

## Recebendo visitantes chineses: dez erros a evitar

Por: Isabel Amaral

Presidente da Associação Portuguesa de Estudo de Protocolo

---

«A atenção crescente que se vem prestando ao valor das relações humanas, dos seus requisitos, manifestações e rituais levou a um interesse ainda maior pelas questões do protocolo, traduzido no número crescente de empresas que recorrem à consultoria nesta área antes de lançarem os seus quadros num novo mercado.

Cada mercado tem as suas leis e tentar entrar num mercado diferente sem conhecer as regras do jogo é o mesmo que decidir sentar-se a uma mesa de “bridge” pensando que o jogo não deve ser muito diferente da “canasta”. Ora a diferença é abissal. Ignorá-la é abrir a porta a humilhações e derrotas que podem, e devem, ser evitadas»<sup>1</sup>

«A cultura permite organizar a actividade do grupo e, sobretudo, permite prever o comportamento de vários elementos do grupo. Conhecendo as regras do jogo é mais fácil as pessoas desse grupo relacionarem-se entre si e viver em harmonia e segurança. Como a cultura de um grupo inclui um sistema de valores e esse sistema contém sempre uma imagem da sua própria excelência, as interferências mais difíceis de eliminar são, de facto, as sociais ou culturais.

Quando se ultrapassam as fronteiras do grupo, quando se tenta estabelecer uma comunicação inter-cultural, as crenças são desafiadas. Confrontados com um sistema de valores diferente, os elementos do grupo ficam desorientados e sentem-se ameaçados.»<sup>2</sup>

Lidar com visitantes que têm hábitos e culturas muito diferentes das nossas não é, por isso, tarefa fácil. Ainda que nos tenham assegurado que a globalização ia transformar o vasto mundo numa pequena aldeia, persistem distâncias, diferenças e dificuldades que é preciso ultrapassar para se obterem os resultados desejados.

Um dos problemas é o da língua. O chinês é uma língua extremamente difícil. Apesar de haver uma língua escrita, que todos conseguem ler, em cada região se lê de maneira diferente e nem os chineses se entendem a falar entre si. Claro que a comunicação é sempre possível entre pessoas que falam línguas diferentes, por intermédio de um intérprete. Mas na China nunca saberá se o que disse foi bem traduzido.

Para além da língua, há outros problemas – problemas culturais – que persistem mesmo se as fronteiras entre os países são cada vez mais ténues. Cada povo tem a sua maneira de ser, o seu modo de vida, os seus usos e costumes, os seus valores e as suas

---

<sup>1</sup> Isabel Amaral, *Imagem e Internacionalização*, Editorial Verbo, 2000

<sup>2</sup> Id., *ibid.*

convicções, a sua identidade cultural. E essa identidade condiciona sempre a comunicação entre pessoas oriundas de países muito diferentes.

«É óbvio que não é com algumas linhas sobre diferenças culturais que se fica a conhecer determinada realidade com profundidade e correcção. É impossível conhecer plenamente uma cultura através da mera memorização do código de valores predominante. E, mesmo que fosse possível enumerar todos os tabus e todas as regras de conduta de um país, não haveria ainda assim um conhecimento pleno desse país. Toda a gente sabe que não é apenas decorando dicionários e gramáticas que se aprende a falar bem uma língua estrangeira.»<sup>3</sup>

Mas o conhecimento e, sobretudo, o respeito das diferenças, que separam povos e nações, culturas e continentes, ajudam a garantir o sucesso da organização de actos multiculturais. Estes são os dez erros a evitar quando lidar com entidades chinesas:

1. Nunca perder a face
2. Não criticar ninguém
3. Não ter pressa nem mostrar impaciência
4. Não fazer gafes
5. Não elogiar em excesso
6. Não usar linguagem corporal errada
7. Não invadir a bolha de privacidade
8. Não se engane na fórmula de tratamento
9. Não ignorar a etiqueta à mesa
10. Não quebrar tabus nem superstições

---

## 1. Nunca perder a face

A característica mais importante da cultura chinesa é a preocupação confucionista de «não perder a face». (*mianzi*). Quem perde a face (ou a imagem positiva de si próprio) está perdido. Mas quem fez perder a face a um asiático também não fica melhor. Nunca critique nem ponha em causa ninguém em público.

As perguntas devem ser formuladas cuidadosamente: «sim, não ou não sabe?». Os chineses não gostam de dizer que não para não perderem a face nem o fazerem a si perder a face. Se lhe responderem duas vezes que «é inconveniente», mais vale não insistir...

