ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

GUANXI, MIANZI E CIVILIZAÇÃO ECOLÓGICA: UMA LEITURA CULTURAL DO RELATÓRIO ESG DA BAIDU

RESUMO

Este estudo investiga como conceitos culturais chineses se manifestam no discurso do Relatório de Environmental, Social and Governance (ESG) 2024 da Baidu, maior site de busca chinês, adotando uma perspectiva de observação cultural em vez de verificação de conformidade a normas ocidentais. O objetivo geral é investigar como *guanxi*, *Tian-Ren-He-Yi, mianzi* e tradições de bem-estar corporativo chinês se manifestam, se sobrepõem ou permanecem silenciados nesse discurso. Trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, conduzida por meio de Análise de Conteúdo documental (relatório ESG 2024), com verificação cruzada de fontes externas em português, inglês e mandarim. Os resultados revelam que a Baidu articula reciprocidade institucionalizada (*guanxi*) em programas de mentoria e créditos de aprendizado coletivo; expressa harmonia homem-natureza (*Tian-Ren-He-Yi*) em iniciativas de conservação e transporte de baixo carbono, contrastando com a compra instrumental de créditos de carbono; mobiliza reputação social (*mianzi*) em mecanismos de remediação ética, inclusive no tratamento discreto de uma controvérsia envolvendo ex-executiva; e reproduz tradições de bem-estar corporativo (sistema *danwei*) em benefícios abrangentes a funcionários e suas famílias. Um padrão transversal emerge: a empresa documenta com precisão o que ocorre em sua própria estrutura, mas apresenta lacunas de verificação quando o discurso aborda impactos externos, o que expõe um desequilíbrio entre a robustez da transparência voltada para dentro da empresa e a fragilidade da transparência voltada para fora dela. Conclui-se que relatórios ESG chineses carregam camadas culturais que escapam a *frameworks* puramente normativos, contribuição relevante para gestores e investidores brasileiros que interagem com empresas chinesas.

Palavras-chave: ESG; China; Baidu; cultura organizacional; *guanxi*.

ABSTRACT

This study investigates how Chinese cultural concepts manifest in the discourse of Baidu's 2024 Environmental, Social and Governance (ESG) Report, China's largest search engine, adopting a cultural observation perspective rather than verifying compliance with western standards. The general objective is to investigate how guanxi, Tian-Ren-He-Yi, mianzi, and Chinese corporate welfare traditions manifest, overlap, or remain silenced in this discourse. This is applied, qualitative, exploratory research, conducted through documentary Content Analysis (2024 ESG report), with cross-verification of external sources in Portuguese, English, and Mandarin. The results reveal that Baidu articulates institutionalized reciprocity (guanxi) through mentorship programs and collective learning credits; expresses harmony between humanity and nature (Tian-Ren-He-Yi) through conservation and low-carbon transportation initiatives, contrasting with the instrumental purchase of carbon credits; mobilizes social reputation (mianzi) through ethical remediation mechanisms, including the discreet handling of a controversy involving a former executive; and reproduces Chinese corporate welfare traditions (the danwei system) through comprehensive benefits for employees and their families. A cross-cutting pattern emerges, exposing an imbalance between the robustness of transparency directed

inward and the fragility of transparency directed outward. It is concluded that Chinese ESG reports carry cultural layers that escape purely normative frameworks, a relevant contribution for Brazilian managers and investors engaging with Chinese companies.
Keywords: ESG; China; Baidu; *organizational culture*; *guanxi*.

3 INTRODUÇÃO

As pautas que tratam de preocupações quanto à relação de consumo humano e o desgaste ambiental não são assuntos recentes, mas continuam muito atuais e, sobretudo, cada vez mais urgentes. Já se passou uma década desde a adoção da Agenda 2030 – da qual o Brasil e a China são signatários – e agora o mundo está apenas a um terço do prazo estabelecido de compromisso para com nosso planeta e a própria humanidade.

O cenário de polarização pintado pelo capitalismo, responsável pelo que parece ser o desenvolvimento desenfreado de novas tecnologias e a acentuada desigualdade na distribuição de capital, pode propiciar uma noção desencorajadora, no entanto, é na perspectiva de um futuro nebuloso que se apresentam as oportunidades. Está cada vez mais comum selecionar opções de investimento que corroboram com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, e o termo da moda agora é ESG (*Environmental, Social and Governance)* que fornece os dados necessários para essa análise e tomada de decisão (Harraca, 2022).

Há diversos estudos que investigam e analisam parâmetros que estão sendo utilizados nessas análises e, apesar do tema já gerar vasta produção acadêmica, ainda há espaço para desenvolvimento e óticas diferentes podem ser exploradas. A China apresenta notáveis contrastes com as concepções ocidentais de normalidade, a ideia de “prosperidade comum”, por exemplo, algo que apenas pelo nome já se presume ser total oposto ao capitalismo. Apesar disso, a presença chinesa no mercado global se intensifica, nos mais diversos setores, sendo investimentos e comércio os campos em maior proporção no Brasil (ABEC, 2022). Sua presença como um dos protagonistas no palco mundial é inegável, com sua influência crescente tanto no âmbito político, tecnológico, econômico e, por que não, cultural.

