

Da barreira linguística à governança relacional: gestão estratégica da comunicação na integração pós-aquisição de uma estatal chinesa no Brasil ¹

Suzana Assis BANDEIRA DE MELO²

Universidade de São Paulo - SP

Resumo

Este artigo analisa a barreira linguística como variável estratégica na integração pós-aquisição de uma subsidiária brasileira por uma estatal chinesa do setor energético. Com base em estudo de caso qualitativo, fundamentado na perspectiva sociocultural da integração, argumenta-se que o idioma transcende a dimensão instrumental, configurando-se como estrutura simbólica que organiza poder, pertencimento e confiança. Os resultados evidenciam que a ausência de governança comunicacional institucionalizada desloca a mediação intercultural para intérpretes e dispositivos informais, produzindo assimetrias participativas e custos socioculturais não previstos na abordagem de *light-touch integration*. Conclui-se que a gestão estratégica da comunicação deve assumir papel de governança relacional, institucionalizando dispositivos de tradução cultural e desenvolvendo competência intercultural organizacional.

Palavras-chave

Comunicação intercultural; Integração pós-aquisição; Gestão estratégica da comunicação; Expatriação; Barreiras linguísticas.

1. Introdução

O crescimento dos investimentos chineses no Brasil desde 2007, especialmente por meio de aquisições em setores estratégicos, intensificou a convivência organizacional entre profissionais brasileiros e chineses. Nesse contexto, a comunicação intercultural emerge como dimensão estruturante da integração pós-aquisição (Bandeira de Melo, 2026). Embora a literatura reconheça a relevância dos fatores socioculturais para o sucesso dessas operações (Graebner et al., 2017), a linguagem ainda é frequentemente tratada como variável instrumental. Nos processos

¹ Trabalho apresentado GP6: Comunicação Intercultural, Interseccionalidade e Governança atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutoranda, Escola de Comunicação e Artes (ECA) – USP, suzana.bandeira@usp.org

analisados, entretanto, a barreira linguística revela-se também como estrutura simbólica que organiza participação, acesso à informação e circulação de sentidos. Este artigo parte da hipótese de que a barreira linguística constitui variável estratégica na governança comunicacional da integração, afetando relações de poder e participação entre públicos organizacionais (Ferrari, 2015).

2. Linguagem, poder e integração

Estudos recentes demonstram que decisões sobre idioma impactam autonomia organizacional e desempenho pós-aquisição. Wang e Schweizer (2024) mostram que a barreira linguística em aquisições internacionais conduzidas por empresas chinesas afeta negativamente o desempenho estratégico da integração. A literatura sobre distância psíquica indica que diferenças linguísticas perturbam o fluxo de informações e influenciam resultados internacionais (Dow; Ferencikova, 2010). Além disso, a competência linguística opera como capital simbólico, legitimando posições e moldando participação organizacional. A adoção do inglês como língua franca pode gerar assimetrias comunicacionais quando não plenamente dominado, afetando participação, acesso à informação e construção de confiança (Usunier, 2011).

3. Metodologia

Trata-se de estudo de caso qualitativo em profundidade (Yin, 2015) sobre o processo de integração de uma subsidiária brasileira do setor energético adquirida por uma estatal chinesa, denominada ficticiamente de EEC. O corpus empírico inclui 26 entrevistas em profundidade (20 gestores brasileiros e 7 expatriados chineses), dois grupos focais e análise documental utilizada para contextualização organizacional e triangulação analítica. A análise temática (Dias; Mishima, 2023) permitiu examinar como a barreira linguística se manifesta nas práticas de coordenação, negociação e tomada de decisão.