Revelar desconhecimento é uma vergonha. Para não «perder a face», nenhum chinês confessará, por exemplo, que não percebe o que lhe está a dizer. Não pergunte ao taxista se sabe onde é o sítio X. Ele acenará com a cabeça e leva-o para onde calhar. Mais vale pedir no hotel para lhe escreverem a direcção do seu encontro numa folha de papel.

Em contrapartida, pode pedir desculpa se se enganar. Na China, um pedido de desculpas por um engano não é uma admissão de culpa e não faz perder a face: é considerado uma virtude ser o primeiro a fazê-lo, a fim de amenizar qualquer situação

---

<sup>3</sup> Id., ibid.

desagradável. A humildade, sinceridade e a cortesia são valores muito apreciados pelos chineses.

Em resumo, guardar a face e nunca fazer perder a face dos seus interlocutores é a regra de ouro. Fazer perder a face de alguém em frente do grupo, seja criticando, seja desrespeitando, seja insultando, é um erro lamentável e que impedirá a cooperação a partir desse momento. Mas, se pelo contrário, valorizar alguém à frente dos superiores isso será muito positivo. Na China, dá prestígio contribuir para o prestígio dos outros.

## **2. Não criticar ninguém**

Uma das maiores dificuldades da comunicação inter-cultural é que todas as culturas se acham superiores às outras. Por isso é tão difícil para quem se encontra inserido num sistema de valores ocidentais perceber um sistema de valores orientais: «para quê perder tanto tempo?» Ou: «para que são necessários tantas vénias?». Mesmo questionando os valores das outras culturas, ninguém deve menosprezar o facto de que a cultura tem uma influência profunda na comunicação com chineses.

É importante perceber que o continente asiático é muito influenciado pelo confucionismo, enquanto no Ocidente prevalece o humanismo. Ou seja, os ocidentais são mais individualistas e os orientais mais colectivistas. Esta filosofia de vida influencia qualquer negociação: o que interessa é o bem do grupo ou da organização.

Na China não se tomam decisões durante as negociações mas apenas em círculo fechado. Quem intervém durante a negociação não é a mesma pessoa que toma a decisão final e que assistiu à troca de argumentos com ar impenetrável, acenando a cabeça como se concordasse com tudo e o seu contrário. Na condução das negociações, os asiáticos são vagos, subtis e ambíguos por oposição à maioria dos ocidentais, habituados a um estilo mais directo, inequívoco e preciso.

Em *O Mandarim* de Eça de Queiroz, Teodoro descrevia de forma caricatural os chineses: «*Amor dos cerimoniais meticulosos, o respeito burocrático das fórmulas, uma ponta de cepticismo letrado e também um abjecto terror do imperador, o ódio ao estrangeiro, o culto dos antepassados, o fanatismo da tradição, o gosto das coisas açucaradas*». Na China, os rituais, a etiqueta e o protocolo continuam a ser fundamentais enquanto que noutras paragens, mais a ocidente, são considerados coisas do passado.

Não critique nada nem ninguém. Mais vale mudar de assunto quando não concordar e nunca deve irritar-se com demoras ou imprecisões. Por outro lado, criticar em público um elemento da sua equipa ou dizer mal do seu país também é muito mal visto. Quando um elemento do grupo cai em desgraça arrasta todo o grupo com ele. Trata-se mais uma vez da busca confucionista da harmonia e da necessidade de não fazer perder a face a ninguém.

Se lhe desapareceu qualquer coisa, nunca acuse ninguém nem diga que foi roubado. Mas, se se mostrar contristado e disser que não consegue encontrar o seu telemóvel, ou um objecto que herdou dos seus antepassados, ele talvez volte a aparecer...

### 3. Não ter pressa nem mostrar impaciência

Para o norte americanos, “tempo é dinheiro”. Para os chineses, “tempo é tempo” e “dinheiro é dinheiro”. Na China acredita-se que a paciência é sinónimo de um carácter forte, sendo um valor acrescentado em qualquer negócio. Ninguém vai direito ao assunto, antes de muitos acenos, rodeios, formalidades e evasivas. Os chineses cultivam os silêncios e as pausas enquanto ponderam.

Os chineses dizem que os ocidentais estão sempre cheios de pressa e que preferem levar o contrato já assinado, mesmo que essa assinatura aconteça em cima do momento da partida, sem que tenha havido tempo para rever todos os pormenores. Por serem negociadores astutos e perseverantes, prolongam as negociações ao máximo e controlam o tempo e o ritmo ao longo de todo o processo.