Neste contexto, a Baidu – grande empresa chinesa consolidada no setor de tecnologia, listada na NASDAQ e tendo, portanto, seu próprio relatório ESG emitido anualmente desde 2020 (Baidu, 2020, p. 6) – foi selecionada como objeto de estudo deste artigo para uma análise que se difere do típico. Ao invés de verificar se o discurso corporativo condiz com as normas GRI, SASB ou HKEX ESG Index, o que se apresenta a seguir é uma pesquisa focada em uma ótica cultural, cujo objetivo é aprofundar a reflexão sobre o tema ESG. Para isso, foram buscados e selecionados fragmentos do discurso apresentado pela Baidu em seu relatório de 2024 que soam, culturalmente, estranhos se levado em conta o foco de empresas brasileiras, por exemplo.

Então, como a Baidu, maior site de busca chinês, articula em seu discurso ESG conceitos culturais específicos, o que isso revela sobre a relação entre a tradição chinesa e a comunicação corporativa contemporânea, e como o enunciado se sustenta diante de evidências externas ao próprio documento? O objetivo geral deste estudo é investigar como os conceitos culturais chineses se manifestam no discurso ESG da Baidu. Para isso, busca-se identificar manifestações de reciprocidade institucionalizada nas políticas de recursos humanos; investigar a presença da harmonia sugerida pelo termo “civilização ecológica” no discurso

ambiental do relatório; analisar a dimensão de reputação social na abordagem de ética e governança; e examinar tradições corporativas chinesas nas práticas de valorização de funcionários e comunidade.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve a metodologia empregada; a seção 4 discorre sobre a análise e os resultados obtidos; e a seção 5 apresenta a conclusão e contribuições deste estudo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *framework*[1]ESG oferece uma lente multifacetada para avaliar a sustentabilidade e o desempenho de uma organização. Uma análise aprofundada de cada pilar, conforme proposto por Cunha *et al.* (2025), transcende visões simplistas e revela a complexidade da performance corporativa.

Apesar dos benefícios, reconhece-se a tensão entre a implementação de práticas ESG e os lucros de curto prazo. Os autores (Cunha et al., 2025) apontam que, enquanto os impactos em categorias como "mercado e risco" e "estratégia" são positivos, a relação com a performance financeira pode ser negativa no curto prazo devido aos custos de investimento. No entanto, a análise temporal sugere que, a longo prazo, os benefícios intangíveis, por exemplo, o fortalecimento da marca, se materializam em retornos financeiros, validando a sustentabilidade do modelo.

Do ponto de vista da prática de mercado, Harraca (2022) sugere o conceito de “competitividade consciente”, que define que a legitimidade estratégica de uma empresa depende da coerência entre sua causa motivadora, seu propósito declarado e a performance que entrega de fato. A obra, embora voltada para o público empresarial e não literatura acadêmica revisada por pares, oferece um termo útil nesta descrição, nomeando um padrão – a distância entre discurso corporativo e prática verificável – que este estudo buscou evidenciar ao longo da análise.

Falando de ética, Armstrong (2020) afirma que a sobrevivência no mundo corporativo depende da capacidade de reconhecer que as decisões éticas são indispensáveis para tomada de decisão estratégica. Ao mesmo tempo, a ética tradicional chinesa, inspirada pelo Confucionismo e Taoísmo, se alinha com o ESG moderno e com o famoso “Who Cares Wins”[2], considerado precursor do *framework* que conhecemos hoje (Shen et al., 2023).

Shen *et al.* (2023) dividem o desenvolvimento do ESG na China em três etapas que aconteceram, respectivamente, nos períodos de 2001 a 2011, 2012 a 2019 e 2019 até o momento do estudo, em 2023. Os maiores marcos da primeira etapa são a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001 e a obrigatoriedade de as empresas privadas fazerem relatórios de responsabilidade social como exigência do governo chinês em 2008. Já na segunda etapa, o país propôs uma civilização ecológica em 2012, complementada com uma nova filosofia de desenvolvimento em 2015, mais tarde, em 2018, algumas grandes empresas

[1] No contexto ESG, constitui uma estrutura sistemática para mensurar e comparar o desempenho corporativo nas dimensões ambiental, social e de governança.

[2] Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World – relatório de 2004 feito pela ONU junto com grandes bancos.

chinesas foram adicionadas ao índice do MSCI[3]. Por fim, 2020 marca o início da terceira etapa, quando o presidente Xi Jinping anuncia as metas duplas de carbono.

Apenas a leitura normativa dos indicadores ESG, no entanto, arrisca desprezar a dimensão simbólica e relacional que atravessa o discurso chinês. Desta forma, este artigo ancora-se a uma perspectiva de observação cultural: assim como a sociologia parte da vivência real e concreta para compreender normas e instituições coletivas (Biesanz; Biesanz, 1972) e a filosofia, que nasce do estranhamento diante do que antes parecia óbvio (Chauí, 2000), a leitura do relatório da Baidu aqui proposta busca reconhecer marcas de uma lógica cultural específica – não para julgá-la, mas para compreendê-la em seus próprios termos – no texto corporativo.

Entre essas marcas, destaca-se o conceito de *guanxi (关系)*, rede de reciprocidade de longo prazo que estrutura relações sociais e profissionais na China. Chen e Chen (2004) descrevem o *guanxi* como um processo evolutivo, construído por meio de sucessivas trocas de favores e confiança, contrastando com laços profissionais mais baseados em valor transacional do modelo ocidental. Aplicado ao ambiente corporativo, as relações de *guanxi* entre supervisor e subordinado funcionam como uma "moeda social" que se converte em desenvolvimento profissional e desempenho no trabalho (Guan; Frenkel, 2019), achado que ancora a análise do programa de mentoria da Baidu, discutida adiante neste artigo.