4. Resultados

A análise empírica evidencia que a barreira linguística opera como uma fronteira estrutural no cotidiano organizacional, influenciando padrões de participação, coordenação e interação entre profissionais brasileiros e expatriados chineses. A limitação de comunicação direta produziu situações recorrentes de isolamento social entre expatriados e restringiu a participação deliberativa em reuniões e processos decisórios. O uso do inglês como língua intermediária, frequentemente adotado como solução pragmática para o diálogo entre português e mandarim, introduziu novos níveis de ruído comunicacional, ampliando a distância relacional e gerando interpretações divergentes sobre decisões e prioridades organizacionais. Nesse contexto, intérpretes passaram a ocupar posição estratégica na mediação intercultural. Para além da tradução técnica, frequentemente limitada por vocabulário especializado insuficiente, esses profissionais assumiram funções relacionais informais, filtrando mensagens, suavizando críticas e ajustando o tom das interações. Tal atuação revela uma dimensão moral da mediação linguística, frequentemente orientada à preservação da face (*mianzi*) e da harmonia (*hé*) nas interações organizacionais. Na prática, os intérpretes tornaram-se reguladores invisíveis das tensões interculturais, o que evidencia uma dependência organizacional significativa desses atores e, ao mesmo tempo, a ausência de dispositivos institucionais de governança comunicacional capazes de sustentar a mediação intercultural de forma estruturada. Outro achado relevante refere-se à criação de um glossário técnico trilingue para termos operacionais da subsidiária. A iniciativa reduziu ambiguidades em documentos e reuniões técnicas, diminuindo retrabalho e inconsistências interpretativas. Embora restrito ao plano técnico, o dispositivo evidencia o potencial do alinhamento semântico como instrumento de coordenação organizacional. Por fim, os dados empíricos evidenciam paradoxos associados à abordagem de *light-touch integration*, frequentemente adotada por multinacionais chinesas em processos de internacionalização. No caso analisado, a estratégia buscou preservar estruturas locais e evitar intervenções diretas na gestão brasileira, sob a premissa de que a autonomia da subsidiária facilitaria a continuidade operacional e a transferência de conhecimento. Entretanto, na ausência de investimentos institucionais em mediação

intercultural, essa autonomia não se traduziu em confiança relacional duradoura. Ao contrário, consolidou-se um padrão que os entrevistados descrevem como confiança predominantemente instrumental, baseada em controles operacionais, verificações constantes e mecanismos formais de monitoramento. Por fim, os dados revelam paradoxos associados à abordagem de *light-touch integration*, frequentemente adotada por multinacionais chinesas. Embora essa estratégia preserve a autonomia da subsidiária, a ausência de mecanismos institucionais de mediação intercultural dificultou a consolidação da confiança relacional. Como consequência, intensificaram-se práticas de controle e monitoramento interpretadas de forma distinta pelos grupos organizacionais: enquanto profissionais brasileiros frequentemente as percebem como desconfiança, gestores chineses as entendem como expressão de responsabilidade organizacional.

5. Discussão: Competência Intercultural Organizacional

Os resultados indicam que a barreira linguística, longe de constituir apenas obstáculo técnico, reorganiza relações de poder, participação e confiança no interior da subsidiária. Nesse contexto, treinamentos individuais, como cursos de idioma ou workshops culturais pontuais, mostram-se insuficientes para sustentar processos complexos de integração organizacional. O estudo propõe o desenvolvimento de competência intercultural em nível organizacional, por meio da criação de Laboratórios de Tradução Cultural, espaços institucionais nos quais equipes sino-brasileiras possam analisar incidentes críticos, explicitar pressupostos culturais implícitos e construir interpretações compartilhadas. Tais dispositivos deslocam a mediação intercultural da esfera informal para a governança estratégica da comunicação.

6. Conclusão

A barreira linguística não é apenas obstáculo técnico, mas estrutura simbólica que organiza poder e pertencimento. A ausência de governança comunicacional transfere a mediação para intérpretes e soluções informais, produzindo custos

socioculturais. A integração sustentável exige institucionalização da mediação intercultural como ativo estratégico.

Referências

- BANDEIRA DE MELO, Suzana Assis. **Uma composição intercultural: (in)comunicação, confiança e identidade no processo de integração pós-aquisição de uma estatal chinesa no Brasil**. 2026. 301 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2026.
- DIAS, Ernandes Gonçalves; MISHIMA, Silvana Martins. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 402-411, 2023.
- DOW, Douglas; FERENCIKOVA, Sonia. More than just national cultural distance: testing new distance scales on FDI in Slovakia. **International Business Review**, v. 19, n. 5, p. 496–513, 2010.
- FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (org.). **Comunicação, interculturalidade e organizações faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.
- GRAEBNER, Melissa E. *et al.* The process of postmerger integration: a review and agenda for future research. **Academy of Management Annals**, Valhalla, v. 11, n. 1, p. 1-32, 2017.
- SU, Cong; KONG, Lingshuang. The challenge of Chinese state-affiliated multinationals in benefiting from foreign subsidiary knowledge transfer: A criticism of light-touch integration. **Thunderbird International Business Review**, Phoenix, v. 62, n. 3, p. 305–321, 2020.
- USUNIER, Jean-Claude. Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research. **Journal of World Business**, v. 46, n. 3, p. 314-319, 2011.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- WANG, Jean; SCHWEIZER, Lars. Chinese cross-border mergers and acquisitions: how communication practices impact integration outcomes. **Thunderbird International Business Review**, Phoenix, v. 66, n. 1, p. 81-99, 2024.