Os chineses podem até assinar o contrato, mas é depois da assinatura que começam as verdadeiras negociações. Assinar um contrato para um chinês significa apenas que estabeleceu um relacionamento pessoal (*guan xi*) com o outro signatário e que, a partir desse momento, ambos podem pedir e esperar receber favores um do outro. Quando se consegue estabelecer este relacionamento pessoal, não se deve mudar de interlocutor. Se o fizer, a relação comercial começa do zero.

“Guanxi” é uma expressão fundamental, que designa a complexa rede de relações indispensáveis ao funcionamento social, político e organizacional na China. No relacionamento com chineses há como que uma conta corrente que deve estar sempre equilibrada. Se lhe dão um presente, deve retribuir; se o convidam, deve fazer o mesmo. Se pedir um favor, vai contrair uma obrigação.

Não tente queimar etapas e apresentar-se directamente a um chinês. É preferível ser apresentado por um conhecimento comum. Para um chinês o conhecimento pessoal, a ética e a confiança são fundamentais.

### 4. Não fazer gafes

As comparações são sempre de evitar. Mas confundir a cultura chinesa com a japonesa é uma gafe imperdoável. Os chineses orgulham-se de ser a civilização mais antiga do mundo, com mais de quatro mil anos de história. Consideram que as grandes invenções são feitas por chineses e que os japoneses se limitam a introduzir alterações mas não conseguem inventar nada. E, de facto, foram os chineses que inventaram a pólvora (além do papel, do compasso, da bússola, da impressão de livros, etc.).

Em relação aos rituais, convém informar-se antes do que deve ou não deve ser feito para granjear a boa vontade dos seus interlocutores. O protocolo de qualquer negociação é muito rígido: a delegação visitante deve entrar a sala precedida pelo chefe da delegação. Este deve começar por cumprimentar na sala o líder ou a pessoa mais velha. A cultura chinesa trata com deferência as pessoas mais velhas e por isso a fila para os cumprimentos, mesmo que se trate apenas de uma reunião de negócios, é sempre alinhada a partir do líder ou da pessoa mais velha até aos mais novos. O chefe da delegação costuma ficar sentado no topo da mesa virado para a porta.

As negociações são longas e precedidas de muito chá e simpatia. Deve esperar que o seu anfitrião o interrogue sobre o que quer falar antes de entrar no assunto. As mulheres estão plenamente emancipadas e, ao contrário do que sucede no Japão, as suas opiniões são tidas em conta. Muitas ocupam cargos de decisão, sendo tratadas de acordo com a sua posição hierárquica.

Se levar uma equipa para as negociações (e deve fazê-lo para não ficar em desvantagem), tenha a preocupação de hierarquizar os seus membros, para facilitar a colocação à mesa. Se forem todos do mesmo nível, o critério será a idade. Os membros da sua delegação devem ter o mesmo estatuto hierárquico da delegação chinesa. E é preferível haver um porta-voz, para que nenhum membro da delegação contradiga o que outro já disse.

### **5. Não elogiar em excesso**

A humildade e a modéstia são virtudes muito apreciadas pelos chineses, que reagem mal quando os elogiamos. Aceite com humildade os elogios, se os fizerem, dizendo sempre que não é merecedor e não elogie nenhuma parte do corpo de um chinês.

Ao entregar a sua oferta deve sempre pedir desculpa pela modéstia da mesma, que não é digna da pessoa que a vai receber. É tradicional, na cultura chinesa, pedir desculpa pela modéstia da oferta mesmo que esta seja magnífica. Uma médica chinesa a trabalhar em Portugal convidou uns amigos para jantar. Quando os convidados chegaram, ela desfez-se em desculpas por não ter grande coisa para lhes oferecer. Eles acharam que deviam desdramatizar e ofereceram-se para a levar a jantar fora. O quiproquó só se desfez quando passaram para a sala de jantar e viram o “banquete”, que ela passara a tarde a preparar.

### **6. Não usar linguagem corporal errada**

Os chineses dizem que os ocidentais são muito superficiais, porque acreditam naquilo que os outros dizem. Mais importante do que aquilo que se diz para os chineses é a forma como se diz. E também aquilo que não se diz.

Mesmo que haja um intérprete, não deve falar a olhar para o intérprete, mas para o chefe da delegação chinesa. Não o ignore, mesmo que ele não perceba uma palavra de português, fale na direcção dele e olhe para ele discretamente, enquanto o intérprete traduz.

Esteja muito atento à linguagem corporal e saiba que, se o seu interlocutor abanar a cabeça enquanto o ouve, isso significa apenas que ele o está a ouvir. Os chineses cultivam o silêncio e a arte de «mascar sementes de girassol», ou seja, ter tempo para ponderar, meditar e compreender antes de tomar qualquer decisão.