Uma segunda concepção central é o *Tian-Ren-He-Yi (天人合一)*, cujo princípio é a harmonia entre o homem e a natureza com raízes no Taoísmo e no Budismo chinês. Lai *et al.* (2022) demonstram, com dados de empresas chinesas listadas, que a crença ativa nesse princípio está associada a um melhor desempenho ambiental corporativo, diminuindo a pressão por metas puramente econômicas, fazendo uma conexão direta com o conceito de civilização ecológica já apresentado por Shen *et al.* (2023).

Terceiro, a concepção de *mianzi (面子)*, interpretada frequentemente em inglês como "*face*" (cognata em português), denomina-se como a reputação social de um indivíduo que ele constrói, mantém ou perde de acordo a posição que ocupa em seu meio social (Ho, 1976). Segundo o autor, a face está relacionada, mas não deve ser confundida com outros termos como honra, prestígio, dignidade, por se tratar de um conceito mais complexo e fundamentado em reciprocidade, onde há expectativas a atender tanto relacionadas ao indivíduo, referente ao seu comportamento ou tarefa, quanto do seu grupo de influência, em relação à execução, performance, de dito comportamento e do indivíduo em si. Esse mecanismo se mostrará relevante na análise do painel de direitos humanos do relatório.

Por fim, mas não menos importante, o bem-estar corporativo abrangente que o relatório descreve dialogando com dois quadros teóricos complementares. O primeiro é o histórico-cultural: o *danwei (单位)*, como eram chamados os núcleos de trabalho que praticamente regiam a vida das pessoas em uma micro sociedade, onde moradia, saúde e até mesmo licença para casar e ter filhos, tudo era vinculado ao empregador que também era o Estado na maioria dos casos, numa tentativa de manter o mínimo de igualdade para todos os trabalhadores, mesmo que fosse apenas dentro de seus próprios *danwei*. No cenário contemporâneo, *danwei* é um

[3] Morgan Stanley Capital International – empresa financeira, entre outras coisas, provedora global de índices de ações.

termo usado como sinônimo de empresa, local de trabalho, sem a conotação histórica que já teve décadas atrás no início do período reformista da China (Xie; Lai; Wu, 2009), por este motivo, optou-se, ao longo deste estudo, por utilizar a expressão "sistema *danwei*" sempre que se fizer referência ao significado histórico do termo, evitando confusão com seu uso contemporâneo. O segundo é de racionalidade financeira: Shan e Tang (2023), com dados de empresas chinesas de capital aberto, demonstram que investimentos em bem-estar do funcionário geram retornos financeiros mensuráveis, sobretudo em setores cuja atividade depende fortemente de capital humano, perfil onde se encaixa a própria Baidu.

Diante deste referencial, a análise que se segue não avalia a Baidu pelo nível de conformidade com as normas ESG ocidentais, e sim de forma a investigar como os quatro conceitos aqui apresentados, *guanxi, Tian-Ren-He-Yi, mianzi* e as tradições de bem-estar corporativo chinês, se manifestam, sobrepõem ou se silenciam no discurso de seu relatório oficial.

5 METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, dado que seu objetivo central é gerar conhecimento com utilidade prática para análise de relatórios corporativos (Fleury; Werlang, 2017), utilizando-se do exame de um caso real, o relatório *Environmental, Social and Governance* (ESG) da empresa Baidu, referente ao exercício de 2024.

Quanto ao seu objetivo, a natureza da pesquisa é exploratória, justificada pela necessidade de buscar maior familiaridade com o tema ESG tendo como contexto uma grande empresa de tecnologia chinesa, cujas particularidades culturais e institucionais ainda carecem de aprofundamento na literatura brasileira (Lösch et al., 2023).

A abordagem adotada é qualitativa, visto que se apoia na interpretação de fenômenos e não em mensuração estatística (Gil, 2018), tendo como foco a interpretação de noções e padrões de discurso. Como procedimento técnico, recorreu-se à pesquisa documental, utilizando o relatório ESG da Baidu (2024) como material de análise, complementado por fontes jornalísticas e acadêmicas externas utilizadas para fins de contraste (Bardin, 2016; Richardson, 2015).

5.1 Objeto de Pesquisa

A Baidu foi selecionada por três razões. Primeiro, por se tratar de uma das maiores empresas de tecnologia da China, com relatório ESG robusto e verificado por terceiros (Baidu, 2025, p. 111), o que confere uma pesquisa documental de substância o bastante para análise. Segundo, a empresa está inserida em um contexto institucional onde conceitos como prosperidade comum e civilização ecológica (Shen *et al.*, 2023) integram diretrizes de política pública que se refletem, direta ou indiretamente, no discurso corporativo. Terceiro, a Baidu combina atuação doméstica dominante com aspirações de legitimidade internacional, o que torna seu relatório um terreno fértil para observar tensões entre bagagem cultural partilhada e convenções globais de relatório ESG. É importante destacar que a empresa não constituiu o objeto de julgamento deste estudo, mas o caso permitiu observar como valores culturais chineses se manifestam (ou deixam de se manifestar) em discurso corporativo.

O *corpus* principal deste estudo é o Relatório ESG 2024 da Baidu (Baidu, 2025). Complementarmente, foram consultadas fontes externas como veículos jornalísticos internacionais, publicações em língua chinesa e a enciclopédia colaborativa Baidu Baike, com a função específica de verificar a coerência entre discurso declarado e evidências disponíveis independentemente, e não de ampliar o escopo cultural da análise em si, que permanece centrada no relatório.

