

## GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES: Fatores da Administração Moderna. Uma análise do mercado da China

Carla Rossana de Araújo Torres Nogueira<sup>1</sup>  
Gleimíria Batista da Costa<sup>2</sup>  
Maria do Socorro Barbosa Pereira<sup>3</sup>  
Oleide Francisca de Oliveira<sup>4</sup>  
Márcia Rejane de Araújo Almeida<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o perfil dos líderes na administração das organizações chinesas, demonstrando o sucesso do mercado da China e seu reflexo nas gestões modernas do mundo inteiro. As organizações, ainda limitadas ao modelo mecanicistas estão na busca da eficácia organizacional por meio de mudanças estratégicas, focando no desempenho, mas tendo que lidar com questões de grande impacto como a liderança e a motivação de suas equipes. Analisando modelos e conceitos de sucesso, pode-se fazer uma adequação de ideias para o ambiente de cada organização. A problemática geradora desta pesquisa é compreender o perfil dos líderes chineses com base nas teorias administrativas tradicionais da China, e como adequá-las à administração moderna para que as organizações obtenham o desempenho máximo. Como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa bibliográfica, em razão de que foi elaborada tomando como base material já publicado sobre o tema, em livros, artigos, revistas e periódicos. Os resultados encontrados demonstram que as teorias administrativas tradicionais da China se assemelham às teorias da administração moderna, devido à necessidade de reafirmar, continuamente, a sabedoria dos seus antepassados.

**Palavras-Chave:** Teorias administrativas. Liderança. China.

### ABSTRACT

The present study aims to analyze the profile of the leaders in the management of Chinese organizations, demonstrating the success of the China market and its reflection in modern administrations worldwide. Organizations, yet are limited to the mechanistic model in pursuit of organizational effectiveness through strategic changes, focusing on performance, but having to deal with issues of great impact as the leadership and motivation of its teams. Analyzing models and concepts of success, one can make an adaptation of ideas for the environment of each organization. The issue generating this research is to understand the profile of Chinese leaders based on the theories of traditional Chinese administrative, and how to adapt them to modern management organizations to gain maximum performance. Methodological procedure used the literature, because it was developed drawing on material already published on the subject in books, articles, magazines and periodicals. The results show that China's traditional management theories resemble the theories of modern management, due to the need to reassert continuously, the wisdom of their ancestors.

**Keywords:** Management theories. Leadership. China.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR. carlaratorres@gmail

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Docente da Universidade Federal de Rondônia-UNIR. glemiriacosta@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR. mbps67@hotmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Docente da Universidade Federal de Rondônia-UNIR. oleides@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Mestranda em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR. almeidamra@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva e deixou sua marca na imaginação, nos pensamentos e nos sentimentos humanos através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural e os filósofos e psicólogos articularam as teorias mecanicistas da mente e do comportamento humano. Aprendeu-se cada vez mais a usar a máquina como uma metáfora para o indivíduo e para a sociedade e a moldar o mundo de acordo com os princípios mecanicistas.

As organizações que são planejadas e operadas como se fossem máquinas são geralmente chamadas de organizações burocráticas. Contudo, a maioria das organizações e, até, certo ponto, burocratizada, pois o modo de pensar mecanicista afetou nossas concepções mais básicas do que seja organização. Fala-se sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tende-se a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível.

É primordial entender quando esta sendo adotado um pensamento mecanicista e como o modo de pensar se baseia em tantas teorias populares e ideias tidas como certas. Um dos principais desafios enfrentados pelas modernas organizações é substituir o pensamento mecanicista por ideias e abordagens novas. Neste estudo a abordagem foi feita sob a perspectiva de Roberts (2005) especificamente sobre a proposta de redesenho da organização para obter o desempenho máximo e Robbins (2005), especificamente sobre a proposta de mudança para as organizações e suas perspectivas.

A problemática geradora desta pesquisa é compreender o perfil dos líderes chineses com base nas teorias administrativas tradicionais da China, e como adequá-las à administração moderna para que as organizações obtenham o desempenho máximo.

Como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa bibliográfica, tendo como base os ensinamentos de Gil (1991), já publicado sobre o tema, em livros, artigos e revistas. A partir de uma abordagem qualitativa buscou-se subsídios de forma sistematizada para proceder à análise dos dados que foram coletados durante a realização da pesquisa.

