ltd*, uma das maiores fornecedoras globais de infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, representa um exemplo da presença chinesa no Brasil. Fundada em 1987 e presente no Brasil desde 1998, a Huawei atua fortemente no setor de telecomunicações e emprega milhares de brasileiros em diferentes regiões do país.

Apesar de seu sucesso comercial, a integração entre a cultura organizacional chinesa e os valores brasileiros tem se mostrado um desafio constante. Diferenças de percepção sobre liderança, gestão de tempo, formas de comunicação e relações hierárquicas geram conflitos, mal-entendidos e até dificuldades de adaptação entre colaboradores locais. Segundo Hofstede (1991), culturas com alta distância de poder, como a chinesa, tendem a valorizar a autoridade e a centralização de decisões, enquanto culturas mais igualitárias, como a brasileira, preferem relações de trabalho mais horizontais. Esses contrastes refletem diretamente na rotina de trabalho e nas expectativas de colaboradores e gestores.

De acordo com Fleury e Fischer (2011), a presença de talentos locais nas subsidiárias de empresas multinacionais é fundamental para promover a legitimidade organizacional e adaptar práticas corporativas ao contexto cultural do país anfitrião. No caso das empresas chinesas, essa política de contratação se revela uma estratégia de gestão cultural essencial para minimizar os atritos decorrentes de diferenças de valores, estilos de comunicação e expectativas em

relação ao trabalho. A integração de profissionais brasileiros, portanto, não apenas fortalece o desempenho organizacional, como também amplia as chances de sucesso na consolidação da empresa no mercado internacional.

A escolha desse tema se justifica pela relevância crescente da China como parceira comercial do Brasil, pelo aumento de empresas chinesas atuando no mercado nacional e pela necessidade de compreender e gerenciar as diferenças culturais que influenciam diretamente a eficácia organizacional. Entender essas diferenças é essencial para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e respeitoso, contribuindo para o sucesso das relações interculturais.

Este trabalho teve como objetivo principal investigar os desafios enfrentados por colaboradores brasileiros ao trabalhar em uma empresa chinesa no Brasil, considerando as diferenças culturais entre os dois países. O foco foi direcionado à empresa Huawei, analisando de que forma essas diferenças se manifestam no cotidiano e quais estratégias podem ser adotadas para melhorar a integração cultural nas organizações.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica sobre cultura organizacional e interculturalidade, apresentando conceitos, modelos de análise e os principais autores que auxiliam na compreensão dos impactos culturais no ambiente de trabalho. O segundo capítulo caracteriza a empresa Huawei, destacando seu histórico, atuação no Brasil, missão, valores e produtos, além de ressaltar sua relevância como objeto de estudo. O terceiro capítulo discute os desafios enfrentados pelos profissionais brasileiros ao ingressarem em empresas chinesas no Brasil, com ênfase nas diferenças culturais, no clima organizacional e nas expectativas de carreira. Por fim, o quarto capítulo apresenta a conclusão, na qual são retomados os objetivos, sintetizados os resultados alcançados e sugeridas recomendações para a melhoria da gestão intercultural e para futuras pesquisas sobre o tema.

## **CAPÍTULO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL E INTERCULTURALIDADE**

### **1.1 O que é cultura organizacional**

A cultura organizacional é um elemento central para o funcionamento de qualquer organização, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores, a forma de comunicação interna, o estilo de liderança, a tomada de decisões e a capacidade de adaptação ao ambiente externo. Mais do que um conjunto de normas formais, a cultura organizacional é o modo como as coisas são feitas dentro da empresa, sendo constituída por um sistema compartilhado de valores, crenças, normas, hábitos e símbolos que guiam o comportamento das pessoas da organização.

Segundo Chiavenato (1994), a cultura organizacional refere-se ao modo de vida próprio de uma organização, expressando o sistema de valores, crenças, símbolos, normas e práticas que foram internalizados ao longo do tempo e que moldam as atitudes e o comportamento dos colaboradores. Para ele, a cultura organizacional é aprendida e transmitida dentro da empresa e serve como referência para os membros saberem como agir e interagir.

Já Robbins (2005) afirma que a cultura organizacional “refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros da organização que distingue uma organização das demais”. Esses significados compartilhados se manifestam em diversas características, como inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados e pessoas, entre outros, formando o perfil cultural único de cada organização.

Para Schein (2001), a cultura organizacional é um fenômeno profundo e complexo, composto por três níveis inter-relacionados que se influenciam mutuamente. O primeiro nível, mais visível, é formado pelos artefatos organizacionais, que incluem os elementos tangíveis da cultura, como vestuário, linguagem, estrutura física, rituais, tecnologia e símbolos. O segundo nível corresponde aos valores e crenças compartilhadas pelos membros da organização, que orientam o comportamento e estabelecem o que é considerado certo ou errado, aceitável ou inaceitável dentro



daquele contexto. Já o terceiro e mais profundo nível diz respeito aos pressupostos inconscientes, isto é, crenças que são tomadas como verdades absolutas e moldam, de maneira invisível, a forma como as pessoas percebem o mundo e agem no ambiente organizacional.

Esses níveis propostos por Schein ajudam a compreender que grande parte da cultura organizacional não é percebida de forma imediata. Assim como um *iceberg*, a parte visível corresponde apenas a uma fração do todo, enquanto os valores e pressupostos permanecem submersos e invisíveis à primeira vista. Por esse motivo, muitas organizações enfrentam dificuldades quando tentam implementar mudanças apenas no comportamento visível, sem atuar sobre os valores e crenças profundas que sustentam essas práticas. Sem essa transformação estrutural, mudanças tendem a ser insustentáveis ao longo do tempo.

Fleury e Fischer (1996) reforçam essa ideia ao apontarem que a cultura organizacional atua como um mecanismo de controle social, pois estabelece padrões de comportamento que são aceitos, valorizados ou punidos dentro da organização. Ao mesmo tempo em que a cultura organizacional promove conexão, pertencimento e estabilidade, ela também pode dificultar a inovação, restringir a criatividade e tornar o ambiente desfavorável para os novos colaboradores. A cultura, portanto, tem um duplo papel: unir e limitar.

A construção da cultura organizacional é influenciada por diversos fatores, como o setor de atuação, a história da empresa, o estilo de liderança predominante, o porte da organização, sua origem nacional e, especialmente, pelas pessoas que compõem o grupo. Cada empresa desenvolve, ao longo do tempo, uma cultura própria, que, embora compartilhe algumas características com outras organizações do mesmo setor, é única em sua essência.

Empresas do setor de tecnologia, por exemplo, costumam valorizar a inovação, a experimentação e a informalidade nas relações hierárquicas, criando ambientes mais abertos à colaboração e à ruptura de padrões. Já empresas do setor financeiro tendem a ser mais conservadoras, com foco em segurança, previsibilidade, cumprimento de normas rígidas e uma hierarquia claramente definida. Essas

diferenças não surgem por acaso, mas são respostas organizacionais às exigências e pressões do ambiente externo e às estratégias adotadas internamente.

Nesse contexto, Cameron e Quinn (2006) propõem um modelo teórico que identifica diferentes perfis culturais nas organizações, com base em dois eixos principais: flexibilidade versus estabilidade e orientação interna versus externa. A partir dessa análise, os autores descrevem quatro tipos básicos de cultura organizacional: a cultura do clã, marcada por um ambiente colaborativo e familiar, com foco no trabalho em equipe e no desenvolvimento pessoal; a cultura adhocrática, que é caracterizada pelo trabalho corporativo e flexível, onde se prioriza o bem estar e o desenvolvimento dos colaboradores; a cultura de mercado, orientada para resultados, metas e competitividade; e a cultura hierárquica, baseada em regras formais, procedimentos padronizados e estabilidade organizacional. Esses modelos ajudam a diagnosticar o perfil cultural predominante em uma organização, identificar seus pontos fortes e fracos e orientar estratégias de mudança cultural e gestão de pessoas.

