



Revista grifos

E-ISSN: 2175-0157

grifos@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de

Chapecó

Brasil

Araújo Torres Nogueira, Carla Rossana de; Barbosa Pereira, Maria do Socorro; Araujo Almeida, Márcia Rejane de; Batista da Costa, Gleimiria; Oliveira, Oleides Francisca de
O PERFIL DOS LÍDERES NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA DAS ORGANIZAÇÕES CHINESAS

Revista grifos, vol. 21, núm. 32/33, 2012, pp. 89-103

Universidade Comunitária da Região de Chapecó

Chapecó, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572967122006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

O PERFIL DOS LÍDERES NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA DAS ORGANIZAÇÕES CHINESAS

Carla Rossana de Araújo Torres Nogueira*

Maria do Socorro Barbosa Pereira**

Márcia Rejane de Araujo Almeida***

Gleimiria Batista da Costa****

Oleides Francisca de Oliveira*****

Resumo

O presente estudo tem por objetivo comparar 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 tradicional, 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. 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 pesquisa bibliográfica, 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. Líderes. China.

*Mestranda em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR/RO. E-mail: carlaratorres@gmail.com

**Mestre em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR/RO. E-mail: mbps67@hotmail.com

***Mestranda em Administração. Universidade Federal de Rondônia-UNIR/RO. E-mail: eventounico@yahoo.com.br

****Doutora em Desenvolvimento Regional. Docente da Universidade Federal de Rondônia-UNIR/RO.
E-mail: gleimiria@unir.br

*****Doutora em Desenvolvimento Regional. Docente da Universidade Federal de Rondônia-UNIR/RO.
E-mail: oleides@yahoo.com.br

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. A maioria das organizações adotou o modelo burocratizado, o que afetou nossas concepções mais básicas do que seja organização. Fala-se sobre organizações como se elas fossem máquinas e, consequentemente, tende-se a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível.

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. 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 buscaram-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.

A decisão de escrever este artigo está relacionada à realidade do impacto do desempenho das organizações chinesas no mundo. A China vive uma situação delicada em função da política adotada nas décadas passadas, onde as famílias deveriam ter apenas um filho. A consequência dessa política está sendo vivenciada agora pela China, já que sua população está envelhecendo e obrigando o país a importar mão de obra jovem, tendo em vista que este grupo de faixa etária produtiva passou a ser escasso, e assim encarecendo o seu produto e abrindo espaço no mercado mundial para competitividade.

Neste sentido, as organizações brasileiras ou as que operam no Brasil, maximizando o seu desempenho, estarão em condições de conquistar espaço no mercado global.

Trataremos a seguir da natureza das organizações, suas finalidades e as falhas dos mercados ao não produzirem conforme a demanda do mercado. Na sequência observaremos as teorias tradicionais da liderança na China que a levaram a ser referência no mercado internacional e os implicadores de sua política social na economia mundial. Por fim, trataremos dos desafios das organizações contemporâneas.

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. Segundo 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 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, considerando dois conceitos: mercado e hierarquia. Neste sentido, Roberts (2005) 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 sombra de dúvida 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?

Arrow (1962) - ganhador do Prêmio Nobel – considera que às vezes os mercados simplesmente não funcionam: existe uma “falha no mercado”. Negócios e mercados competitivos não necessariamente produzem a quantidade ideal de inovação e crescimento dentro de uma economia. Isso se deve ao fato de que as indústrias nos mercados competitivos têm poucos incentivos para investir na mudança tecnológica ou até mesmo na inovação de produtos, uma vez que qualquer retorno seria imediatamente sobrepujado pela concorrência. Esse é um dos exemplos mais conhecidos de falha no mercado no contexto dos mercados competitivos e compõe a lógica de diversas formas de intervenção (BLAIR; COTTER, 2005).

Pode acontecer de os mercados deixarem de existir, não serem competitivos ou não serem zerados adequadamente, conforme citado por Roberts (2005). Saliente-se 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, e 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 afirmado 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

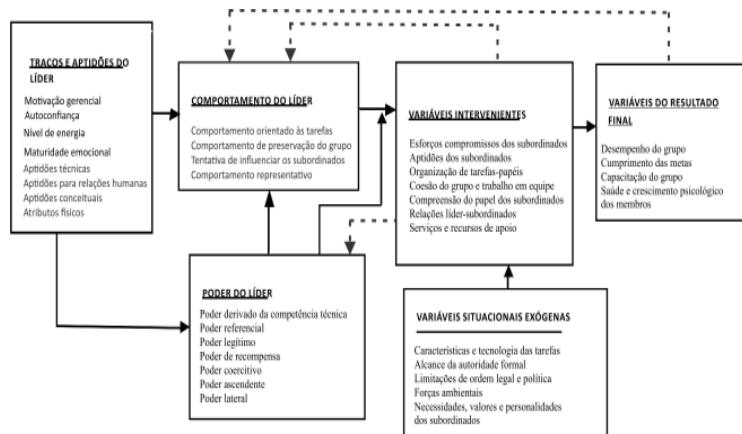
organizacional como sendo eficientes, ou seja, aqueles que criam o máximo valor possível.

A liderança parece ser uma solução para todo o problema da 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.

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; DUKERICH, 1985).

A figura 1 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 e 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.

Trata-se de um modelo que ultrapassa os modelos tradicionais, que aos poucos vêm perdendo espaço ou se ajustando nas organizações modernas.

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. Segundo 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 micros 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 autodesenvolvimento, a liderança moral e a busca da harmonia social. Os escritos traziam três teorias de liderança: a primeira teoria prescrevia um controle administrativo relativista, em 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.

Segundo Chung (2005), há um compêndio de ideias administrativas de várias eras, chamado de “O Grande Plano”. Esse 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 comprehensivas 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. Esse 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 em um 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.

