

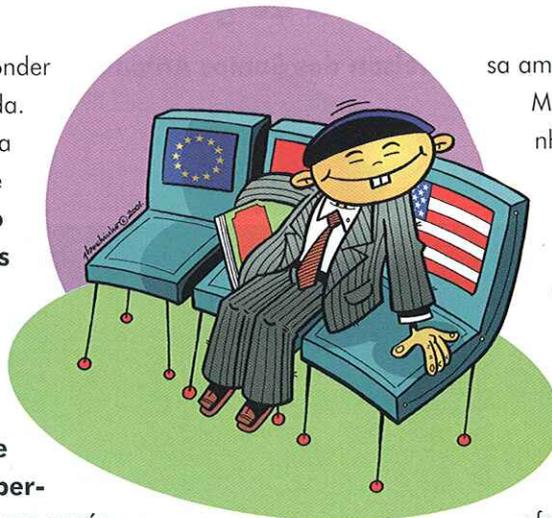
# O que pensam os jovens gestores de Cantão (China) dos modelos americano e europeu de gestão?

por Nelson dos Santos António

A retenção dos jovens quadros chineses é um dos principais problemas que afectam as empresas, pois, apesar da abundância de mão-de-obra na China, existe um enorme desfasamento entre a procura e a oferta de quadros qualificados. Neste artigo, pretende-se dar voz aos jovens gestores da cidade de Cantão (no Sul da China) que experimentaram as técnicas de gestão americanas e europeias. O conhecimento das suas percepções é essencial para a resolução do problema da retenção de quadros e de outras questões que afligem as empresas europeias a operar na China.

O presente artigo procura responder à pergunta acima formulada. Como afirmava a revista *Economist* de 10 a 16 de Março de 2001, «**perguntem qual foi o acontecimento económico mais relevante do século passado [séc. XX] e muitos responderão que foi o desenvolvimento económico da China nas duas décadas que se seguiram à sua política de abertura [no final dos anos 70]. Nesse período a economia chinesa quintuplicou, os rendimentos quadruplicaram e cerca de 270 milhões de chineses abandonaram o estado de pobreza absoluta**».

Este crescimento económico elevado proporcionou oportunidades de negócio, que a maioria das empresas ocidentais não quiseram perder. Assistimos nos últimos anos, por parte das empresas americanas e europeias, a uma corrida para a China, uma autêntica corrida ao ouro. Primeiro as empre-



sa americanas, em seguida as europeias.

Muito embora, nos últimos anos, se tenha escrito em abundância sobre a economia da China, sobre como negociar na China, sobre os problemas que as empresas ocidentais encontram na China e sobre as práticas de gestão a utilizar na China, as empresas ocidentais continuam a não conseguir «prender» os quadros chineses.

A retenção dos jovens quadros é um dos principais problemas que afectam as empresas, pois, apesar da abundância de mão-de-obra no país, existe um enorme desfasamento entre a procura e a oferta de quadros qualificados. Neste artigo, pretende-se dar voz aos jovens gestores chineses que experimentaram as técnicas de gestão americanas e europeias, pois o conhecimento das suas percepções é essencial para a resolução do problema da retenção de quadros e de outras questões que afligem as empresas europeias a operar na China.

## Nelson dos Santos António

Professor Catedrático do ISCTE na área de Estratégia.  
E-mail: nelson.antonio@iscte.pt

## Metodologia

Durante dois meses o autor conduziu, na cidade de

Guangzhou (antiga Cantão), província de Guangdong, quarenta entrevistas com jovens gestores chineses. A maioria tinham sido seus alunos de mestrado. Todos os entrevistados tinham trabalhado para empresas americanas e europeias. As entrevistas foram maioritariamente individuais, tendo algumas sido em grupo. Compunham-se de duas partes: na primeira, o autor assumia uma posição passiva, dando liberdade aos entrevistados para exporem as suas ideias sobre os métodos de gestão das empresas europeias e americanas para que tinham trabalhado, com especial ênfase na sua comparação; na segunda parte, o autor assumia uma posição mais activa, confrontando os entrevistados com algumas contradições e questionando sobre problemas concretos. As entrevistas tiveram uma duração média de meia hora. Em alguns casos o autor necessitou de contactar novamente os entrevistados para obtenção de informação suplementar com o objectivo de esclarecer dúvidas.

Procurou-se sobretudo saber o que se passava nas cabeças destes jovens gestores sobre o assunto em pesquisa. Tentou-se criar uma atmosfera livre de quaisquer constrangimentos. Não é minha intenção proceder a generalizações dos resultados obtidos, eles não representam mais do que uma opinião (qualificada) de um grupo de jovens gestores da cidade de Guangzhou, que pode (e deve) ser confrontada com outras opiniões. Pretendo lançar pontos para discussão que possam contribuir para olharmos para nós próprios.

### Resultados e interpretação

A interpretação dos resultados é efectuada sem o recurso a um arsenal teórico pesado. Os resultados inserem-se no domínio do conhecimento tácito. Existem dois níveis de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é aquele que é articulado — as palavras que proferimos, os livros que lemos, os relatórios que escrevemos, a informação que tratamos. Contudo, numa qualquer organização, o nível de conhecimento mais importante é o tácito, isto é, o conhecimento desarticulado. O conhecimento tácito inclui a intuição, as perspectivas, os sentimentos, os valores que as pessoas formam baseando-se nos resultados das suas experiências. É a partir daqui que construímos os quadros de referência que utilizamos para interpretar o mundo.