5.2 Instrumentos e critérios de análise

Antes de descrever os procedimentos analíticos, cabe esclarecer a terminologia adotada ao longo deste artigo. O termo *painel* refere-se às seções em que o próprio Relatório ESG da Baidu se divide (por exemplo, “People and Talent” ou “Community Engagement”). O termo *seção* refere-se às partes constitutivas deste artigo (por exemplo, a Seção 4, de Análise e Discussão dos Resultados). O termo *categoria* refere-se a cada uma das quatro classificações culturais construídas para fins de análise, apresentadas a seguir. Por fim, os termos *trecho*, *fragmento* e *caso* são utilizados neste artigo como sinônimos, designando cada excerto específico do relatório selecionado como evidência dentro de uma categoria.

O delineamento adotado foi a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016; Richardson, 2015), executada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, e inferência. Na pré-análise, procedeu-se à leitura integral do relatório, com o objetivo de identificar trechos potencialmente reveladores de padrões culturais, distinguindo-os de conteúdo meramente descritivo ou normativo. Na fase exploração do material, cada trecho selecionado foi classificado em uma das quatro categorias construídas a partir do referencial teórico, conforme segue:

a) Confiança, Reciprocidade e *Guanxi* Institucionalizado, refere-se à complexidade das relações humanas dentro do ambiente corporativo, moldado pelo conceito de *guanxi* a nível institucional;

b) Harmonia Homem-Natureza e Civilização Ecológica, refere-se à noção taoista e budista chinesa de equilíbrio entre o ser humano e a natureza (*Tian-Ren-He-Yi*) que no contexto político chinês atual se articula ao conceito de civilização ecológica, uma das diretrizes de desenvolvimento sustentável incorporada às metas nacionais da China desde 2012 e frequentemente operacionalizada por meio de parcerias diretas entre empresas e o Estado;

c) Ética, Integridade e Disciplina, refere-se às políticas de governança à forma como a empresa administra o ambiente organizacional em conformidade com leis e também normas sociais, associando-se ao *mianzi*, a reputação construída pela coerência entre a conduta do indivíduo e as expectativas de seu grupo social de influência;

d) Prosperidade Comum e Bem-Estar Social, refere-se às contribuições da empresa tendo a unidade como visão de mundo, herança do sistema *danwei*, no qual o bem-estar do todo corporativo era construído a partir do bem-estar do indivíduo.

Também foram registrados trechos que não se enquadraram em nenhuma categoria cultural, como forma de controle metodológico contra o risco de interpretação exagerada. O instrumento de análise utilizado registrou, para cada trecho: a categoria correspondente, o autor teórico de referência, a página do relatório e, quando pertinente, uma evidência documental externa utilizada para testar a coerência entre o discurso da empresa e sua aplicação prática.

Índices normativos internacionais citados no próprio relatório – GRI, SASB e HKEX ESG Index – não foram utilizados como critério de avaliação de conformidade, mas como parte do material de análise, na medida em que a escolha do que reportar, e com que ênfase, constitui também um dado discursivo relevante para os fins deste estudo.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em observação à cultura chinesa e ao demonstrado no próprio material de análise, o Relatório ESG da Baidu do ano de 2024, foi possível notar, especialmente nos painéis “People and Talent” e “Community Engagement”, passagens que evidenciam como ações corporativas foram construídas em volta do conceito que falamos anteriormente, o *guanxi*, que é também a base da categoria denominada Confiança, Reciprocidade e *Guanxi* Institucionalizado deste estudo. Foram selecionadas três ocorrências que mais chamaram atenção, duas no painel “People and Talent” que aborda as políticas de recursos humanos da empresa e uma no painel “Community Engagement” que discorre sobre projetos sociais.

A Baidu conta com um programa denominado Management Trainee Program (Baidu, 2025, p. 54) que funciona de forma a conectar o novo funcionário, principalmente na área de IA, a um mentor sênior durante dois anos, com quem ele irá aprender não só sobre suas atribuições, como também sobre a cultura e valores da empresa. Além da melhoria de praxe nos relacionamentos sociais ou da construção de *networking* que ultrapassa os limites físicos da empresa, tal oportunidade e incentivo à criação de vínculo mentor-pupilo, possibilita deduzir a respeito do subordinado, por exemplo, seu engajamento com as próprias tarefas e performance no trabalho. Guan e Frenkel (2019) argumentam que o *guanxi* favorece a acumulação de recursos no ambiente de trabalho em função do seu bom relacionamento com seu mentor, permitindo que o funcionário subordinado (o pupilo) possa ter mais autonomia, ocasionando proatividade e melhores resultados.

O segundo caso selecionado foi o Learning Credit System (Baidu, 2025, p. 64), que funciona a partir de uma plataforma de aprendizagem para os funcionários aprimorarem seus conhecimentos com cursos de diversos tipos, mas com o diferencial de incentivar o aprendizado por meio de reconhecimento coletivo. Ele funciona fomentando uma cultura de aprendizagem coletiva desde sua criação, em 2020, estruturada em dois tipos: créditos de gestor e créditos de “colegas” (Baidu, 2020, p. 57). A prática se conecta a uma política mais ampla da empresa, que renomeia formalmente seus funcionários como *classmates* (“colegas de turma”) em vez de títulos hierárquicos, o que combina com o discurso da empresa sobre construir uma “comunidade de aprendizado estilo universitário” (Baidu, 2020, p. 57, nota 26). Fontes externas detalham o mecanismo por trás do crédito de gestor: ele só é concedido caso o gestor lidere um grupo de cinco ou mais *classmates* que também estejam progredindo e aprendendo, juntos (Zhihu, 2023).