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. (JUNIOR, 2013).

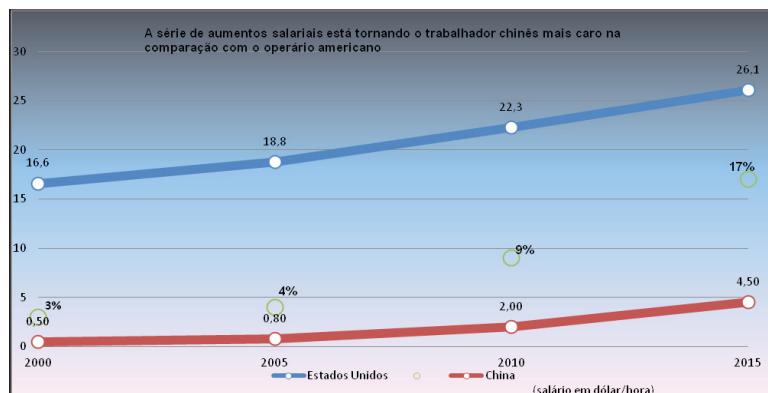
O Brasil passou, literalmente, por uma mutação. A demanda por *commodities* aumentou o preço de nossas exportações, acabou com o déficit comercial, possibilitou a queda nos juros e valorizou o real.

Um relatório do banco japonês Nomura 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”. É a fórmula chinesa, responsável pelo sucesso econômico do país nas últimas décadas, que está balançando. No referido relatório, 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. (REVISTA ÉPOCA, 2012)

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 (REVISTA ÉPOCA, 2012).

Figura 2: Percentual de crescimento: Salário do trabalhador chinês x Salário do trabalhador norte-americano



Fonte: APEX Brasil (2011)

A partir de 2017, de acordo com uma projeção das Nações Unidas, o número de chineses em idade para trabalhar começará a cair. 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 (APEX BRASIL, 2011).

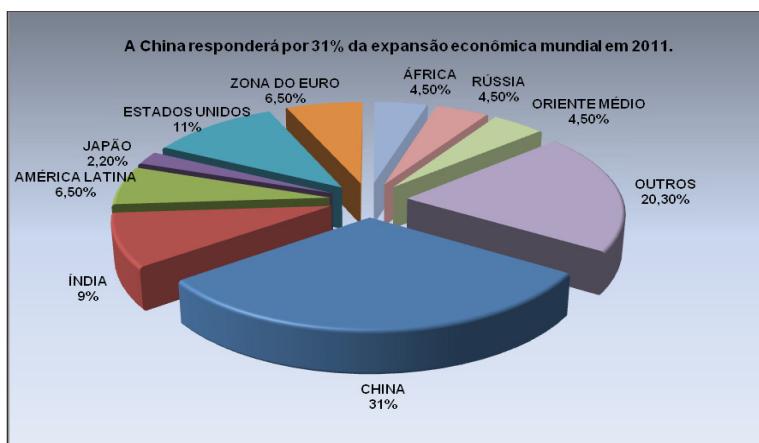
O número de crianças matriculadas no ensino básico caiu um terço entre 1995 e 2008. Eis, aí, uma consequência direta e indesejada da política de filho único, instituída a partir de 1979 para estancar o crescimento populacional: a China vai ficar velha antes de ficar rica. (REVISTA ÉPOCA, 2012).

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 (REVISTA ÉPOCA, 2012).

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, 2011).

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



Fonte: APEX Brasil (2011).

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; 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 à 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 em que a China está reduzindo sua participação.

De acordo com APEX Brasil (2011), em dois anos a indústria americana será mais competitiva do que a japonesa e a europeia e 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 ser 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 (JUNIOR, 2013).

Segundo Scott Paul (apud JUNIOR, 2013) 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 serem significativas, 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 têm 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 (JUNIOR, 2013).

Considerações finais

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.

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 destacam como o superior e os subordinados devem se relacionar, como controlar, liderar e motivar as pessoas.

O livro 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 Fiedler (1967, p. 17), quando observa prescrições semelhantes para dois tipos de situações, onde “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 despersonalizar sua liderança e deveriam confiar em procedimentos predefinidos.

Outro exemplo de ensinamento de “O Grande Plano”, e que encontramos hoje nos livros de liderança, 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.

Referências

ARROW, K. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention In: **The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors**. National Bureau of Economic Research, Inc, 1962. pp. 609-626.

APEX Brasil. **Estudo de Oportunidades**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

BLAIR, R. ; COTTER, T.F. Intellectual property: Economic and legal dimensions of rights and remedies. Cambridge University Press,Cambridge; Nova York, 2005.

CHUNG, Tom. **Negócios com a China**: Desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa/Tom Chung. 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.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1991.

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

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

MEINDL, J. R., EHRLICH, S. B., & DUKERICH, J. M. The romance of leadership. In: **Administrative Science Quarterly**, 30, 1985, p. 78-102.

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.

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

YUKL, G. A. **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.

PROFILE OF LEADERS IN THE MODERN ADMINISTRATION OF CHINESE ORGANIZATIONS

Abstract

The present study aims to compare the profile of the leaders in regard to the management of Chinese organizations, demonstrating the success of China's market and its effects in modern managements worldwide. Organizations, still limited to the traditional model, are 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. The issue generating this research is to understand the profile of Chinese leaders based on traditional management theories China, and how to adapt them to modern management so that the organizations can obtain maximum performance. As a methodological procedure was used literature review, taking as source the material already published on the subject in books, articles, journals and periodicals. The results show that traditional management theories China resemble those of modern management theories, due to the need to reassert continuously, the wisdom of their ancestors .

Keywords: Management Theories. Leaders. China.