Não basta por isso ter cuidado com o que se diz – mas também com o que se faz. Na maior parte dos países apontar com um dedo ou andar com as mãos nos bolsos é sinal de má educação. Mas na China, além destes gestos, também se deve evitar tocar no braço do interlocutor.

Por outro lado, tudo o que se ouviu dizer, a ocidente, sobre a importância de manter o contacto visual, deve ser esquecido. Na China nunca deve olhar fixamente para os olhos da pessoa com quem se fala. A menos que o propósito seja embaraçá-la. O sorriso naquelas paragens não é sinal de alegria ou simpatia, mas de constrangimento. E olhar fixamente para os olhos do seu interlocutor pode ser interpretado como um confronto hostil.

Nunca se irrite nem levante a voz. As confrontações são de evitar, o objectivo a atingir é sempre o consenso e a harmonia. Se tiver de transmitir más notícia use um intermediário. A harmonia é um valor a preservar em todas as circunstâncias.

## **7. Não invadir a bolha de privacidade**

A antiga etiqueta chinesa proibia qualquer contacto físico e os chineses continuam a cultivar a distância física. Hoje dão apertos de mão aos estrangeiros mas apenas ao serem-lhe apresentados. O aperto de mão não é enérgico mas leve e mais prolongado do que o ocidental. Apertam a mão e inclinam a cabeça ao mesmo tempo. E entre eles continuam a utilizar o “kow tow”, as três vénias. A vénia é uma demonstração de respeito pela pessoa que cumprimenta.

A demonstração pública de afecto entre pessoas de sexo diferente ainda continua a ser rara. Evite abraços, palmadas nas costas e grandes efusões de alegria. Mantenha a distância e evite tocar no braço do seu interlocutor mesmo quando lhe tem de indicar o caminho.

## **8. Não se engane na fórmula de tratamento**

A língua oficial é o chinês, baseado no dialecto mandarim. Mas muitos chineses falam outros dialectos, como o cantonês. É aconselhável aprender algumas expressões mas tenha cuidado ao utilizá-las. Há uma forma de dizer « bom dia » conforme se dirige a um superior ou um inferior hierárquico, uma pessoa mais velha ou mais nova, etc. Além disso na língua chinesa não existem tempos de verbos e é preciso ter cuidado com as traduções. É necessário juntar expressões como “agora”, “amanhã” ou “ontem” ao verbo “comprar”, por exemplo, para se perceber se “está a pensar comprar” “comprou”, “vai comprar” ou “está a comprar”. Use um tradutor qualificado: cada palavra chinesa pode ter muitos significados dependendo do tom em que é dita.

Os chineses apreciam muito os títulos (Director, Engenheiro, Presidente, etc.) seguidos do sobrenome. Apesar da China ser um regime comunista, não deve tratar ninguém por Camarada, a não ser que pertença ao Partido Comunista. Os chineses tratam-se pelo sobrenome e nunca pelo nome próprio ou alcunha. Só os amigos íntimos e familiares é que se tratam pelo nome próprio.

Os sobrenomes chineses vêm à frente do nome, diferenciando-se de Portugal e do Brasil, onde o sobrenome vem após o nome. Mais um reflexo da cultura colectivista chinesa: o nome de família é mais importante do que o nome individual e por isso aparece primeiro. Muitas vezes há um nome geracional que pode aparecer ligado por um hífen ao nome próprio ou separadamente Li (sobrenome) Huang (geracional) Fung



(nome próprio) ou Li Huang-fung. Li é o sobrenome mais comum na China e significa «ameixeira».

Ao falar com uma pessoa mais velha, é sinal de respeito anteceder o apelido de «lao» (velho). O respeito pelos mais velhos faz com que a idade seja mais importante do que a hierarquia ou o sexo: apresenta-se sempre a pessoa mais nova à mais velha, seja homem ou mulher. Numa auto-apresentação, a iniciativa deve partir do mais importante. Deve indicar, além do nome, o cargo, título acadêmico, etc.

Leve muitos cartões de visita, se possível escritos nas duas línguas. É um instrumento de trabalho indispensável. Não abrevie nada e inclua o seu cargo ou posição dentro da empresa. Se o logótipo da sua empresa for dourado, isso será muito apreciado por ser sinal de prestígio.

O cartão será observado com toda a atenção, visto tratar-se de um país onde se cultiva a hierarquia. Entrega-se segurando com as duas mãos e virado de modo a que o seu interlocutor possa ler o seu nome (de preferência escrito em mandarim ou cantonês). Se o seu interlocutor lhe entregar o cartão de visita dele, observe-o atentamente, pois ele representa a pessoa que está na sua frente, e coloque-o em cima da mesa em local visível para futura referência e nunca no bolso. Para um ocidental, o cartão é apenas um papel, mas para um chinês é um documento importante.