E, por fim, o Fa Xing Bao (Baidu, 2025, p. 98), um assistente de IA desenvolvido pela Baidu, mas em conjunto com *stakeholders* (como as comunidades e governos locais, empresas, etc), que fornece gratuitamente apoio a serviços jurídicos. Isso demonstra que a lógica da empresa de formar redes de reciprocidade institucionalizada não se restringe apenas ao seu meio interno, indo além do *guanxi* para a prosperidade comum, elemento da categoria a ser abordada ao fim desta seção. Esses três achados sugerem, em conjunto, que o sucesso individual é estruturalmente amarrado ao sucesso coletivo, contudo, não é possível afirmar com

certeza se esse cenário é um reflexo de uma intenção cultural proposital ou se é apenas para conveniência de gestão de equipes em larga escala, as fontes disponíveis não deixaram claro essa distinção.

Há um outro termo tão tipicamente chinês e tão cultural quanto o *guanxi*, e cujo significado e impacto se traduzem na categoria que este estudo chamou de Harmonia Homem-Natureza e Civilização Ecológica: o *Tian-Ren-He-Yi*. Para representar esta categoria, foram selecionados dois casos do painel "Environmental Stewardship" destinada a assuntos relacionados ao meio-ambiente.

O primeiro caso integra o programa de biodiversidade, em colaboração com a Reserva Nacional de Xiamen, cujo objetivo é a preservação dos golfinhos-corcunda-indo-pacífico (*Sousa chinensis*) e mais uma dúzia de espécies marinhas através do uso de sensores de satélites e sensores subaquáticos para monitorar os animais em tempo real, o que possibilita mais estudos, resgates, além de colaboração com instituições de pesquisa e promove conscientização popular (Baidu, 2025, p. 88). Durante o aprofundamento da pesquisa para verificação de possíveis impactos desta colaboração, não foram localizadas fontes externas que pudessem ilustrá-la, ausência que pode ser interpretada pela dificuldade de acesso e barreiras da língua a fontes acadêmicas, midiáticas ou de pesquisa chinesas.

Já o segundo caso está mais atrelado ao dia-a-dia das pessoas, pois se trata do esquema de incentivo da Baidu à práticas de redução de emissões de carbono dos usuários do Baidu Maps, nesta menção específica ao programa que teve início em 2020, na capital, Pequim. Também com a colaboração de entidades governamentais – a Beijing Municipal Bureau of Ecology and Environment e a Beijing Municipal Commission of Transportation, relacionadas, respectivamente, à preservação do meio-ambiente e transporte. Esse esquema funciona premiando com pontos os usuários do aplicativo que utilizam meios de transporte que tenham menor pegada de carbono que podem, posteriormente, ser trocados por cupons de transporte, entre outras recompensas (Baidu, 2025, p. 89). Na prática, um usuário que escolhe transporte público ou ciclismo – cuja disponibilidade ampla em grandes cidades chinesas, com sistemas de bicicletas compartilhadas por aplicativo, pôde ser presenciada pelo pesquisador durante visita de campo realizada no país –, vira um desconto em sua próxima viagem.

Observa-se, a partir destes dois casos salientados no relatório, que, diferente de empresas no modelo ocidental, a iniciativa ambiental, ou melhor ainda, a governança ambiental nestes exemplos, resulta de uma estrutura pública já existente ou de uma parceria direta com o Estado, onde o papel da empresa é funcionar como uma extensão de um projeto maior já centralmente desenhado como objetivos prioritários em nível nacional. Essa noção é defendida por Shen et al. (2023) como a definição de civilização ecológica, termo utilizado, inclusive, em metas de sustentabilidade nacionais da China e que contrasta com um relato dentro do mesmo painel dos dois casos, descrevendo a compra de créditos de carbono para compensar emissões resultantes da atividade operacional da empresa com certificação do Bureau Veritas (Baidu, 2025, p. 83), uma prática corporativa também facilmente observada no ocidente.

Apesar da discrepância de "vitrines" em poucas páginas de diferença, há evidências de que a crença ativa nos ensinamentos de harmonia entre o homem e a natureza (*Tian-Ren-He-Yi*) pregados no Budismo e Taoísmo ajuda no desenvolvimento da sustentabilidade corporativa (Lai et al., 2022), algo que reforça o que vimos acontecer na categoria anterior, sobre a influência da tradição no mundo contemporâneo. Mas, enquanto o exemplo de contraste não demonstra nada além

do que os parâmetros internacionais exigem – compensar emissões para não ficar “no negativo” –, a preservação de animais ameaçados e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, motivando hábitos saudáveis que também beneficiam o meio ambiente, parecem fugir do cenário mais voltado para resultados que se imaginaria usual para uma empresa como a Baidu. Essa assimetria, no entanto, não possibilita pressupor uma motivação filosófica genuína por si só: assim como a natureza técnica da compensação de carbono, um projeto de proteção a espécies ameaçadas tem seu apelo narrativo, podendo ser interpretado como uma iniciativa ligada à criação de valor reputacional ao invés de convicção interna. Sendo assim, a distinção entre motivação cultural real e o uso calculado de uma linguagem “culturalmente bonita”, permanece sem resposta definitiva.

A próxima categoria deste artigo traz o foco para governança, e foi nomeada Ética, Integridade e Disciplina, com quatro trechos, três deles selecionados do painel de “Corporate Governance”, o primeiro apresentado no relatório e não sem motivo, afinal, decisões éticas são cada vez mais reconhecidas como estrategicamente indispensáveis (Armstrong, 2020). E a Baidu (2025, p. 19) trabalha essa lógica dentro de uma moldura culturalmente específica, concentrando recursos, no primeiro exemplo selecionado, em programas de capacitação em ética corporativa não só para seus próprios funcionários como também para os de empresas parceiras, somando, ao todo 47 formações entre treinamentos e suas repescagens anticorrupção e suborno ao longo do ano de 2024.