É importante destacar que a cultura organizacional não é estática. Ela se transforma ao longo do tempo em resposta a mudanças no mercado, na sociedade, nos gestores e nos próprios colaboradores. Mudanças culturais são complexas e exigem tempo, planejamento e comprometimento de todos os níveis da organização, porque são um processo estratégico.

Em contextos multiculturais, como empresas estrangeiras operando em outro país, caso da Huawei no Brasil, a compreensão profunda da cultura organizacional torna-se ainda mais relevante, pois é preciso conciliar valores culturais distintos em um mesmo ambiente de trabalho. Isso exige habilidades de liderança intercultural, flexibilidade e, acima de tudo, respeito mútuo.

## **1.2 A Influência da Cultura Nacional nas Organizações**

A cultura organizacional não se forma no vácuo. Ela é fortemente influenciada pela cultura nacional na qual a organização está inserida. Os valores, crenças, normas sociais e comportamentos predominantes em determinada sociedade moldam a

forma como as organizações operam, gerenciam pessoas, tomam decisões e se relacionam com o ambiente externo.

Essa relação foi amplamente estudada por Geert Hofstede (2001), considerado um dos principais estudiosos das diferenças culturais. Em suas pesquisas, iniciadas na década de 1970, Hofstede analisou os dados coletados em mais de 70 países e propôs um modelo com seis dimensões que permite comparar culturas nacionais. Essas dimensões ajudam a explicar por que práticas comuns em uma cultura podem ser interpretadas de forma negativa ou mal compreendidas por indivíduos de outra cultura.

As seis dimensões culturais propostas por Hofstede permitem compreender como valores nacionais impactam diretamente a dinâmica organizacional. No contexto de empresas chinesas atuando no Brasil, como a Huawei, tais diferenças ultrapassam o nível abstrato e se manifestam em comportamentos cotidianos, influenciando comunicação, liderança, percepção de justiça e reconhecimento no ambiente de trabalho. Segundo Hofstede (2001), a cultura molda expectativas de como o poder deve ser distribuído e como a cooperação deve acontecer dentro das organizações, tornando-se um elemento crucial em ambientes multinacionais.

A primeira dimensão, distância do poder, descreve o grau de aceitação da desigualdade hierárquica. Hofstede (2001) afirma que sociedades com alta distância de poder tendem a aceitar lideranças centralizadas e decisões verticais. A China se enquadra nesse perfil, enfatizando respeito à autoridade e pouca contestação. O Brasil também apresenta alta distância de poder; entretanto, a informalidade nas relações pessoais suaviza a hierarquia, criando um ambiente aparentemente menos rígido. Na prática, profissionais brasileiros podem interpretar a objetividade chinesa como fria, enquanto chineses podem interpretar a informalidade como falta de profissionalismo. Conforme observado, o conflito não decorre da hierarquia em si, mas da forma como ela é expressa culturalmente.

A dimensão individualismo versus coletivismo aprofunda esse contraste. Culturas coletivistas, como a chinesa, priorizam lealdade e harmonia grupal, enquanto culturas mais individualistas valorizam autonomia e realizações pessoais

(HOFSTEDE, 2001). Embora o Brasil apresenta características coletivistas, sua identidade profissional tende a valorizar o reconhecimento individual, especialmente no início de carreira. Isso pode gerar expectativas distintas de mérito: enquanto o colaborador brasileiro espera visibilidade rápida, a organização chinesa pode valorizar contribuições silenciosas a longo prazo. Em minha análise, isso explica frustrações iniciais de trabalhadores brasileiros recém-ingressados em empresas chinesas: a lógica do “mostrar resultados” difere do “mostrar compromisso”.

A terceira dimensão, masculinidade versus feminilidade, revela diferenças nos valores associados ao sucesso. Sociedades mais masculinas, como a China, enfatizam desempenho, competição e metas agressivas, enquanto sociedades com características mais femininas, como o Brasil, valorizam equilíbrio e qualidade de vida (HOFSTEDE). Assim, longas jornadas de trabalho podem ser interpretadas pelos chineses como comprometimento, enquanto brasileiros podem compreendê-las como desequilíbrio ou falta de gestão. Dessa forma, defendo que políticas de mediação intercultural podem reduzir desgastes emocionais e aumentar o engajamento, adaptando expectativas de produtividade de forma bilateral.

A dimensão aversão à incerteza também mostra divergências significativas. Brasileiros tendem a buscar regras detalhadas e segurança para agir, enquanto chineses demonstram maior tolerância a decisões sob ambiguidade e mudanças inesperadas (HOFSTEDE). Assim, enquanto brasileiros esperam instruções claras, líderes chineses esperam iniciativa mesmo sem total clareza. Acredita-se comumente que essa diferença reflete falta de autonomia do trabalhador brasileiro; contudo, como interpreto, trata-se de diferença de expectativas: no Brasil, agir sem respaldo pode significar risco; na China, pode significar confiança.

Quanto à orientação de longo prazo, culturas como a chinesa valorizam persistência, paciência e estabilidade estratégica, enquanto culturas de curto prazo, como a brasileira, tendem a priorizar gratificação imediata e resultados rápidos (HOFSTEDE, 2001). Isso pode impactar a percepção de carreira: para chineses, crescimento exige constância; para brasileiros, exige evidência rápida de mérito. Na minha perspectiva, esse é um dos maiores desafios de integração, pois afeta motivação e retenção.

Por fim, a dimensão indulgência versus restrição destaca a valorização brasileira do lazer e sociabilidade, em contraste com a disciplina chinesa. Para Hofstede, culturas indulgentes consideram o lazer uma necessidade, enquanto culturas restritivas tendem a reprimi-lo com foco no dever. Nas empresas chinesas presentes no Brasil, observa-se que eventos de integração atuam como ponte cultural, reforçando a convivência e construindo confiança. Isso indica que, quando mediadas organizacionalmente, as diferenças podem se tornar complementares, enriquecendo o ambiente de trabalho.

Essas diferenças culturais impactam diretamente o funcionamento das empresas, especialmente quando operam em um ambiente internacional. Para as organizações multinacionais, entender essas variáveis é fundamental para evitar conflitos, melhorar a comunicação interna, aumentar o engajamento dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

No contexto da atuação de empresas chinesas no Brasil, como a Huawei, as diferenças culturais tornam-se especialmente perceptíveis, exigindo adaptações de ambos os lados. Estudos apontam que companhias chinesas enfrentam barreiras culturais significativas no ambiente brasileiro, como diferenças na estrutura organizacional, nos estilos de comunicação e nas expectativas quanto ao comportamento no trabalho (*The National News*, 2011). Colaboradores brasileiros podem se surpreender com a estrutura hierárquica mais rígida, a comunicação mais reservada, o forte foco em metas e a jornada de trabalho mais extensa. Por sua vez, gestores chineses podem interpretar a informalidade típica do ambiente corporativo brasileiro como falta de formalidade profissional, e o valor dado ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho como uma abordagem menos orientada a resultados.

Portanto, a influência da cultura nacional não pode ser negligenciada ao se estudar o comportamento organizacional. Cada colaborador carrega consigo valores que foram internalizados desde a infância, e que influenciam suas expectativas, reações e decisões dentro do ambiente de trabalho. O sucesso de uma empresa multicultural depende diretamente da capacidade de seus líderes e gestores de compreender e adaptar-se a essas diferenças culturais; líderes que reconhecem essas especificidades e sabem ajusta-r suas abordagens têm maior probabilidade

de formar equipes mais produtivas, harmônicas e de alto desempenho (Sepideh, 2024).