A decisão de escrever este trabalho está relacionada à realidade do impacto do desempenho das organizações da china no mundo. Atualmente vivendo uma situação delicada em função da política de apenas um filho por família, a população chinesa está envelhecendo e obrigando o país a importar mão de obra, encarecendo o seu produto e abrindo espaço no mercado mundial para competitividade, neste sentido, as organizações brasileiras ou que operam no Brasil, maximizando o seu desempenho, estarão em condições de conquistar espaço no mercado global.

## **2 TRADIÇÃO BUROCRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES**

Na revolução industrial, descobriu-se a tendência crescente para a burocratização e rotinização da vida em geral. A divisão de trabalho foi intensificada e tornou-se cada vez mais especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário em favor do controle por suas máquinas e por seus supervisores. Novos procedimentos e técnicas também foram introduzidos para disciplinar os operários para que aceitassem a novas e rigorosas rotinas da produção fabril. (CHUNG, 2005)

Um dos primeiros teóricos organizacionais a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização foi Max Weber ainda no século XIX. Ele notou que a forma burocrática rotiniza o processo de administração assim como a máquina faz com a produção. Em seu trabalho, encontra-se a primeira definição

abrangente de burocracia, como uma forma de organização que enfatiza a precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência. Esta alcançada através da criação de uma divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentações detalhadas. (CHUNG, 2005)

Segundo o autor, enquanto sociólogo, Weber estava interessado nas conseqüências sociais da proliferação da burocracia e o efeito que ela teria sobre o lado humano da sociedade. Ele viu que a abordagem burocrática tinha o potencial de organizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, podendo corroer o espírito humano e a capacidade de ação espontânea.

Acrescenta ainda que, como vantagens têm-se: existência de uma tarefa clara a ser desempenhada; ambiente estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados; quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto; quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas; quando as partes humanas da “máquina” precisam ser submissas e se comportar como planejado. Algumas organizações têm um sucesso espetacular usando o modelo mecanicista porque preenchem todas as condições. O McDonald’s e muitas empresas do setor de lanchonetes são os melhores exemplos.

Como limitações são consideradas: as máquinas, as organizações mecanicistas são planejadas para atingir determinadas metas. Elas não são planejadas para fazer inovações; a flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situações de mudança, geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis. (CHUNG, 2005)

Percebe-se que as burocracias e outras formas de organização mecanicista são cada vez mais atacadas por causa destas conseqüências disfuncionais. O movimento de qualidade total e a ênfase numa organização flexível, baseada no trabalho em equipe, que ganhou destaque nas décadas de 1980 e 1990, são exemplos da reação a estes problemas e à necessidade de encontrar maneiras novas, não mecânicas de organizar.

## **2.1 Natureza e Finalidade da Empresa**

Compreender a finalidade das empresas e a sua natureza, é um meio para identificar o modo de estruturar a organização e como as empresas poderão ser organizadas e gerenciadas. Seguindo Robbins (2005) uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum.. Diferente disso, Drucker (1997) pontua que só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: Criar um consumidor.

Neste contexto Roberts (2005, p.59) considera que “as empresas existem para coordenar e motivar a atividade econômica das pessoas” e citando Adam Smith, observa que “haverá enorme ganhos na eficiência se as pessoas se especializarem em suas atividades de produção, representada pela divisão do trabalho. Na medida em que elas se especializam, tornam-se mutuamente dependentes e com condições e capacidades de prosperar.”