## **9. Não ignorar a etiqueta à mesa**

É muito importante ser pontual: a pontualidade representa o respeito pelo compromisso assumido. Desmarcar em cima da hora é falta de respeito em qualquer lado, mas, na China, é uma ofensa gravíssima.

O convite para um jantar deve ser repetido três vezes até ser aceite. Não é costume convidar para casa e sim para restaurantes e deve retribuir convidando para o restaurante do seu hotel. O anfitrião chinês senta-se junto da porta para dar ordens aos empregados e cede a presidência ao convidado de honra, que fica sentado no topo da mesa, virado de frente para a porta. Ao chegar junto da porta não deve passar automaticamente à frente do seu anfitrião mesmo que ele lhe faça sinal para passar. É de bom tom recusar três vezes a passagem e depois fazê-lo, agradecendo.

Em caso de dúvida, mais vale perguntar. Não se guie pelo instinto. Aquilo que é considerado boas maneiras num país pode ser ofensivo no país vizinho. Em relação ao comportamento à mesa, por exemplo, há gestos, ruídos, atitudes que os ocidentais teriam dificuldade em aceitar mas que são comuns na China.

Não peça água, pois é considerado um insulto não beber vinho. Se for abstémio, mais vale dizer que está proibido pelo seu médico de tocar numa gota de álcool ou que está a tomar antibiótico. Quando dizem «Kampé», é um convite, ou melhor, uma ordem para beber. O anfitrião é o primeiro a comer e a dar sinal de levantar.

Deve tentar comer com pauzinhos, mesmo que haja garfos na mesa. Mas coloque-os sempre em cima do apoio que está ao lado do prato: espetá-los no arroz ou colocá-los paralelos em cima da tigela dá azar.

Sirva-se das toalhas húmidas que lhe oferecerem para limpar as mãos e a cara, mas não peça guardanapos se não estiverem na mesa.

## **10. Não quebrar tabus nem superstições**

Os chineses são muito supersticiosos e seguem rigorosamente as leis do «feng shui» ou da astrologia antes de tomarem qualquer decisão. Evite criticar ou mostrar um ar de descrédito se lhe explicarem que o dia que escolheu para a reunião não é de bom augúrio ou que tem de colocar uma fonte com água a correr na entrada do seu novo escritório.

Se lhe oferecerem um presente e não tiver nada para retribuir, não deve aceitar para não fazer perder a face. A troca de pequenas ofertas faz parte do processo de “guan xi”. O anfitrião começa por dar um presente ao convidado, grato pela aceitação do convite. Agradeça o presente, mas não desembulhe. Retribua entregando os seus presentes (sendo o maior para chefe ou anfitrião), todos embrulhados em papel dourado, cor da prosperidade, ou encarnado, cor da alegria. O azul-cobalto e o branco são as cores associadas ao luto e aos cemitérios, devendo ser evitadas, mesmo em embrulhos.

Também deve ser evitado o oferecimento de chapéus ou bonés de cor verde, pois significa “marido traído”. As cores na China têm um código simbólico muito complicado e mais vale optar sempre pelo encarnado e dourado, que são cores muito apreciadas.

Nunca deve dar flores em número par nem usar crisântemos na decoração. E nunca deve dar quatro objectos, sejam eles flores ou livros. O ideograma que representa a palavra quatro (“shi”) é igual ao que representa a palavra morte. O número 8, em contrapartida, é muito recomendado pois sugere prosperidade e evoca o infinito. Os números múltiplos de cinco também são recomendados.

Nunca ofereça relógios de parede ou de mesa. Em chinês, “oferecer um relógio”, mesmo que seja um utilíssimo despertador, significa “assistir um parente moribundo”.

Se o símbolo da sua companhia for uma cegonha mais vale não o colocar no cartão de visita: no ocidente a cegonha está associada aos nascimentos, mas no oriente está associada à morte.

---

Para sintetizar aquilo que disse sobre o encontro da cultura ocidental com a cultura oriental, termino com dois provérbios. Os portugueses, que não desistem à primeira dificuldade, dizem que “água mole em pedra dura, tanto dá até que fura”. Ao que os chineses respondem, com ar seráfico, que “ser pedra à fácil, difícil é ser vidro”...

Espero que os desafios da multiculturalidade colocados pela globalização em que vivemos não nos impeçam de ultrapassar as diferenças e que este congresso nos ajude a trilhar as novas rotas de um cerimonial que procura adaptar-se aos novos tempos não ignorando crenças, convicções e costumes alheios.