### **1.3 Cultura Organizacional em Empresas Chinesas**

A cultura organizacional em empresas chinesas carrega influências profundas da história, filosofia e estrutura social da China, formando um ambiente corporativo muito distinto do ocidental. Essa cultura é marcada por valores como hierarquia, disciplina, respeito à autoridade, foco coletivo e elevada importância das relações interpessoais. Quando essas empresas se expandem para outros países, como o Brasil, esses elementos culturais acompanham suas operações, gerando desafios significativos de integração com os colaboradores locais.

Uma característica central da cultura chinesa no ambiente organizacional é a valorização da hierarquia e da obediência. Essa valorização da hierarquia vem de tradições culturais profundas, especialmente do Confucionismo, uma filosofia secular que, por séculos, fundamentou a vida social na China. O Confucionismo enfatiza virtudes como lealdade, cumprimento do papel social e respeito à autoridade, estabelecendo uma estrutura hierárquica nas relações com base em dever e ordem social (CHEN; FARH, 2010; ZHANG; XU, 2024). Em empresas como a Huawei, é conhecida por sua cultura corporativa baseada em disciplina, planejamento rigoroso e obediência. Esse modelo contrasta com a expectativa de maior diálogo e informalidade por parte de muitos trabalhadores brasileiros, visto que a cultura organizacional no Brasil tende a ser mais informal, mais relacional e mais participativa.

Além disso, a cultura organizacional chinesa preza pelo esforço contínuo e pela alta dedicação ao trabalho. Segundo o artigo da Edstellar (2023), o ambiente nas empresas chinesas é altamente competitivo, com longas jornadas e expectativas elevadas em relação ao desempenho. Práticas como o modelo “996” (trabalhar das 9h às 21h, seis dias por semana) chegaram a ser amplamente adotadas em grandes empresas de tecnologia na China, embora tenham sido alvo de críticas recentes. Essa mentalidade pode gerar choques com a cultura brasileira, que

valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e não está acostumada a níveis tão intensos de cobrança.

Outro elemento central é o conceito de *guanxi*, que pode ser entendido como uma rede de conexões pessoais e profissionais baseadas em confiança, lealdade e reciprocidade. O *guanxi* é fundamental para se fazer negócios na China e também influencia fortemente o modo como os relacionamentos se constroem dentro das organizações. A construção de relacionamentos sólidos com colegas, líderes e parceiros é vista como essencial para o sucesso. A confiança e a proximidade com os superiores e colegas de trabalho são tão importantes quanto a competência técnica, ou seja, demonstrar lealdade, respeito à hierarquia e disposição para colaborar pode ter tanto peso quanto sua formação ou desempenho individual. No Brasil, embora as relações interpessoais também tenham valor, o foco tende a ser mais orientado para resultados e mérito individual (SMITH et al., 2011; HOFSTEDE, 2014).

A comunicação também representa uma diferença marcante. Na cultura chinesa, a comunicação costuma ser de alto contexto, ou seja, grande parte da mensagem é transmitida de forma indireta, implícita, por meio de gestos, expressões e contextos sociais. Isso evita o confronto direto e preserva a harmonia no grupo, que é um valor essencial na sociedade chinesa. Por outro lado, a comunicação brasileira, embora cordial, tende a ser mais direta e expressiva. Essa diferença pode gerar mal-entendidos e frustrações entre colaboradores de ambos os países. Por exemplo, o silêncio ou a falta de feedback por parte de um colega chinês pode ser interpretado por um brasileiro como desinteresse quando, na verdade, pode refletir respeito ou o desejo de evitar tensão.

A tomada de decisão também costuma ser centralizada nas empresas chinesas. É comum que apenas os líderes participem das decisões estratégicas, enquanto os demais membros da equipe aguardam orientações claras para a execução das tarefas. Esse modelo pode entrar em conflito com os colaboradores brasileiros, que muitas vezes esperam participar das discussões e contribuir com ideias. Esse desalinhamento pode impactar negativamente a motivação e o engajamento das equipes.

Apesar dessas diferenças, muitas empresas chinesas vêm adotando medidas para promover uma melhor integração cultural em suas operações internacionais. Programas de treinamento intercultural, investimentos em comunicação interna e a criação de equipes mistas de liderança são estratégias utilizadas para facilitar a adaptação dos colaboradores locais e alinhar expectativas. Na Huawei, por exemplo, há relatos de esforços para entender melhor a cultura brasileira, valorizar resultados e relações, promover lideranças locais e incentivar o diálogo entre os times.

Ademais, é importante destacar que os gestores chineses também enfrentam desafios ao liderar equipes brasileiras. A informalidade no ambiente de trabalho, a flexibilidade com prazos e horários, a comunicação emocional e a tendência à improvisação são aspectos da cultura brasileira que muitas vezes não são bem compreendidos por profissionais chineses, acostumados com rigidez e disciplina. Assim, o desafio intercultural é uma via de mão dupla, exigindo ajustes de ambos os lados.

Nesse cenário, o papel da liderança se torna crucial. Líderes que atuam em ambientes multiculturais precisam desenvolver competências interculturais, como empatia, escuta ativa, respeito às diferenças, flexibilidade comportamental e capacidade de mediação de conflitos. Quando essas competências são cultivadas, os impactos das diferenças culturais podem ser mitigados, e a diversidade torna-se uma vantagem competitiva (DEARDORFF, 2004).

Portanto, compreender a cultura organizacional das empresas chinesas é fundamental para entender os desafios enfrentados por brasileiros que trabalham nessas organizações. As diferenças não devem ser vistas como barreiras intransponíveis, mas como oportunidades de aprendizado e crescimento mútuo. A convivência entre culturas distintas, quando bem gerida, pode gerar inovação, criatividade e fortalecimento das relações institucionais.

#### **1.4 Desafios da Interculturalidade no Ambiente de Trabalho**



Com a crescente internacionalização das empresas e a mobilidade global de talentos, tornou-se cada vez mais comum encontrar ambientes corporativos multiculturais, nos quais pessoas de diferentes nacionalidades, línguas e crenças convivem e trabalham juntas. Embora esse contexto traga uma enorme riqueza em termos de inovação, diversidade de ideias e visão estratégica ampliada, também impõe uma série de desafios relacionados à convivência entre diferentes culturas, especialmente quando essas culturas apresentam contrastes significativos, como é o caso da chinesa e da brasileira.

No ambiente de trabalho, a interculturalidade pode ser uma fonte de crescimento ou de conflito, dependendo de como é gerida. A falta de conhecimento sobre os costumes, valores e expectativas do outro pode gerar ruídos na comunicação, mal-entendidos, desmotivação e até conflitos interpessoais. No caso específico de empresas chinesas atuando no Brasil, como a Huawei, alguns desafios têm sido observados no processo de integração entre colaboradores brasileiros e gestores chineses.

Um dos principais desafios refere-se à comunicação. Como já abordado anteriormente, a cultura chinesa é caracterizada por uma comunicação de alto contexto, em que grande parte das mensagens está implícita, baseada em símbolos, expressões não verbais e conhecimento compartilhado. Espera-se que o interlocutor "entenda sem que se diga", como forma de preservar a harmonia e evitar confrontos. Já a cultura brasileira, embora cordial, tende a ser mais direta e expressiva, e valoriza o esclarecimento explícito das ideias. Essa diferença pode levar a situações em que os brasileiros interpretam a postura dos gestores chineses como ambígua ou evasiva, enquanto os chineses veem a franqueza brasileira como ofensiva ou desrespeitosa.