Roberts (2005) preconiza que as organizações existem porque são mais eficientes que indivíduos agindo independentemente. Que este fato pode ser mais compreendido considerando dois conceitos: mercado e hierarquia. Neste sentido, ainda Roberts (2005), confirma essa teoria quando diz que existe uma necessidade de coordenar atividades de diferentes indivíduos e motivá-los ao tratar do mercado e sua forma de atuação sobre as pessoas. Segundo o autor, coordenar significa que todas as tarefas necessárias sejam concluídas sem uma duplicação desnecessária. Procura ainda garantir que as tarefas sejam executadas de maneira eficiente, pelas pessoas certas. Encontrar uma solução para o problema

da coordenação é sem sombras de dúvidas uma tarefa importante, mesmo em contextos simples. O autor acrescenta ainda, que:

Da mesma maneira a motivação se torna um problema, porque pode ser que não seja automaticamente do interesse do indivíduo ou grupos agir de maneira que promovam a concretização de uma solução eficiente para o problema de coordenação. A questão é motivar as pessoas de modo que elas optem por se comportar de uma forma que leve à concretização de uma solução coordenada. Os mercados são um mecanismo muito promissor para resolver os problemas de coordenação e de motivação que surgirem em função das interdependências da especialização e da divisão do trabalho. Os mercados deixam que as pessoas busquem um comportamento de interesse próprio, mas orientem as escolhas delas por meio do preço que elas pagam e recebem. (ROBERTS, 2005, p.60).

Reportando-se aos aspectos relacionados ao mercado, Drucker (1997) entende que estes não são criados aleatoriamente, pela natureza ou por forças econômicas, mas sim pelas pessoas que administram uma empresa. Um mercado que esteja funcionando de maneira apropriada direciona as interdependências entre pessoas para uma total “internalização”. Interdependência significa que as escolhas e ações de uma pessoa têm um impacto sobre as das outras pessoas e cada pessoa é levada a se responsabilizar por completo pelos custos agregados e pelas vantagens de suas ações.

No entanto, Roberts (2005), questiona quanto aos relacionamentos voluntários entre partes distintas, se estes funcionam tão bem, por que utilizar empresas para coordenar e motivar a atividade econômica, principalmente do modo tão extensivo como é utilizado?

Kenneth Arrow, (1974) - ganhador do Prêmio Nobel – considera que às vezes os mercados simplesmente não funcionam: existe uma “falha no mercado”. Pode acontecer de os mercados deixarem de existir, não serem competitivos ou não serem zerados adequadamente, conforme citado por Roberts, (2005). Saliente ainda que, quando os mercados não conseguem gerar uma solução eficiente para os problemas de coordenação e motivação, pode ser que outros mecanismos de coordenação e motivação sejam melhores e surjam para substituir o mercado. Nesse caso, a empresa é a principal alternativa para essa substituição. Faz-se necessário compreender a natureza da falha que ocorre no mercado, bem como quando é possível esperar que as empresas operem melhor.

A microeconomia, segundo Roberts (2005), identifica várias circunstâncias nos casos em que é provável ocorrer uma falha no mercado. O mesmo autor afirma que as mais conhecidas incluem situações em que o monopólio e outras formas de concorrência inadequada prevalecem, seja por conspiração ou porque barreiras à entrada ou à regulamentação limitam o número de concorrentes. Nesse tipo de circunstâncias, o fornecimento é tipicamente limitado para aumentar os lucros, parece que isso prejudica a eficiência.

Nesta perspectiva, Roberts (2005) questiona, em que situação as empresas podem funcionar melhor do que os mercados e responde afirmando que existem custos para organizar a atividade econômica e obter coordenação e motivação. A economia nesses custos transacionais explica os padrões organizacionais que são adotados. Uma transação deixa de ser feita nos parâmetros do mercado e é levada para dentro da empresa, quando o custo de realizá-la for menor. Devem ser considerados os limites da empresa e, mais comumente, os padrões observados na estrutura organizacional como sendo eficientes, ou seja, aqueles que criam o máximo valor possível.