Seguindo essa mesma linha, o segundo trecho ressalta os mecanismos de denúncia, que incentivam todos os funcionários a cultivar e prezar pela honestidade, de modo a manter a integridade do ambiente de trabalho, sendo recompensados pelas contribuições importantes (Baidu, 2025, p. 20) e os presentes recebidos no trabalho são utilizados como itens de leilão beneficente chamado “Hello World”. Com duas páginas inteiras sobre direitos humanos para fechar o painel de governança do relatório, o segmento que chama atenção é a abordagem utilizada na descrição de remediação em caso de violação de direitos humanos: há menção à restauração da reputação da vítima (Baidu, 2025, p. 27). Na cultura chinesa isso se chama *mianzi*, cujo conceito central é a reputação social que uma pessoa que constrói, mantém ou perde de acordo com a sua posição social (Ho, 1976), e é posto lado a lado das ações de providenciar uma compensação à vítima e melhorar suas condições de trabalho, ou seja, há uma relação de igualdade nas prioridades, demonstrando que reaver o sentimento de dignidade como ser humano é tão importante quanto as providências materiais que se possa arranjar.

A empresa também demonstra consciência quanto aos riscos existentes de contradição, já que o excesso de regras para evitar os possíveis problemas mencionados até aqui tem potencial de ser um limitador da liberdade alheia, no fragmento específico, a referência é aos mecanismos de monitoramento e controle de seus serviços online, que podem colidir com os direitos de expressão dos usuários (Baidu, 2025, p. 71). Essa tensão admitida é sintoma de uma postura mais ampla de autoconsciência regulatória, mas até que ponto a cultura ética institucional, declarada nos programas de treinamento e nos mecanismos de denúncia já discutidos, se sustenta na prática, por exemplo, diante de um fato ocorrido dentro do período coberto pelo relatório? Em maio de 2024, uma executiva da Baidu foi desligada da empresa logo após uma controvérsia pública que abalou a reputação da empresa (Gan, 2024) justamente por questões de ética, integridade e disciplina, e embora não haja menção do episódio no material de estudo, há um perfil da ex-executiva em uma das páginas da empresa (Baidu Baike, [s.d.]) com citação de sua

fala ao se desculpar publicamente pelo ocorrido e com o registro da data de seu desligamento, sem descrever o que de fato do qual ele se derivou. O que, segundo descrição de Ho (1976), é coerente com a natureza recíproca do *mianzi*: a conduta de um indivíduo próximo à organização também afeta a própria empresa, e a restauração discreta do *mianzi*, mesmo quando a ofensa partiu da própria pessoa, permite preservar uma rede de relações (*guanxi*), afinal, nunca se sabe o dia de amanhã.

A quarta e última categoria deste estudo, Prosperidade Comum e Bem-Estar Social, tem foco no senso de comunidade, pertencimento e unidade. O relatório (Baidu, 2025, p. 58, 68-69) expõe as estratégias da empresa para captar e reter seus “talentos”, dentre as quais cabe destacar benefícios não monetários, como aconselhamento psicológico gratuito, exames médicos de rotina anuais, áreas de descanso, massagem, esportes e até mesmo uma clínica interna, a Baidu Health Space, onde foram realizados 46.000 serviços sem custo de consulta ou medicação para funcionários em 2024. Esses benefícios alcançam também as famílias em forma de suporte à saúde familiar, onde os pais de trabalhadores a partir de dois anos de casa têm direito a convênio médico e diversos tipos de seguro, licença do trabalho para cuidar de pais idosos, além de salas de amamentação e direito a uma hora por dia trabalhado de pausa para amamentar o bebê.

São artifícios que a organização utiliza para demonstrar seu comprometimento em valorizar o trabalhador, inclusive através do cuidado por suas famílias, indo além do ambiente de trabalho. Há duas possíveis leituras que podem, inclusive, ser consideradas complementares neste cenário: a expressamente histórico-cultural vem do sistema *danwei* já discutido na parte x deste artigo, onde o local de trabalho é provedor de bem-estar, com uma visão de melhorar as condições de trabalho e de vida do indivíduo para que haja um impacto no coletivo (Xie et al., 2009); e a faceta da racionalidade financeira, tendo em vista que trabalhadores valorizados em tempos de prosperidade tendem a perseverar pela empresa em momentos de crise, abrindo vantagem mensurável contra empresas que não fazem o mesmo (Shan; Tang, 2023). Essa iniciativa parece se conectar e alinhar à governança ESG chinesa, mencionada anteriormente, em específico, à agenda nacional de revitalização rural (Shen et al., 2023).

Já no meio rural, temos o “Community Engagement” com o último painel abordado pelo material de estudo, onde realçam-se os dois trechos ilustrando o impacto social, ambiental e econômico da IA. Em parceria com um pesquisador da Chinese Academy of Engineering, a Baidu desenvolveu um agente de inteligência artificial para os agricultores poderem tirar dúvidas sobre técnicas de cultivo, controle de pragas, entre outros, dando acesso às melhores tecnologias de agricultura a quem está com as mãos na terra (Baidu, 2025, p. 95).