Outro ponto de tensão está relacionado ao estilo de liderança e à hierarquia. Empresas chinesas, em geral, adotam uma gestão altamente centralizada, com grande ênfase na figura da liderança. A autoridade é raramente questionada, e espera-se que os subordinados sigam as orientações com lealdade e obediência. No entanto, no Brasil, mesmo em ambientes hierárquicos, existe uma expectativa por parte dos funcionários de que haja diálogo, participação nas decisões e

proximidade com os gestores. Essa diferença pode gerar frustração entre os colaboradores brasileiros, que se sentem desvalorizados quando suas opiniões não são ouvidas.

Além disso, a carga horária e o ritmo de trabalho são frequentemente motivo de conflito. A cultura chinesa valoriza a disciplina, a produtividade e o esforço contínuo como sinais de comprometimento. É comum que se espere do funcionário uma dedicação que extrapole o horário comercial, algo que, na cultura brasileira, pode ser visto como exploração ou falta de respeito ao tempo pessoal. Em empresas como a Huawei, há relatos de jornadas extensas, pressão por resultados e metas rígidas, o que pode causar desgaste físico e emocional nos colaboradores brasileiros.

Também é preciso considerar os valores e as motivações dos profissionais de cada cultura. Enquanto os trabalhadores chineses são educados desde cedo para pensar coletivamente, priorizando o bem do grupo, os brasileiros têm uma visão mais individualista e orientada para a realização pessoal. Isso pode levar a interpretações equivocadas em situações rotineiras, como pedidos de folga, atrasos, *feedbacks* ou a forma como os colegas se relacionam em equipe.

É importante destacar que os desafios da interculturalidade não são responsabilidade de um único lado. Tanto os brasileiros quanto os chineses enfrentam dificuldades ao tentar compreender e se adaptar à lógica de trabalho do outro. Gestores chineses podem se sentir desconfortáveis com a informalidade dos brasileiros, a tendência a improvisar ou a relatar problemas de forma aberta. Por outro lado, colaboradores brasileiros podem considerar excessiva a formalidade chinesa, o foco em metas e a ausência de momentos de descontração no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o papel da gestão intercultural torna-se essencial. Empresas que operam em ambientes multiculturais devem investir em programas de integração, treinamento sobre diferenças culturais, mediação de conflitos e desenvolvimento de lideranças adaptativas. A promoção de espaços seguros para diálogo e escuta ativa

é fundamental para evitar que as diferenças culturais se transformem em barreiras à colaboração (CARDOSO et al., 2023; DEARDORFF, 2004).

Desenvolver a competência intercultural, que envolve empatia, tolerância, flexibilidade, curiosidade e habilidade para negociar significados, é uma das chaves para transformar ambientes diversos em locais inclusivos e produtivos (DEARDORFF, 2004). A convivência entre diferentes culturas, quando bem conduzida, pode gerar um ambiente mais inovador, criativo e resiliente.

Portanto, os desafios da interculturalidade nas empresas chinesas no Brasil são reais, mas não são impossíveis de superar. Com estratégias de gestão adequadas e uma postura aberta ao aprendizado, é possível transformar a diversidade cultural em uma vantagem competitiva e em um diferencial organizacional significativo.

## **CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 Histórico e Atuação no Brasil**

A *Huawei Technologies Co., Ltd.* é uma multinacional chinesa fundada em 1987, na cidade de Shenzhen, por Ren Zhengfei. A empresa teve início com um capital modesto de aproximadamente 21.000 RMB e, ao longo de três décadas, consolidou-se como uma das maiores fornecedoras globais de infraestrutura para tecnologia da informação e comunicação (TIC), além de atuar no desenvolvimento de dispositivos inteligentes. A trajetória da Huawei é marcada por investimentos contínuos em pesquisa, inovação tecnológica e estratégias de expansão internacional que a tornaram uma referência no setor.

Com uma estrutura corporativa que privilegia a reinversão em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a Huawei é, atualmente, uma das empresas que mais investem em inovação no mundo. Aproximadamente metade de seus mais de 207 mil colaboradores, distribuídos em mais de 170 países, atua em áreas relacionadas à pesquisa e engenharia, o que reforça o seu compromisso com o avanço tecnológico sustentável e competitivo.

No Brasil, a Huawei iniciou suas operações em 1998, ano da privatização do sistema Telebrás, o que possibilitou a entrada de empresas estrangeiras no setor de telecomunicações. Desde então, a companhia tem desempenhado um papel estratégico na infraestrutura de telecomunicações brasileira, firmando parcerias com operadoras, instituições de ensino e órgãos governamentais, participando ativamente da implementação das redes 2G, 3G, 4G, 4.5G e 5G,. Atualmente, fornece serviços de telecomunicações que alcançam 95% da população do Brasil, e são parceiros de confiança de mais de 500 empresas no Brasil, como Caixa

Econômica Federal, *WDC Networks*, Universidade Mackenzie e *3CORP Technology*.

Nos últimos anos, a Huawei também vem investindo no desenvolvimento de talentos locais. Por meio de parcerias com mais de 100 instituições de ensino superior, incluindo diversas universidades federais e institutos brasileiros, como parte de

programas como o *ICT Academy*, *Seeds for the Future* e *Tech4Nature*. A empresa já treinou mais de 40 mil profissionais brasileiros, voltados ao 5G, nuvem, inteligência artificial e agricultura digital, contribuindo para o desenvolvimento de talentos no setor de TIC, contribuindo para a formação de mão de obra especializada em tecnologia e inovação. Essa atuação estratégica evidencia a presença cada vez mais sólida da Huawei no ecossistema brasileiro de TIC e fortalece seu papel como empregadora e formadora de talentos, um ponto especialmente relevante para os objetivos deste trabalho, que analisa os desafios enfrentados por brasileiros ao trabalhar em empresas chinesas.

Além disso, a Huawei expandiu seus negócios no Brasil com a criação de quatro unidades operacionais: *Carrier Networks* (equipamentos para operadoras), *Enterprise Business Group* (soluções corporativas), *Huawei Cloud* (serviços de nuvem) e *Huawei Digital Power* (tecnologia para energia renovável e soluções sustentáveis).

## **2.2 Visão, Missão e Valores Corporativos**

A visão institucional da Huawei é “levar o digital para todas as pessoas, lares e organizações para um mundo totalmente conectado e inteligente”. Essa perspectiva orienta o posicionamento da empresa em relação à inovação e à transformação digital, tanto em mercados emergentes quanto em economias avançadas. Durante o fórum internacional *Intelligent World 2030*, realizado em 2021, o diretor executivo David Wang reforçou esse compromisso ao afirmar que a empresa busca, cada vez mais, conectar o mundo por meio da tecnologia e da inovação, com foco em um futuro sustentável, inteligente e integrado.

A missão da empresa está diretamente ligada à universalização da tecnologia, à inclusão digital e ao uso de soluções inteligentes como forma de melhorar a vida das pessoas e a competitividade das organizações. Essa proposta está fortemente alinhada a valores organizacionais como inovação contínua, com prioridade absoluta para os investimentos em pesquisa e desenvolvimento; integridade, expressa no compromisso ético com parceiros, colaboradores, clientes e governos; foco no cliente, entendendo suas necessidades e antecipando soluções; resiliência

e adaptabilidade, essenciais para enfrentar os desafios tecnológicos e mercadológicos; responsabilidade socioambiental, promovendo projetos de impacto positivo nas comunidades onde atua.

Esses valores, por serem amplamente compartilhados entre os colaboradores da Huawei no mundo todo, compõem parte da cultura organizacional da empresa e se refletem no cotidiano do trabalho, especialmente em suas filiais internacionais. Assim, compreender os princípios que norteiam o comportamento corporativo da empresa é fundamental para entender os possíveis contrastes culturais e desafios de integração enfrentados por colaboradores brasileiros, tema central deste estudo.