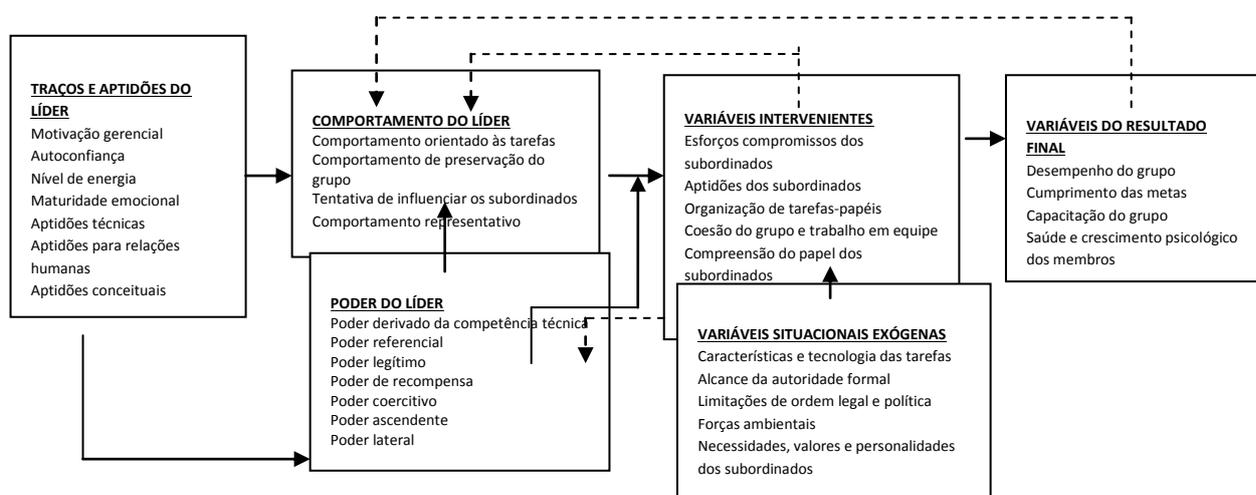
A liderança parece ser uma solução extremamente fácil para todo o problema que estiver perturbando uma organização. Buscar uma nova liderança pode mascarar arranjos estruturais inapropriados, distribuições de poder que impedem ações eficazes, falta de recursos, procedimentos ultrapassados e outros problemas organizacionais mais básicos.

## 2.2 Liderança

A liderança possui uma relação estreita com o poder, porém envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros das organizações. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores (MEINDL, EHRLICH E DUKERICH, 1985).

A figura a seguir apresenta uma síntese dos fatores envolvidos na liderança proporcionada por Yukl (1981). Como os traços e aptidões do líder afetam os comportamentos e o poder, estes, por sua vez, interagem com variáveis situacionais externas, ou exógenas, e variáveis intervenientes e contribuem com variáveis do resultado final, como o desempenho do grupo e o cumprimento da meta organizacional.

**Figura 1: Traços e aptidões do líder.**



Fonte: (MEINDL; EHRLICH; DUKERICH, 1985)

A vantagem da estrutura apresentada por Yukl (1981) é que esta identifica os fatores que contribuem para a liderança e os que poderiam impedir os esforços dela, assim como, a vantagem de explicar a liderança em vários níveis no interior da organização.

## 2.3 Teorias Tradicionais Sobre Liderança na China

A sociedade chinesa sempre manteve seus valores consistentes com as tradições seculares. Bem antes de 350 a.c. os chineses já defendiam que os líderes deveriam comandar pelo exemplo pessoal ao invés de dar ordens, e também estimular a lealdade e o apoio dos seus subordinados.

Neste subtópico vamos examinar as teorias tradicionais da China, no que diz respeito à liderança, ou seja, como superiores e subordinados devem se relacionar, e como motivar as pessoas nessa cultura.

Para Chung (2005), muitas filosofias administrativas populares de hoje tiveram sua origem há mais de 3.000 anos. Em alguns casos, os livros antigos parecem mais esclarecedores e úteis do que os livros de administração de hoje. Como exemplo, muitos estudiosos já ensinavam que uma das principais responsabilidades da liderança era a busca da melhoria da qualidade de vida e da competência pessoal.

Para Chung (2005), foi Confúcio, um dos filósofos mais reverenciados da história, que identificou cinco relações sociais essenciais: líder e subordinado, marido e esposa, pai e filho,

o ancião e o mais jovem, e amigo com amigo. Assim, o líder é superior ao subordinado, o marido é superior à esposa, o pai é superior à criança, o irmão mais velho é superior ao irmão mais jovem. Portanto, a hierarquia social está impregnada nas micro relações sociais na China antiga.