O segundo fragmento selecionado relata como um agente de IA com equipamentos hardware da Xiaodu, marca da Baidu, foi instalado para auxiliar no ensino das crianças da região étnica da prefeitura de Liangshan Yi, onde o acesso à educação é mais limitado, de forma a contribuir com um projeto já existente, chamado Ayi Dream Bookstore (Baidu, 2025, p. 96). Em busca por materiais que detalhassem a colaboração descrita, foram localizadas informações sobre esse projeto, desde sua concepção pelo professor voluntário Su Zhengmin, mencionando doadores, parceiros e voluntários datado do ano de 2023, data anterior à contribuição atribuída à Baidu no relatório, sem que fosse possível encontrar registros posteriores que pudessem esmiuçar os impactos posteriores a esta participação (Zhou et al., 2023). No entanto, a Baidu fez uma divulgação de oito

pequenas coisas que realizou em 2024, fora do relatório ESG, e, entre elas, estava justamente sua contribuição com o projeto Ayi, reconhecendo que foi algo pequeno comparado a grandes contribuições na indústria de IA, mas cimentando sua crença de que as mudanças benéficas também podem acontecer pouco a pouco (Luo, 2024), o que pode justificar a escassez de dados de fonte externa sobre o caso.

7 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo analisou o relatório ESG 2024 da Baidu utilizando uma perspectiva cultural e específica chinesa, focando em quatro categorias “Confiança, Reciprocidade e *Guanxi* Institucionalizado”, “Harmonia Homem-Natureza e Civilização Ecológica”; “Ética, Integridade e Disciplina”; “Prosperidade Comum e Bem-Estar Social”, que alocaram fragmentos selecionados do relatório para verificação e discussão de como a empresa transmitiu seus feitos e como eles foram percebidos. A avaliação revelou um padrão consistente ao longo das quatro temáticas investigadas: embora a empresa tenha êxito em documentar de forma muito precisa o que ocorre dentro dela – dados precisos de treinamentos de ética, do número de atendimentos médicos gratuitos na Baidu Health Space –, ela não consegue a mesma eficiência em eventos fora de seu domínio estrutural, tendo sido observadas lacunas de verificação quando o discurso aborda impactos externos, a exemplo a colaboração com a preservação da fauna marinha em Xiamen e da contribuição ao projeto Ayi Dream Bookstore, casos estes que esta pesquisa não localizou fontes de validação independente.

Essa assimetria entre transparência interna e externa dialoga com o modelo de competitividade consciente proposto por Harraca (2022), segundo o qual a legitimidade estratégica de uma empresa depende da coerência entre Causa, Propósito e Performance declarados. Coerência que, no caso da Baidu, se sustenta com solidez em relação ao próprio corpo de funcionários, ou seja, no território onde ela detém total controle dos dados, mas a verificação externa não acompanha o mesmo rigor quando a empresa se posiciona como agente de transformação social mais amplo. Ou seja, a “competitividade consciente” acaba sendo mais sólida internamente do que é comprovável externamente.

O primeiro objetivo, sobre reciprocidade institucionalizada, se cumpre trazendo o *guanxi* como protagonista nos programas de mentoria e de capacitação dos funcionários da Baidu. O *guanxi* não se limita à vida social do indivíduo, dentro da empresa ele se torna uma ferramenta de gestão de pessoas tanto no âmbito operacional quanto no motivacional, onde o coletivismo impulsiona os resultados da empresa através das realizações coletivas dos indivíduos.

O segundo objetivo, sobre a presença da harmonia que a expressão “civilização ecológica” alude, foi bem representada pelo programa de pontos para usuários que trocam meios de transporte mais poluentes por opções mais ecológicas, como bicicletas ou metrô em Pequim, demonstrando uma única iniciativa que promove preservação do meio ambiente, melhorias na saúde dos cidadãos (pela atividade física ou pela redução de gases em si) e engajamento na plataforma da empresa. Por outro lado, o *Tian-Ren-He-Yi* ideal parece distante quando comparado com a compra de créditos de carbono que o relatório expõe como forma de compensação por suas emissões operacionais, que não desmente uma filosofia corporativa que busca harmonia com a natureza, mas certamente demonstra uma ação que vai de encontro à ideologia tradicional chinesa.

O terceiro objetivo, sobre reputação social na abordagem de ética e governança, se cumpre: os discursos do relatório ilustram quase um manual de retidão, moral e preservação descrevendo os treinamentos em ética que se estendem até para empresas parceiras, a utilização do leilão Hello World para recolher presentes recebidos de parceiros para caridade e também rompimento limpo, mas civilizado com funcionários de alto-escalão para preservar *mianzi* tanto da empresa quanto do ex-funcionário.

Por fim, o quarto objetivo, sobre tradições corporativas chinesas na valorização dos funcionários e comunidade, se cumpre: apresenta aspectos que se assemelham ao sistema *danwei*, onde o funcionário não é apenas extensão do trabalho, mas um indivíduo com uma vida fora da empresa e a Baidu propõe ações que trazem partes importantes dessa vida para dentro de sua estrutura, como planos de saúde para pais e salas de amamentação. Como exemplo de dissonância, cita-se a contribuição tecnológica ao projeto Ayi Dream Bookstore em Liangshan Yi, cuja validação não foi possível confirmar de forma independente.

Como limitações, a verificação de determinados eventos dependeu de fontes secundárias externas, cujo conteúdo nem sempre pôde ser validado de forma independente, possivelmente por barreiras de idioma e de acesso a fontes chinesas.

Como contribuição, o estudo apresentou um ângulo de abordagem distinto, mas muito importante e relevante para gestores brasileiros, por exemplo, que têm ou pretendem investir em empresas chinesas.