### **2.3 Perfil de Atuação da Huawei**

Embora a Huawei seja amplamente reconhecida por sua atuação no fornecimento de infraestrutura de rede, incluindo soluções para 5G, nuvem, segurança digital e *data centers*, a ênfase desta seção está menos nos aspectos técnicos e mais no modelo de gestão e inserção organizacional no Brasil. A empresa adota um modelo corporativo orientado à performance, com foco em metas, disciplina e estrutura hierárquica bem definida, traços que refletem a cultura organizacional típica de muitas empresas chinesas.

Essa configuração organizacional, ao ser replicada no contexto brasileiro, pode gerar tensões culturais, especialmente quando não há mediação adequada das diferenças de valores e práticas de trabalho. É nesse ponto que se observa a relevância de estudar a Huawei não apenas como um agente econômico, mas como um ambiente intercultural, onde múltiplas visões de mundo se encontram, se confrontam e, idealmente, se complementam.

### **2.4 Cultura organizacional da Huawei**

A cultura organizacional da Huawei é marcada por uma combinação singular de disciplina, pragmatismo e foco extremo no cliente. Desde sua fundação por Ren Zhengfei, ex-militar do Exército Popular da China, a empresa construiu seus pilares culturais com base em valores como resiliência, espírito de sacrifício e

comprometimento coletivo. Um dos aspectos mais emblemáticos dessa cultura é o que se convencionou chamar de "*wolf culture*" que simboliza agressividade estratégica, capacidade de sobrevivência em ambientes hostis e cooperação em equipe. Essa abordagem fortaleceu uma mentalidade voltada para resultados, onde o desempenho e a entrega são altamente valorizados, muitas vezes acima do conforto individual (Tao et al., 2017).

Entretanto, mais do que apenas competitiva, a cultura da Huawei é profundamente orientada ao cliente. Um dos lemas mais repetidos dentro da empresa é que "o cliente está sempre em primeiro lugar". Esse princípio vai além do discurso e se reflete em toda a estrutura organizacional e nos sistemas de avaliação interna, onde o valor gerado para o cliente é um dos principais critérios de desempenho. Para a Huawei, atender as necessidades do cliente não é apenas um objetivo comercial, mas uma missão institucional que guia decisões estratégicas, inovação tecnológica e práticas de gestão (Tao et al., 2017; Hu, 2020). Em vez de depender exclusivamente da visão de líderes individuais, a empresa desenvolveu mecanismos organizacionais que sustentam essa orientação, ou seja, o sistema é quem garante a consistência da cultura (Yee, 2018).

Outro elemento central da cultura é o modelo de propriedade compartilhada, no qual milhares de funcionários participam como acionistas internos. Isso gera um forte senso de pertencimento e compromisso com os objetivos coletivos, criando um alinhamento entre os interesses individuais e os da organização (Wang, 2019). A combinação entre meritocracia, foco no cliente e disciplina tem sido fundamental para o crescimento acelerado e a expansão global da Huawei, mesmo em ambientes de pressão política e restrições comerciais internacionais. Esse sucesso decorre de uma cultura corporativa centrada no cliente, que prioriza soluções proativas e compromisso intenso dos colaboradores, aliada a sistemas internos que promovem dedicação e compartilhamento de resultados (DE CREMER; TIAN, 2015).

Com uma cultura organizacional que enfatiza aprendizado contínuo, adaptabilidade e resiliência, a Huawei conseguiu se consolidar como uma das empresas de tecnologia mais influentes do mundo. A empresa oferece um exemplo robusto de

como uma cultura fortemente orientada ao cliente pode ser um diferencial competitivo poderoso, desde que acompanhada de um sistema organizacional coeso e mecanismos de governança eficazes (Lin & Song, 2017).



## **CAPÍTULO 3 - DESAFIOS AO INGRESSAR EM UMA EMPRESA CHINESA NO BRASIL**

### **3.1 Os desafios enfrentados por profissionais brasileiros ao ingressar em uma empresa chinesa, a Huawei**

O processo de internacionalização das empresas chinesas nas últimas décadas tem transformado o cenário corporativo global, especialmente nos países em desenvolvimento. No Brasil, a presença dessas organizações tem crescido de forma significativa, impulsionada por investimentos diretos, alianças estratégicas e aquisição de participação em setores-chave, como infraestrutura, energia e telecomunicações. Com isso, aumentou também a inserção de brasileiros em ambientes corporativos marcadamente distintos em termos de cultura organizacional, modelo de gestão e valores institucionais. Nesse contexto, surgem inúmeros desafios para os profissionais locais, principalmente no que diz respeito à adaptação a uma nova lógica de trabalho influenciada por valores culturais profundamente diferentes dos brasileiros.

A cultura organizacional chinesa reflete elementos milenares da tradição asiática, como o confucionismo, que valoriza a hierarquia, a disciplina, a lealdade e a harmonia coletiva. Esses elementos moldam o cotidiano das empresas chinesas, influenciando o estilo de liderança, a forma de comunicação, o relacionamento interpessoal e o modelo de tomada de decisões. Quando esses padrões são aplicados em países como o Brasil, onde predominam traços culturais como informalidade, flexibilidade, expressividade e valorização das relações interpessoais, surgem conflitos, mal-entendidos e dificuldades de adaptação.

Um dos primeiros desafios enfrentados por profissionais brasileiros ao ingressar em uma empresa chinesa é o choque de valores. Enquanto no Brasil espera-se uma relação mais horizontal com líderes e colegas, com espaço para diálogo e construção conjunta de decisões, nas empresas chinesas o modelo de gestão tende a ser centralizado, com menos abertura para questionamentos ou sugestões vindas da base hierárquica. A autoridade do líder é raramente confrontada, e a hierarquia

deve ser rigidamente respeitada. Esse contraste pode gerar sentimentos de frustração ou desvalorização nos colaboradores brasileiros, que estão acostumados a ambientes mais participativos e informais.

Outro aspecto sensível diz respeito ao estilo de comunicação. Como discutido anteriormente, a comunicação chinesa é de alto contexto, ou seja, grande parte da mensagem é transmitida de forma indireta, por meio de gestos, silêncios e nuances culturais. O objetivo é preservar a harmonia do grupo e evitar confrontos. No Brasil, por outro lado, a comunicação tende a ser mais direta, aberta e emocionalmente expressiva. A ausência de *feedback* explícito, o silêncio prolongado em reuniões ou a recusa implícita de demandas podem ser mal interpretadas por brasileiros como desinteresse, falta de clareza ou até mesmo indiferença, quando, na verdade, trata-se de uma diferença cultural fundamental.

Além disso, o ritmo de trabalho e a carga horária são frequentemente apontados como um ponto de tensão. Em muitas empresas chinesas, há uma expectativa implícita, e às vezes explícita, de que os colaboradores estejam à disposição fora do expediente, cumpram metas com prazos curtos e se adaptem a jornadas intensas. Essa lógica é aceita na China como parte do compromisso profissional, mas entra em choque com os valores dos trabalhadores brasileiros, que historicamente prezam pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essa diferença pode gerar desgaste, sobrecarga e até rotatividade nas equipes.

A cultura do grupo sobre o indivíduo também impõe desafios. Enquanto na China a lealdade à equipe e à empresa se sobrepõe aos interesses pessoais, no Brasil há uma valorização maior da autonomia, da identidade profissional individual e da busca por reconhecimento. Colaboradores brasileiros podem se sentir invisíveis em ambientes onde as decisões são tomadas sem consulta prévia ou onde as contribuições individuais não são valorizadas explicitamente.

Esses desafios não devem ser interpretados como barreiras insuperáveis, mas como sinais da necessidade de preparação intercultural tanto por parte dos brasileiros quanto das empresas chinesas. É essencial que organizações adotem estratégias de acolhimento, integração e treinamento, criando espaços de escuta e

adaptação mútua, algo que a Huawei já vem praticando. Da mesma forma, os profissionais brasileiros que desejam construir carreiras em empresas de origem asiática precisam desenvolver competências interculturais, como empatia, tolerância à ambiguidade e flexibilidade comportamental.