Chung (2005) afirma que de acordo com os textos clássicos, as ideias e as práticas chinesas sobre administração aparentemente permaneceram consistentes e inalteradas até os dias atuais. Estas ideias seculares enfatizavam as virtudes pessoais dos oficiais do governo, o auto desenvolvimento, a liderança moral e a busca da harmonia social. Os escritos traziam três teorias de liderança:

- A primeira teoria prescrevia um controle administrativo relativista, dizendo que uma lei deveria ser aplicada de modo diferente em situações diferentes;
- A segunda enfatizava as oportunidades que os oficiais podiam obter com seu bom exemplo consistente;
- A terceira avaliava alguns dos controles administrativos prescritos para um primeiro ministro. Essa descrição demonstra a sofisticação que o chinês antigo tinha dos diferentes estilos de controle e de organização burocrática. Estavam inclusas, também, algumas prescrições para funcionários subordinados.

Chung (2005) comenta sobre a existência de um compêndio de ideias administrativas de várias eras, chamado de “O Grande Plano”. Este documento combina astrologia, princípios morais, físicos, política e religião. Num dos capítulos, trazia uma teoria contingencial de liderança que foi interpretada de duas maneiras.

A primeira interpretação aconselhava os oficiais a considerarem duas dimensões pessoais: as suas atitudes para a ordem social e as suas atitudes para o trabalho. Ou seja, os líderes devem ter sensibilidade para recompensar, com sua confiança e suas informações e ensinamentos, os subordinados que demonstram compromisso e se esforçam no respeito e consideração. Com os demais, os líderes devem agir impessoalmente e com rigor.

A segunda interpretação enfatiza diferentes virtudes, como o uso de uma liderança forte em situações de violência e desordem; uma administração moderada em situações de harmonia e ordem; o emprego de supervisão forte com pessoas sem iniciativa, supervisão moderada como honrado e inteligente.

Chung (2005), destaca que as ideias confucionistas, continuaram influenciando os comportamentos sociais e administrativos até hoje, principalmente na China, Coréia, Japão, Cingapura e Vietnã. Confúcio estudou e utilizou as lições e experiências dos antigos reis e seus conselheiros. Seus ensinamentos reproduzem as antigas lições de como motivar os seguidores por meio de uma boa gestão, como não abusar do poder e usá-lo com respeito, garantindo um governo moral, e como conduzir por meio de bons exemplos pessoais. Mais que os sábios clássicos, ele desenvolveu regras compreensivas e práticas de fazer o bem social, enfatizando seus ensinamentos na nobreza das intenções e dos comportamentos. (CHUNG, 2005).

Para Confúcio se os líderes se comportarem corretamente, seus seguidores também seguirão o mesmo exemplo. E que a arte da liderança é uma questão de justiça, que os líderes deveriam respeitar o ponto de vista dos seus subordinados e que a submissão, como tal, não deveria ser a meta de um líder. (CHUNG, 2005)

Portanto, para Chung (2005), o modelo chinês é um exemplo de liderança de moral coletivista. A liderança moral integra o carisma com ideologia. Ela procura atrair subordinados que querem participar voluntariamente do grupo por causa da excelência e da sinceridade moral do líder.

Outro modelo de gestão tradicional existente na China, segundo Chung (2005), é datado desde 1100 a.C. Tratava-se de um sistema elaborado e complexo de burocracia, com departamentos, cadeias de coordenação e de comando entre os oficiais, padronização dos

procedimentos operacionais e sistema de avaliação de desempenho. Este modelo demonstra um conceito muito desenvolvido de organização burocrática. Para o autor a padronização dos procedimentos operacionais poderia melhorar a eficiência e a formalização ou sistematização desses procedimentos e garantir a estabilidade da organização.

Chung (2005), destaca outra linha de gestão administrativa que tomou força em meados de 340 a.C., quando o pequeno estado de Chin começou sua expansão e acabou unificando a China num único império. Segundo o autor, o sucesso principal dessa unificação foi o modelo administrativo conhecido como Legalismo, que enfatizava o poder da lei, o poder do rei e o seu controle e domínio sobre as pessoas. Os legalistas desenvolveram um conjunto de manuais administrativos de controle total. Seu desejo era o controle de todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos.