Ao nível individual, o conhecimento tácito forma uma grelha mental — um conjunto único de valores e pressupostos

através do qual filtramos o que vemos e fazemos. Esta grelha guia o nosso comportamento. A grelha age como lentes que filtram a nossa interpretação e compreensão das nossas experiências e de tudo o que nos rodeia. Neste sentido, a grelha limita o nosso desempenho e, deste modo, os resultados.

A percepção que os entrevistados têm das técnicas de gestão utilizadas pelas empresas europeias e dos gestores europeus é negativa. Muitos dos entrevistados chegaram mesmo a afirmar que os gestores europeus são preguiçosos, não se adaptam ao meio envolvente e estão sempre a pensar nos seus países de origem (transmitem a ideia de que estão de passagem e que estão desejosos de voltar ao seu país).

Um dos entrevistados deu o seguinte exemplo: **«Um gestor americano a trabalhar na China que goste, por exemplo, de baseball, ensina os seus subordinados a jogar este jogo para poder praticá-lo, enquanto um gestor europeu prefere seguir os jogos do seu país pela televisão»**. Para muitos dos entrevistados, os americanos são mais acessíveis. Para alguns, o facto de os europeus se vestirem de uma forma formal afasta os seus subordinados. Segundo um dos entrevistados, **«os americanos vestem de uma forma casual, ouvem-nos e pedem as nossas opiniões. Quando confrontados com um problema, tentam resolvê-lo connosco sem contactar o head-quarter. Os europeus não. São muito burocráticos, para tudo precisam de contactar os seus superiores»**.

A cultura organizacional é muitas vezes unicamente definida (e insuficientemente definida) pelos artefactos, isto é, os títulos, a dimensão dos escritórios e sua localização, as formas de tratamento, o modo de vestir. Estes artefactos são na realidade uma manifestação dos valores e sentimentos colectivos dos membros da organização. Ficamos pela aparência e não nos esforçamos por estudar a essência. Acreditamos no que vimos e vimos o que acreditamos.

Do estudo ressalta também que, para os entrevistados, as empresas americanas são mais orientadas para os resultados. Segundo um dos jovens gestores, **«os americanos elaboram sistemas para obtenção de resultados; os europeus elaboram sistemas pelos sistemas»**. Para muitos, os europeus não só perdem demasiado tempo a explicar os sistemas (sistemas definidos como conjuntos de regras e procedi-



mentos) como ficam satisfeitos caso os subordinados executem as suas tarefas de acordo com os sistemas, independentemente dos resultados obtidos. Para os entrevistados, os americanos são obcecados pelos resultados, o que introduz um certo grau de tensão, que consideram um factor positivo. Muitos deles afirmaram que numa empresa americana, apesar da tensão, aprendiam mais rapidamente do que nas empresas europeias. Estas perdiam muito tempo com a formação, sem explicarem a razão da mesma. Enquanto as empresas americanas formavam para resultados, os europeus formavam para o desenvolvimento individual da pessoa.

De acordo com um dos entrevistados, o jovem gestor chinês ambicioso deveria seguir o seguinte padrão de emprego: **«O primeiro emprego deveria ser numa empresa americana, para desenvolver as suas competências, pois nas empresas americanas a formação é voltada para a sua aplicação. Seguidamente, deveria empregar-se numa empresa europeia, para ter contacto com uma gestão mais sistémica e desenvolver a sua capacidade de relacionamento interpessoal. Após esta experiência, o jovem gestor deveria mudar-se para uma empresa americana, onde teria acesso a uma posição de decisão e mais liberdade de acção».**

Para os entrevistados, os americanos são exigentes, despedem com facilidade (caso os resultados pretendidos não sejam obtidos), mas promovem um ambiente de aprendizagem. As palavras de um entrevistado resumem o que acabei de afirmar: **«Se pretender um emprego sem grandes pressões e para toda a vida, então devo escolher uma empresa europeia; caso queira aprender, devo**

**escolher uma empresa americana».**

Para os jovens gestores chineses, os americanos aceitam riscos mais facilmente do que os europeus. Veja-se o caso de uma companhia inglesa, com uma posição muito importante no sector do tabaco — a mudança da embalagem levou sete anos a ser executada. Todos os anos procediam a pequenas alterações. No dizer de um dos entrevistados, «os americanos quando querem entrar num novo mercado, por exemplo, numa província chinesa, vão para ele sem grandes estudos, enquanto os europeus avançam com pequenos passos. Primeiro, isolam uma cidade, depois procedem a um teste-piloto e só depois é que lançam o produto; e caso tenham sucesso, então isolam uma outra cidade da mesma província e repetem o que anteriormente fizeram. Quando vão lançar o produto em toda a província, os concorrentes já se encontram instalados».

Sendo a maioria das empresas europeias presentes na amostra dos entrevistados são médias empresas, enquanto as americanas são grandes empresas, a afirmação anterior contradiz um pouco a teoria. De acordo com a teoria, as pequenas e médias empresas aceitam maiores riscos, enquanto as grandes empresas tendem a ser conservadoras. Acontece que a dimensão do mercado chinês é tão grande que qualquer tentativa de penetração exige grandes investimentos, talvez não acessíveis a empresas de média ou pequena dimensão.

É do domínio público que a maioria das empresas ocidentais não estão a conseguir, na China, os lucros esperados. É preciso «desconstruir» o mito do grande mercado. A população chinesa é composta por mais de mil milhões de pessoas mas, destas, somente 20% estão em condições de adquirir os produtos oferecidos pelas empresas ocidentais. ■

**O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia**

**JANELA na WEB.COM**

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

**GURUS ON LINE**  
www.gurusonline.tv  
Entrevistas sobre Administração de Empresas



pub©2001