Diversos estudos sobre cultura organizacional e globalização destacam que as empresas mais bem-sucedidas na gestão da diversidade cultural são aquelas que reconhecem e valorizam as diferenças, em vez de tentar uniformizá-las. Como afirma Hofstede (2001), compreender a cultura do outro não significa concordar com ela, mas saber navegar suas lógicas e encontrar pontos de convergência.

Portanto, o ingresso de brasileiros em empresas chinesas não é apenas uma questão de adaptação individual, mas um processo complexo que envolve negociação cultural, mediação de expectativas e construção de novas formas de convivência no ambiente de trabalho. Esse processo, quando bem conduzido, pode enriquecer ambos os lados e contribuir para o desenvolvimento de organizações mais inclusivas, inovadoras e eficazes.

### **3.2 Diferenças entre a Cultura Organizacional de Empresas Brasileiras e Chinesas**

As culturas organizacionais de empresas brasileiras e chinesas refletem influências históricas, filosóficas e sociais distintas, que moldam profundamente as práticas de gestão e o ambiente de trabalho. Essas diferenças tornam-se particularmente evidentes em contextos de internacionalização, como quando companhias chinesas se estabelecem no Brasil sem adaptar suas estruturas e comportamentos às normas culturais locais. O resultado é um cenário repleto de desafios para a convivência e a integração entre equipes multiculturais (MELO, 2013).

No contexto brasileiro, a gestão costuma ser caracterizada por uma abordagem mais informal e centrada nas relações interpessoais. A proximidade entre líderes e colaboradores é vista como algo natural e desejável, e há maior tolerância à flexibilidade e à adaptação de regras, o que favorece um ambiente de trabalho mais dinâmico e empático. De acordo com Hofstede (2001), a sociedade brasileira

valoriza o coletivo em termos relacionais e apresenta uma alta aceitação da ambiguidade, o que se traduz em abertura para a improvisação e menor rigidez institucional.

Já nas organizações chinesas, os valores herdados do confucionismo, como respeito à hierarquia, disciplina e lealdade, exercem forte influência sobre o funcionamento interno das empresas. Conforme argumenta Schein (2001), essas empresas tendem a operar sob estruturas hierárquicas mais rígidas, com liderança centralizada e pouca abertura para questionamentos. A comunicação, nesse contexto, é mais sutil e indireta, o que pode gerar barreiras para profissionais brasileiros acostumados a interações mais claras e objetivas.

Outro ponto de tensão está relacionado à gestão do tempo e à cultura de produtividade. Empresas chinesas costumam adotar rotinas exigentes, com foco elevado em metas de desempenho e jornadas longas de trabalho. Esse ritmo contrasta com a cultura brasileira, que reconhece a importância de equilibrar vida profissional e pessoal, valorizando o bem-estar emocional e a saúde mental dos funcionários.

A forma como se lida com autonomia e inovação também difere. Enquanto no Brasil espera-se que os colaboradores contribuam com ideias, opiniões e soluções criativas, nas empresas chinesas é comum que as decisões sejam tomadas no topo da hierarquia, com pouco espaço para iniciativas individuais fora das diretrizes estabelecidas. Isso pode gerar desmotivação em profissionais brasileiros, que podem sentir-se pouco valorizados ou subaproveitados.

Tais diferenças culturais impactam diretamente o clima organizacional. Quando não há estratégias de mediação cultural, como treinamentos interculturais, espaços de escuta e adaptação das práticas de gestão, é comum que os colaboradores brasileiros se sintam desconectados ou até mesmo marginalizados dentro da organização. Por isso, torna-se fundamental que empresas chinesas atuantes no Brasil desenvolvam modelos híbridos de gestão, capazes de equilibrar suas diretrizes globais com as características culturais locais.

Compreender e respeitar as diferenças culturais não significa abrir mão da identidade organizacional, mas sim criar condições para uma convivência mais produtiva, respeitosa e integradora. A construção de uma cultura organizacional compartilhada, que reconheça as contribuições de ambas as culturas, é uma das chaves para o sucesso da atuação de empresas chinesas no Brasil.

### **3.3 Expectativas de Carreira e Percepções Culturais**

As expectativas de carreira representam um dos pontos mais sensíveis no processo de adaptação de brasileiros em empresas chinesas no Brasil. Isso se deve ao fato de que os modelos mentais e valores que orientam o desenvolvimento profissional são moldados culturalmente, o que significa que chineses e brasileiros tendem a interpretar aspectos como reconhecimento, promoção, estabilidade e meritocracia de maneiras diferentes.

Na cultura brasileira, espera-se que o crescimento na carreira esteja relacionado a atributos como criatividade, capacidade de relacionamento, proatividade e resultados entregues. Existe também uma expectativa de que o reconhecimento seja feito de forma explícita e rápida, através de *feedbacks* positivos, promoções ou incentivos. A relação entre funcionários e líderes é frequentemente construída com base na confiança, proximidade e diálogo, e há uma valorização da autonomia e da individualidade como traços positivos de um bom profissional.

Em contrapartida, nas empresas chinesas, a lógica de ascensão na carreira está mais fortemente associada à lealdade, à disciplina e à capacidade de seguir regras e diretrizes com fidelidade. A visão de longo prazo e a obediência à hierarquia são vistas como virtudes, e o reconhecimento nem sempre é feito de maneira pública ou imediata. É comum que se espere um longo período de dedicação silenciosa até que uma promoção seja considerada, o que pode gerar frustração nos colaboradores brasileiros acostumados a dinâmicas de *feedback* mais frequentes e diretos.

Esse desencontro de expectativas pode impactar negativamente o engajamento dos profissionais brasileiros, que sentem que suas contribuições não estão sendo

percebidas ou valorizadas. Além disso, há diferenças claras na percepção do que significa ser um bom funcionário. Enquanto o padrão chinês privilegia conformidade e discrição, os brasileiros tendem a valorizar a capacidade de inovar, se destacar e participar ativamente das decisões. Esse contraste pode levar a interpretações equivocadas, nas quais os chineses enxergam os brasileiros como excessivamente informais ou individualistas, enquanto os brasileiros interpretam a gestão chinesa como distante e autoritária.

Tais tensões não afetam apenas o crescimento individual, mas também a coesão das equipes e o clima organizacional como um todo. Quando não há um espaço claro para alinhamento de expectativas, ocorre uma sensação de desmotivação ou de injustiça no processo de avaliação de desempenho. Essa desconexão pode ser reduzida com práticas estruturadas de gestão intercultural, como reuniões de alinhamento entre lideranças locais e estrangeiras, mentorias cruzadas e treinamentos de percepção cultural para ambos os lados.

Outro aspecto relevante é a composição das lideranças nas empresas chinesas atuando no Brasil. Em muitos casos, os cargos de maior responsabilidade são ocupados por profissionais chineses expatriados, frequentemente enviados diretamente da matriz. Além de serem altamente familiarizados com a cultura organizacional da empresa, esses líderes costumam demonstrar forte senso de patriotismo e lealdade ao país de origem (CHEN et al., 2020). O domínio do mandarim também se destaca como um diferencial estratégico, tanto para a comunicação com a sede quanto para a ascensão dentro da estrutura corporativa. Para os profissionais brasileiros, isso pode gerar a percepção de que há barreiras invisíveis ao crescimento na carreira, especialmente quando habilidades técnicas e resultados não parecem pesar tanto quanto o alinhamento cultural e linguístico com os padrões da matriz chinesa.