## 2.4 Desafios Contemporâneos à Liderança Chinesa

A ascensão da China nos últimos 30 anos é um dos maiores fenômenos econômicos da história. A urbanização, que em questão de anos criou metrópoles onde havia campos de arroz, a entrada de centenas de milhões de pessoas no mundo do consumo, a máquina de exportações que inundou o planeta de produtos baratos: governos, consumidores e empresas de todos os continentes foram afetados de alguma forma pelo fenômeno chinês. (EXAME, 2012)

O Brasil passou, literalmente, por uma mutação. A demanda por *commodities* aumentou o preço de nossas exportações, acabou com o *déficit* comercial, possibilitou a queda nos juros e valorizou o real.

Um relatório do banco japonês Nomura em 2012 concluiu que a ascensão da nova classe média brasileira não teria sido possível sem a demanda chinesa por minério de ferro. Essa relação foi resumida recentemente pelo ministro da Fazenda do Brasil, Guido Mantega: “Se a China balançar, balança muita gente”. Pois é a fórmula chinesa, responsável pelo sucesso econômico do país nas últimas décadas, que está balançando. (EPOCA, 2012)

No relatório publicado em janeiro de 2012, os economistas do banco Credit Suisse caracterizaram o momento atual como um “ponto de virada histórico”. Pelas suas contas, os salários dos trabalhadores chineses — que já vêm crescendo mais de 15% ao ano nas províncias mais ricas — podendo subir cerca de 30% ao ano até 2016.

Segundo um levantamento da Câmara de Comércio Americana, 71% das multinacionais instaladas no país apontam os aumentos salariais como uma fonte de preocupação em relação ao futuro.

A partir de 2017, de acordo com uma projeção das Nações Unidas, o número de chineses em idade para trabalhar começará a cair. Segundo os cálculos de Wang Feng, especialista em demografia do Brookings Institution, o número de chineses entre 20 e 24 anos vai cair pela metade na próxima década, e a parcela da população com mais de 60 anos crescerá de 200 milhões para 300 milhões até 2030.

O número de crianças matriculadas no ensino básico caiu um terço entre 1995 e 2008. Eis, aí, uma conseqüência direta e indesejada da política de filho único, instituída a partir de 1979 para estancar o crescimento populacional: a China vai ficar velha antes de ficar rica. (EPOCA, 2012)

Nas últimas décadas do século XX, o trabalhador chinês funcionou como uma espécie de âncora para a inflação no mundo. À medida que as exportações chinesas cresciam, a inflação mundial caía. A inflação nos preços dos produtos chineses está dando origem a mais um fenômeno com implicações globais. De 1978 em diante, as fábricas instaladas na China se tornaram tão competitivas que, para muitos setores, deixou de fazer sentido produzir em outro lugar (EPOCA, 2012)

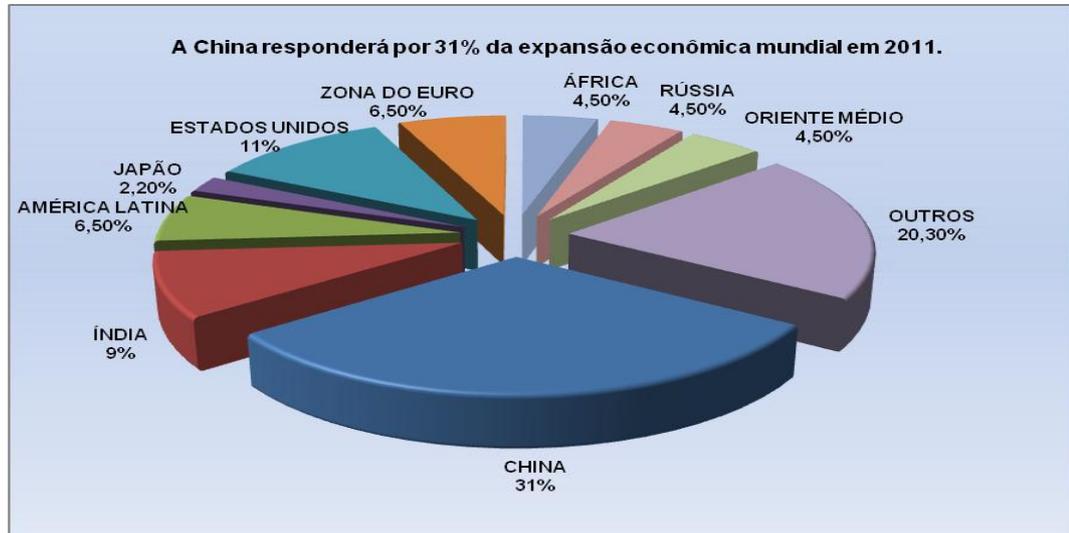
**Figura 2: Percentual de crescimento: Salário do trabalhador Chinês x Salário do trabalhador americano**



Fonte: APEX Brasil, 2010.

