

AMERICAN FACTORY – O CHOQUE CULTURAL ENTRE CHINA E EUA

Maria Clara Cunha Bezerra
Roberto Rodrigues Ramos

Data de submissão: 29/06/2022
Data de aprovação: 30/06/2022

Resumo

Este caso para ensino é inspirado no documentário "*American Factory*" (Indústria Americana – Estados Unidos, 2019), que retrata a aquisição de uma antiga indústria da General Motors (GM) em Ohio, EUA, pela empresa chinesa Fuyao, atuante no ramo de produção de vidros automotivos. A reflexão proposta engloba a temática da cultura organizacional, e tem como objetivo desenvolver nos alunos conhecimentos e reflexões acerca da análise de choques culturais e medidas para vencer tais conflitos.

Palavras-chave: Indústria automotiva; produção; cultura organizacional; choque cultural.

Abstract

This case for teaching is inspired by the documentary "*American Factory*" (American Factory - United States, 2019), which portrays the acquisition of a former General Motors (GM) factory in Ohio, USA, by the Chinese company Fuyao, active in the field of automotive glass production. The proposed reflection encompasses the theme of organizational culture, and aims to develop in students' knowledge and reflections about the analysis of cultural clashes and measures to overcome such conflicts.

Keywords: Automotive industry; production; organizational culture; cultural shock.

1 O CASO DE ENSINO

Em 2008, uma crise financeira assolou os EUA e, dentre suas consequências, ocorreu o fechamento da fábrica automotiva General Motors (GM), que provocou o desemprego para 10 mil funcionários. Assim, a instalação da fábrica chinesa Fuyao, nas instalações da antiga GM, foi vista pelos americanos como uma oportunidade de novos empregos. Americanos (grande parte ex-empregados da GM) foram contratados para trabalhar lado a lado com chineses, que foram enviados para a nova fábrica localizada nos EUA, a fim de auxiliar na implementação da forma de trabalho do grupo Fuyao. Os investimentos na Fuyao foram de aproximadamente U\$ 600 milhões, com a expectativa de trazer mais de U\$ 280 milhões de dólares para a economia de Ohio, em forma de salários e impostos em sua cadeia produtiva. Os envolvidos pareciam otimistas quanto ao



Fonte: American Factory, 2019

empreendimento, que atraiu também dezenas de fornecedores para o entorno da fábrica. “Seremos a espinha dorsal da indústria de vidro norte-americana por décadas”, disse John Gauthier, presidente da fábrica. “Esse foi um incrível esforço cooperativo do governo federal, comissários de Dayton, empresas (escolas) e o que os negócios e o trabalho fizeram. Foi um esforço notável da comunidade que fez isso acontecer”, fala do senador de Ohio, Sherrod Brown.

Foram criados pelo menos 800 empregos diretos até o final de 2015. Em 2016, a fábrica já contava com 1500 funcionários, com potencial para alcançar 5000 funcionários em suas operações americanas, com 3000 deles em Ohio, sede da Fuyao Glass América.

As primeiras atitudes dos chineses causaram a impressão de que eles pretendiam “chegar de mansinho” naquele país, que é culturalmente diferente da China. Ainda em 2014, a Fuyao começou a fazer palestras de recrutamento na tentativa de familiarizar os potenciais funcionários americanos com a fábrica e nessas reuniões tentaram propagar a ideia de integração das duas culturas: americana e chinesa.

Durante o período de reforma das instalações, quando um auxiliar recomenda que o hall de entrada da fábrica fosse decorado com estátuas da China e dos EUA para simbolizar a união entre os dois países, o fundador e CEO da Fuyao, Cho Tak Wong, recomenda: “Ponha só a americana, senão dá ciúmeira”. Em outro momento, em um discurso para seus novos funcionários, o CEO fala: “Quando se está em Roma, faça como os romanos” se referindo à necessidade de adaptação dos chineses à cultura americana. Além disso, os operários americanos e chineses tentam se socializar, por meio de eventos como churrasco e pescaria, por exemplo.

Entretanto, apesar do otimismo e desses cuidados iniciais, as operações na fábrica da Fuyao em Ohio esbarraram em fortes divergências culturais entre China e EUA. A integração na fábrica se mostrou problemática e os conflitos não demoraram a aparecer e a pôr em risco a rentabilidade do empreendimento.