A construção de uma trajetória de carreira equilibrada em ambientes multiculturais exige que tanto empresas quanto colaboradores estejam abertos a revisar seus conceitos de sucesso, reconhecimento e mérito. O reconhecimento mútuo das diferenças culturais não deve ser visto como um obstáculo, mas como uma

oportunidade de desenvolvimento de modelos de gestão mais sensíveis e inclusivos.

### **3.4 Clima Organizacional e Estratégias**

Além dos fatores relacionados à cultura organizacional propriamente dita, outro elemento fundamental para compreender a experiência de brasileiros em empresas chinesas é o clima organizacional. Embora os conceitos de cultura e clima estejam interligados, é importante diferenciá-los: enquanto a cultura diz respeito aos valores, crenças e práticas que sustentam a identidade da organização, o clima organizacional refere-se à percepção subjetiva e coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, como eles se sentem ali dentro, se se sentem respeitados, motivados, integrados ou isolados.

Em ambientes multiculturais, o clima organizacional pode ser fortemente afetado por choques de valores e expectativas. No caso da Huawei, a predominância de uma cultura de alta exigência, hierarquia rígida e foco em metas pode comprometer o clima organizacional quando não há estratégias claras de adaptação e acolhimento. Funcionários brasileiros, por exemplo, podem perceber o ambiente como frio, rígido ou excessivamente impessoal, o que contribui para sentimentos de desmotivação e distanciamento emocional.

Estudos apontam que o clima organizacional positivo está diretamente relacionado ao engajamento, à produtividade e à permanência dos colaboradores na empresa (CHIAVENATO, 2004). Quando os funcionários sentem que há abertura para diálogo, valorização de suas contribuições, reconhecimento pelo trabalho realizado e segurança psicológica, a tendência é que o desempenho e a retenção melhorem significativamente. No entanto, quando há barreiras culturais não mediadas, essas percepções podem ser comprometidas.

Outro fator importante é o estilo de liderança adotado nas filiais brasileiras dessas empresas. Em muitos casos, os gestores chineses mantêm o estilo tradicional, com baixa delegação de autonomia, poucas trocas informais com a equipe e foco exclusivo em resultados. A ausência de uma gestão mais humanizada pode gerar

um clima organizacional desfavorável, especialmente em uma cultura como a brasileira, que valoriza a proximidade entre líderes e liderados, o *feedback* constante e a informalidade no relacionamento interpessoal.

A falta de comunicação clara também é um obstáculo frequente. Quando os objetivos, prazos e expectativas não são discutidos de forma transparente, aumenta o nível de incerteza e ansiedade entre os colaboradores. Isso se agrava ainda mais em contextos interculturais, nos quais ruídos de linguagem e diferenças na interpretação de códigos não-verbais são comuns.

Para lidar com essas dificuldades, algumas empresas chinesas podem adotar medidas de gestão intercultural e adaptação organizacional, como a criação de comitês de diversidade, programas de integração cultural, treinamentos sobre costumes locais e o estímulo à contratação de lideranças brasileiras. Essas estratégias contribuem para suavizar os impactos culturais e construir um clima mais saudável e equilibrado.

Além disso, promover pesquisas de clima organizacional com foco na diversidade cultural pode ser uma ferramenta poderosa. Ao ouvir os colaboradores e identificar os pontos de tensão, a empresa pode agir preventivamente para promover um ambiente mais harmônico e produtivo. A simples abertura para o diálogo intercultural já é, por si só, uma estratégia de gestão inteligente, pois sinaliza respeito e reconhecimento às múltiplas identidades presentes no ambiente de trabalho.

Portanto, o clima organizacional é tanto um reflexo quanto uma consequência da cultura. Em empresas chinesas operando no Brasil, como a Huawei, é necessário compreender que o sucesso das operações não depende apenas da tecnologia ou da infraestrutura instalada, mas também da qualidade das relações humanas que se constroem internamente. Promover um clima organizacional positivo e sensível às diferenças culturais é um passo essencial para reter talentos, desenvolver equipes de alta performance e construir uma cultura híbrida que respeite e integre as contribuições de cada nacionalidade.



## Conclusões e Considerações Finais

Diante dos desafios identificados na integração entre culturas organizacionais chinesas e brasileiras, a partir do estudo do caso da Huawei, propõem-se diversas recomendações práticas que podem ser adotadas por empresas chinesas atuantes no Brasil. Essas recomendações visam melhorar a gestão intercultural, reduzir conflitos, fortalecer o engajamento dos colaboradores locais e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

Primeiramente, destaca-se a importância de investir em programas de integração e treinamento intercultural. Empresas que operam em contextos multiculturais devem oferecer capacitações que permitam aos seus gestores e funcionários compreender as diferenças culturais, padrões de comunicação e expectativas comportamentais. Treinamentos específicos para gestores chineses alocados no Brasil também são fundamentais para fomentar a empatia e reduzir o estranhamento cultural.

Em segundo lugar, é essencial implementar práticas de comunicação transparente e canais de escuta ativa. Empresas devem promover espaços regulares de diálogo e *feedbacks* entre lideranças chinesas e funcionários brasileiros, permitindo o alinhamento de expectativas, a resolução de dúvidas e o fortalecimento da confiança organizacional.

Outro ponto central diz respeito à adaptação do estilo de liderança. Os gestores chineses precisam compreender que a cultura brasileira valoriza uma liderança mais próxima, participativa e baseada no diálogo. Adotar um modelo híbrido de liderança pode resultar em maior adesão por parte das equipes locais e aumento da produtividade.

Adicionalmente, recomenda-se a revisão dos processos de avaliação de desempenho e planos de carreira. Os critérios utilizados para promoção e reconhecimento devem ser comunicados de forma clara e objetiva, evitando interpretações equivocadas e sentimentos de injustiça. Incluir perspectivas brasileiras nesses critérios ajuda a equilibrar as expectativas culturais distintas.

É igualmente importante que as empresas chinesas no Brasil adotem estratégias para promover a inclusão e o desenvolvimento de carreira dos profissionais locais. Uma das iniciativas mais eficazes é a criação de programas estruturados de formação de lideranças brasileiras, com planos de crescimento claros, metas definidas e acompanhamento por meio de *feedbacks* regulares. A oferta de mentorias conduzidas por gestores chineses também pode contribuir para alinhar expectativas e fortalecer a compreensão mútua.

Outra ação importante é incentivar o aprendizado do mandarim como uma oportunidade de crescimento, e não como uma exigência restritiva. Oferecer cursos de idioma como benefício corporativo, algo que a própria Huawei já faz, pode motivar colaboradores brasileiros a se qualificar, ao mesmo tempo em que se valoriza a fluência em português e a capacidade de atuar como ponte entre as duas culturas.

A diversificação das lideranças, com a presença de perfis biculturais ou equipes de gestão mistas compostas por chineses e brasileiros, pode favorecer a troca de experiências e a construção de decisões mais equilibradas e contextualizadas. Para isso, é essencial que os critérios de avaliação e promoção sejam transparentes e bem comunicados, de modo que os profissionais compreendam que habilidades técnicas, desempenho e competências interpessoais são igualmente valorizadas.

Sugere-se também o estabelecimento de políticas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho. A cultura empresarial chinesa é conhecida por seu ritmo intenso e foco em produtividade, mas no Brasil há uma forte valorização do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Reconhecer essa diferença e criar políticas que favoreçam esse equilíbrio pode gerar maior satisfação e retenção de talentos.