Em 2011, a China respondeu por nada menos que 31% do crescimento econômico mundial, um número que demonstra o que está em jogo com essa transformação. Trata-se de um percentual singular em relação a representatividade dos demais países. (APEX, BRASIL, 2010)

**Figura 3: Representação dos países na expansão econômica mundial em 2011**



Fonte: (APEX Brasil, 2010).

Em seu magistral livro “A China Sacode o Mundo”, o inglês James Kynge (2007) comparou a economia chinesa a um elefante sobre uma bicicleta ressaltando que para se manter estável, escreveu Kynge, ela não tem outra opção que não pedalar o mais rápido que puder. Seguindo na metáfora do autor inglês, o tal elefante terá, agora, de trocar de bicicleta ao mesmo tempo em que dá suas céleres pedaladas.

Decisões rápidas e seguras serão necessárias a China, para evitar maiores danos a sua economia. O resultado da manobra ajudará a definir os novos rumos da economia global neste século XXI. Enquanto isso, o resto do mundo começa a se preparar para participar deste espaço no mercado global que a China está deixando de participar.

De acordo com um relatório da consultoria Boston Consulting Group (2012) em dois anos a indústria americana será mais competitiva do que a japonesa e a européia.

Segundo um levantamento da Consultoria Boston Consulting Group divulgado em 2012, um terço das empresas americanas com faturamento superior a 1 bilhão de dólares tinha planos para trazer a produção de volta para casa, por conta dos custos de logística, tanto dos produtos como de pessoal. Ter as fábricas mais perto da sede também ajuda no controle de qualidade, um dos problemas enfrentados quando a produção acontece do outro lado do planeta.

Outro fator determinante é o fato de a manufatura estar mais competitiva nos Estados Unidos por conta dos custos de energia. O aumento da produção de gás natural em território americano é uma variável que passou a constar nas planilhas de diversas empresas americanas que tem fábricas na China, pois os custos de transporte de bens ao redor do mundo flutuam com o preço do petróleo. (EXAME, 2013)

Segundo Scott Paul, Presidente da Organização Aliança para a Manufatura Americana, em entrevista a **edição especial 40 anos da Revista Exame, edição 1044-E de 10/07/2013**, afirma que a distância entre o salário dos chineses e o dos americanos continua diminuindo. Para ele, se a diferença entre os custos de pessoal deixar de ser significativa, as empresas operam com estoques menores, gastam menos com logística, estão mais próximas de seus consumidores e a tecnologia fica dentro de casa.

Portanto, cada vez mais, indústrias americanas tem deixado a China para voltar a produzir nos Estados Unidos. Tal movimento migratório é impulsionado pela evolução dos custos da mão de obra, logística e energia elétrica. (EXAME, 2013)

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada partindo-se de estudos teóricos, utilizando-se de pesquisas bibliográficas. Conforme Gil (1991) esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica em razão de que foi elaborada tomando como base material já publicado sobre o tema, em livros, artigos, revistas e periódicos. A partir de uma abordagem qualitativa buscou-se subsídios de forma sistematizada para proceder à análise dos dados que foram coletados durante a realização da pesquisa, concentrando-se nas teorias administrativas tradicionais da China, procurando demonstrar a sua ascensão nos últimos 30 anos e os grandes desafios que deverá enfrentar a médio prazo que podem comprometer a sua liderança no mercado mundial, tendo como base o Estudo de Oportunidades da APEX Brasil: Levantamento da Câmara de comércio Americano, 2010; levantamento da Consultoria Boston Consulting Group e da Organização Aliança para a Manufatura Americana.

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados demonstram que as teorias administrativas tradicionais da China se assemelham às teorias da administração moderna, devido à necessidade de reafirmar, continuamente, a sabedoria dos seus antepassados.