Estudos futuros poderiam expandir a análise para comparação entre exercícios e entre empresas diferentes, provenientes de outros países, até mesmo uma comparação direta com empresas brasileiras do mesmo ramo, explorando como cada peculiaridade cultural pode contribuir para o cenário corporativo sustentável.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Anona. Ethics and ESG. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, p. 6-17, 2020. Disponível em: https://www.uowoajournals.org/aabfj/article/id/1087/. Acesso em: 1 nov. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS CHINESAS (ABEC). **Relatório de Desenvolvimento das Empresas Chinesas no Brasil: 2021-2022**. 2022. Disponível em: https://fdi.mofcom.gov.cn/resource/pdf/2025/01/23/91dfbf9bd2a74ed184cddf3bb7dba3e9.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

BAIDU. **Baidu 2020 Environmental, Social and Governance Report**. Beijing: Baidu, 2020. Disponível em: https://esg.baidu.com/ESGReport. Acesso em: 18 jul. 2026.

BAIDU. **Baidu 2024 Environmental, Social and Governance Report**. Beijing: Baidu, 2025. Disponível em: https://esg.baidu.com/ESGReport. Acesso em: 21 set. 2025.

BAIDU BAIKE. **Qu Jing (璩静)**. [S.d.]. Disponível em: https://baike.baidu.com/en/item/Qu%20Jing/53207. Acesso em: 7 jun. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

CHEN, Xiao-Ping; CHEN, Chao C. On the intricacies of the Chinese guanxi: a process model of guanxi development. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 305-324, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5143601_On_the_Intricacies_of_the_Chinese_Guanxi_A_Process_Model_of_Guanxi_Development. Acesso em: 24 abr. 2026.

CUNHA, Ícaro Guilherme Félix da; POLICARPO, Renata Veloso Santos; OLIVEIRA, Paula Cristina Senra de; ABDALA, Etienne Cardoso; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. A systematic review of ESG indicators and corporate performance: proposal for a conceptual framework. **Future Business Journal**, v. 11, n. 1, 5 maio 2025. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00539-1. Acesso em: 10 nov. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874. Acesso em: 19 nov. 2025.

GAN, Nectar. Qu Jing: Chinese tech executive's fiery endorsement of toxic workplace culture sparks backlash — and costs her job. **CNN Business**, 9 maio 2024. Disponível em: https://www.cnn.com/2024/05/09/tech/china-qu-jing-baidu-pr-backlash-hnk-intl. Acesso em: 7 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GUAN, Xiaoyu; FRENKEL, Stephen. Explaining supervisor-subordinate guanxi and subordinate performance through a conservation of resources lens. **Human Relations**, v. 72, n. 5, p. 1752-1775, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329819049_Explaining_supervisor-subordinate_guanxi_and_subordinate_performance_through_a_conservation_of_resources_lens. Acesso em: 15 dez. 2025.

HARRACA, Paula. **Os 7 Cs da competitividade consciente: o poder transformador do ESG para gerar lucro e se tornar uma empresa melhor para o mundo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2022.

HO, David Yau-Fai. On the concept of face. **American Journal of Sociology**, v. 81, p. 867-884, 1976. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/On-the-Concept-of-Face-Ho/0506afec04bfc435fa1ad44a42c04c6caebd3ef5. Acesso em: jul. 2026.

LAI, Jieji; LIU, Yun; WANG, Xiaozhen. Does the "Tian-Ren-He-Yi" belief system promote corporate environmental performance?. **Frontiers in Psychology**, 2022. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.886114/full. Acesso em: 7 jun. 2026.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 19 dez. 2023.

LUO, Yidan. 百度年终盘点：用AI做了"8件小事" [Balanço de fim de ano da Baidu: "8 pequenas coisas" feitas com IA]. **BJNews (新京报)**, 24 dez. 2024. Republicado em Sina Finance. Disponível em: https://finance.sina.com.cn/jjxw/2024-12-25/doc-ineasfmp0726692.shtml. Acesso em: 31 jul. 2026.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SHAN, Chenyu; TANG, Dragon Yongjun. The value of employee satisfaction in disastrous times: evidence from COVID-19. **Review of Finance**, v. 27, n. 3, p. 1027-1076, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3560919. Acesso em: 25 mai. 2026.

SHEN, Hongtao; LIN, Honghui; HAN, Wenqi; WU, Huiying. ESG in China: a review of practice and research, and future research avenues. **China Journal of Accounting Research**, v. 16, n. 4, art. 100325, dez. 2023. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1755309123000357. Acesso em: 20 nov. 2025.

XIE, Yu; LAI, Qing; WU, Xiaogang. Danwei and social inequality in contemporary urban China. **Research in Social Stratification and Mobility**, v. 27, n. 2, p. 74-84, 2009. Disponível em: https://yuxie.scholar.princeton.edu/document/190. Acesso em: 2 ago. 2026.

收藏！头部大厂人才培养体系一览 [Salve isso! Panorama dos sistemas de desenvolvimento de talentos das grandes empresas de tecnologia]. **Zhihu**, 2023. Disponível em: https://zhuanlan.zhihu.com/p/634216015. Acesso em: 2 jun. 2026.

ZHOU, Lihua; LIU, Kun; XIONG, Dengzhuo; ZHANG, Peng.

支教老师一年建成3**家**书屋，助力大凉山儿童圆梦 [Professor voluntário constrói três livrarias em um ano, ajudando crianças de Daliangshan a realizar sonhos]. **China Daily**, 21 mar. 2023. Disponível em: https://ex.chinadaily.com.cn/exchange/partners/82/rss/channel/cn/columns/j3u3t6/stories/WS641958afa3102ada8b23490e.html. Acesso em: 17 jun. 2026.