No que diz respeito ao apoio ao bem-estar físico e emocional dos colaboradores, algumas empresas chinesas têm adotado iniciativas eficazes para promover a saúde no ambiente de trabalho. A Huawei, por exemplo, oferece aos seus funcionários o benefício do *Gympass*, que facilita o acesso a diversas academias e atividades físicas. Além disso, nos escritórios, são disponibilizadas sessões de massagem três vezes por semana, proporcionando alívio do estresse e conforto

físico aos colaboradores. Nos demais dias da semana, profissionais especializados conduzem sessões de alongamento, ajudando a minimizar os efeitos do sedentarismo e das longas jornadas diante do computador, que são comuns entre os funcionários. Essas ações demonstram a importância de investir em cuidados preventivos e no equilíbrio entre corpo e mente, refletindo positivamente na produtividade e no clima organizacional.

Outra recomendação relevante é a criação de comitês de diversidade cultural ou núcleos de integração, compostos por funcionários brasileiros e chineses. Esses grupos podem funcionar como instâncias consultivas para melhoria do clima organizacional, criação de eventos interculturais e resolução de problemas do cotidiano corporativo.

A Huawei tem investido na organização de encontros em ambientes com infraestrutura esportiva e de lazer, como campos de futebol, quadras de areia e áreas com churrasqueira. Nessas ocasiões, colaboradores brasileiros e chineses puderam interagir de forma mais espontânea, participar de atividades esportivas em grupo e compartilhar experiências em um ambiente descontraído, valorizando aspectos da cultura local, como o tradicional churrasco. Esses momentos favorecem a construção de laços interpessoais, reduzem barreiras culturais e fortalecem a coesão entre as equipes.

Outra prática recomendada é a promoção de datas comemorativas que representam tanto a cultura brasileira quanto a chinesa. Empresas como a Huawei já vêm adotando essa abordagem, ao organizar eventos internos em celebrações típicas do Brasil, como festas juninas, e também em datas tradicionais chinesas, como o Festival da Lua ou o Ano Novo Chinês. Essa valorização mútua fortalece os laços entre os colaboradores, amplia o respeito às diferentes identidades culturais e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e integrado. Estimular esse tipo de iniciativa ajuda a transformar a diversidade cultural em um ativo simbólico e relacional dentro da empresa.

A valorização pública de conquistas e talentos locais é uma prática importante para o engajamento dos colaboradores brasileiros. A Huawei vem se destacando nesse

aspecto, ao reconhecer tanto expatriados quanto profissionais locais por meio de prêmios internos, comunicação institucional ativa sobre projetos em andamento e resultados alcançados, além de dar visibilidade às equipes envolvidas por meio de painéis internos e canais corporativos de divulgação. Essa política de reconhecimento ajuda a reforçar o senso de pertencimento e a demonstrar que o mérito é valorizado independentemente da nacionalidade.

Apesar das dificuldades de adaptação mencionadas por diversos colaboradores, também há percepções positivas sobre a convivência entre brasileiros e chineses. Um líder do time de Recursos Humanos da Huawei entrevistado destacou que “trabalhar numa empresa chinesa tem me mostrado como as diferenças culturais podem ser um caminho para conexão, pois é uma oportunidade de trocarmos experiências que reforçam a curiosidade para descobirmos ainda mais sobre os costumes de um país tão divergente culturalmente do Brasil. Nas ocasiões de *team building* essa troca é ainda mais divertida devido ao ambiente descontraído em que nos reunimos para estreitar essas relações.”

Outro líder brasileiro ressaltou sentimento semelhante ao relatar que “trabalhar aqui foi uma das experiências mais diferentes da minha carreira, e no melhor sentido. No começo, confesso que eu tinha receio de como seria essa convivência com uma equipe majoritariamente chinesa, porque a gente sempre ouve que eles têm um jeito muito fechado. Mas o que encontrei foi o contrário: um ambiente muito respeitoso, onde todo mundo se esforça para fazer o outro se sentir parte. Eles valorizam muito o esforço e a dedicação, e quando percebem que você está comprometido, te acolhem de verdade. Claro que tem diferenças, mas com o tempo isso vira uma troca. Eu me sinto acolhido aqui, principalmente porque, mesmo com tantas diferenças, existe respeito por ambos os lados.”

E outro trabalhador brasileiro comentou: “Eu me sinto respeitado pelos líderes chineses, mas tudo depende de como você se posiciona. Eles valorizam quem constrói soluções, não quem só aponta problemas. Quando cheguei, eu era muito explicativo, cheio de detalhes. Eles interpretavam isso como indecisão. Hoje, aprendi a ir direto ao ponto: apresentar o problema, uma solução e o impacto. Essa postura mudou a maneira como me enxergam como líder e facilitou muito o trabalho em equipe.”

Esses relatos reforçam que, embora existam barreiras culturais, o ambiente organizacional pode também se tornar um espaço de aprendizado mútuo e crescimento pessoal. Quando há abertura, respeito e disposição para compreender o outro, as diferenças deixam de ser obstáculos e se transformam em pontes que fortalecem a cooperação, o pertencimento e o desenvolvimento conjunto. Assim, a experiência de trabalhar em uma empresa chinesa no Brasil evidencia que a diversidade cultural, quando bem administrada, é um dos maiores ativos para a construção de equipes mais humanas, criativas e conectadas.

Por fim, reforça-se a necessidade de engajamento da alta liderança nas iniciativas de gestão intercultural. Mudanças culturais não se sustentam apenas com ações pontuais, mas exigem um compromisso institucional e uma liderança que atue como modelo de respeito à diversidade e à integração cultural.

Essas propostas, quando implementadas de forma coordenada, podem não apenas reduzir os desafios da convivência intercultural, mas também transformar a diversidade em um ativo estratégico. Empresas chinesas que buscam se consolidar no Brasil devem estar dispostas a aprender com o contexto local e adaptar seus modelos à realidade brasileira, fortalecendo, assim, sua atuação no mercado e seu capital humano.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARDOSO, Silvia Karina Alves Barros; GOMES, Franscran Nunes; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo. *Liderança e diversidade cultural: a influência dos líderes na promoção de uma cultura organizacional inclusiva*. Revista Foco, v. 16, n. 5, 3 maio 2023.

CHEN, K. Y. *A study on the cultural differences between China and Brazil based on expatriate strategy*. 2020.

CHEN, Ming; FARH, Jiing-Lih. *Authority and hierarchy in Confucian-influenced organizational cultures*. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*, v. 22, n. 1, p. 45-58, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE CREMER, David; TIAN, Tao. *Huawei's culture is the key to its success*. *Harvard Business Review*, 12 jun. 2015.

DEARDORFF, Darla K. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. San Francisco: SAGE Publications, 2004.

EDSTELLAR. *Chinese Workplace Culture: Key Characteristics and How to Navigate It*.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

**HOFSTEDE INSIGHTS. *Country Comparison – Brazil and China.***

**HUAWEI. *A Huawei completou 22 anos de Brasil.*** São Paulo, 2020.

**HUAWEI. *Huawei impulsiona avanços chineses em nuvem em direção ao mercado tecnológico brasileiro.*** São Paulo: Huawei Cloud Summit 2023, 22 nov. 2023.

**HUAWEI. *Para Huawei, está na hora do país se planejar para 5.5G e 6G.*** Brasília, 13 set. 2023.

**MANDARIN BLUEPRINT. *9 Key Differences Between Western and Chinese Business Culture.***

**MELO, Suzana Assis Bandeira de. *Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das empresas brasileiras instaladas na China.*** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

**MOLINSKI, Andy. *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process.*** Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

**NNROAD. *Work Culture in China: What Makes It Unique?***

**ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional.*** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança.*** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**SEPIDEH, A. *Cultural Intelligence In Leadership: A Key To Fostering Inclusive And Effective Organizational Practices.*** *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(6), 1-3, 2024.

**The National News. *China's growing investment in Brazil reveals vast culture gap in attitudes to work.*** 2011.

**ZHANG, Wei; XU, Lihua. *Confucianism and organizational structure: Understanding power distance in Chinese companies. ScienceDirect, 2024.***