Os textos antigos sobre liderança na China encontram paralelo com as teorias de administração moderna sobre liderança. Os pontos chaves do modelo de liderança tradicional chinês, destaca como o superior e os subordinados devem relacionar-se, como controlar, liderar e motivar as pessoas.

No compêndio de ideias administrativas de várias eras, denominado de “O Grande Plano” de 1121 a.C., defende uma teoria contingencial de liderança que se assemelha à de

Fidler, (1967) quando receitam prescrições semelhantes para dois tipos de situações. Fidler (1967) dizia que “os líderes em situações mais favoráveis deveriam usar um estilo de liderança orientando as tarefas”. O compêndio em comento, por sua vez, recomendava que em períodos de paz e tranquilidade os líderes poderiam despessoalizar sua liderança e deveriam confiar em procedimentos predefinidos.

Outro exemplo de ensinamento de “O Grande Plano”, e que encontramos hoje nos livros de liderança atual é de que um líder deveria favorecer e confiar nos subordinados que demonstrassem maior comprometimento e esforços pessoais, mais de outro lado, agir de forma impessoal com aqueles menos comprometidos.

A china continua se destacando no mercado mundial. O crescimento chinês poderá ser fortemente obstado no médio prazo pela evolução dos custos da mão de obra, logística, energia e pela grave deterioração do meio ambiente.

Uma nova corrida pela liderança do mercado mundial pode acontecer, para tanto, desenvolver lideranças na organização para alcançar eficácia organizacional e competitividade parece ser primordial.

## 5 CONCLUSÕES

É importante que os executivos ocidentais do século XXI tenham em mente que os chineses trazem em si uma longa e elaborada tradição de gestão e de liderança.

A conceituação contemporânea de liderança envolve uma combinação de fatores. A valorização das pessoas faz parte da complexidade do processo e esta valorização é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento e possibilidade de expressar-se através do trabalho, de maneira que a abrangência dos critérios propostos, a perenidade dos parâmetros e a confiabilidade dos parâmetros possam ser distribuídas de forma a motivar o colaborador para que todo o seu potencial possa ser desenvolvido e executado dentro da organização.

A mudança organizacional, que é o processo pelo qual organizações se movem do seu estado atual para algum estado futuro desejado para aumentar sua eficácia, tem como objetivo encontrar maneiras novas ou melhores de usar recursos e capacidades para a organização torna-se mais capaz de criar valor e melhorar seu desempenho é o grande desafio, utilizando como recurso a cultura e estrutura organizacional que são o principal meio ou eixo que os líderes usam de modo que ela possa alcançar seu estado futuro desejado.

Cada organização tem suas características próprias e para competir no mercado global é necessária uma reestruturação, que envolve análise das oportunidades do ambiente, o fortalecimento da cultura, a definição do modelo de estrutura organizacional, os padrões de motivação e o tipo de liderança. Organizações bem sucedidas sabem encontrar seus pontos fortes e fracos para competirem no mercado cheio de oportunidades.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHINA DATA ONLINE. Disponível em: <<http://chinadataonline.org/>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

CHUNG, Tom. **Negócios com a China**: Desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa. Osasco/SP: Novo Século Editora Ltda, 2005.

DRUCKER, Peter Ferlinnand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ESTUDO DE OPORTUNIDADES – APEX Brasil. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

FIEDLER, F. E. **A theory of a leadership effectiveness**, New York: Mc-Graw-Hill Book, 1967.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ISTOÉDINHEIRO. **Brasil é líder de emergentes em governança corporativa**. Junho, 2010.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KYNGE;James. **A China sacode o mundo**. São Paulo: ed.Globo, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Secretaria de Comércio e Serviços – SCS . Departamento de Políticas de Comércio e Serviços – DECOS.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Sérgio Teixeira Júnior. A Nova Migração da Indústria, 1/9, edição n. 1044-E . Revista Exame de 10/07/2013.

Roberta Paduan e Alex Salomão. A china escolhe seu caminho. E nós?, 1/18, edição n. 1028 da Revista Exame de 14/11/2012.

REVISTA ÉPOCA. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Vida-util/noticia/2011/10/melhoresempresas-do-mundo-para-trabalhar-estao-aqui.html>. Acesso em: 16/05/2012