Os diálogos nas linhas de produção eram dificultados por serem falados em dois idiomas diferentes, sendo necessária a utilização de intérpretes. Os operários americanos tinham dificuldades para entender o que os chineses queriam e não conseguiam acompanhar o ritmo de produção que eles tentavam implementar, pois as metas de trabalho eram elevadas, e seu alcance era possível apenas por meio de jornadas de trabalho extensas e exaustivas, tal como ocorre na China.

Os turnos de trabalho em que a matriz da Fuyao operava na China eram de 12 a 14 horas diárias, muitas vezes se estendendo aos sábados e lá feriados não são comuns. Um americano relatou que foi demitido da Fuyao por levar tempo demais (3 a 4 segundos) para encontrar um arquivo no computador. Os americanos não estavam acostumados a esta realidade trabalhista e ainda se sentiam desmotivados com seus salários, visto que eram bem abaixo da média salarial que se pagava nas fábricas nos EUA.

Os operários americanos também se opunham à falta de segurança e salubridade em que operava a fábrica da Fuyao. Os chineses frequentemente ultrapassavam os limites de segurança das instalações da fábrica e dos processos produtivos em busca de maior produtividade e acidentes de trabalho passaram a ser frequentes. Tais fatos levaram o entusiasmo inicial dos americanos pelas oportunidades de empregos a se transformar em desmotivação.



Fonte: American Factory, 2019

Por outro lado, os chineses, que são acostumados a uma rígida rotina de trabalho, em prol do desenvolvimento econômico do país, sem folgas, muitas vezes só conseguindo visitar suas famílias (quando moram em outra cidade) uma vez por ano, consideravam que os americanos eram pouco produtivos, reclamavam demais e tinham pouca disciplina. “Eles são lentos e tem dedos grossos”, diz um operário chinês à diretoria.

Os chineses passaram a especular questões comportamentais para explicar a forma de trabalho dos americanos. “As crianças americanas são muito mimadas. Por isso, quando se tornam adultos não admitem críticas... Precisam ser levados com jeito, mas com firmeza, mesmo assim muitos não se adaptam”.

Em uma tentativa de remediar essas situações e conseguir melhorar os resultados da fábrica, alguns trabalhadores americanos em cargos de chefia foram convidados a visitar a matriz da Fuyao, na China. O grupo de americanos se mostrou impressionado com o comprometimento, a disciplina e a eficiência com que trabalham os operários chineses. Os visitantes americanos também participaram de uma reunião na matriz e notou-se que sentiram certo constrangimento por suas vestimentas leves destoarem dos engratados chineses.

Durante a estadia na China, os americanos foram convidados para uma celebração cultural importante da Fuyao, caracterizada por apresentações, discursos, entregas de brindes, cantos, coreografias infantis, e até mesmo casamento coletivo de funcionários da fábrica. O evento é marcado por muito entusiasmo por parte dos chineses. Ao final, os convidados americanos foram motivados a apresentarem um pouco da cultura americana, e optaram por cantar uma canção popular dos EUA. Apesar de apreciarem aquele evento, os visitantes demonstraram ter ainda mais convicção da grande disparidade cultural que integra o contexto do trabalho que realizam na empresa.

Ao voltarem para a fábrica dos EUA, o grupo de chefes americanos tentou reproduzir algumas das práticas que vivenciaram na matriz, como fazer uma reunião de rotina no início do expediente e colocar os funcionários dispostos em fila, mas os operários não se mostraram entusiasmados com esses procedimentos, mas sim constrangidos.

Os resultados produtivos e financeiros da fábrica em Ohio continuavam sem êxito, e as tentativas de integração pareciam não surtir efeito. Aumentava a insatisfação por parte dos operários americanos, que passaram a pressionar pela instauração de um sindicato trabalhista na Fuyao. A diretoria chinesa, acostumada a pouca regulamentação trabalhista, tentou veementemente combater a iniciativa. Foi contratada uma consultoria anti-sindicalização, voltada a convencer os operários das desvantagens do sindicato, como por exemplo o pagamento de imposto sindical e operários pró-sindicalização foram demitidos.



Fonte: American Factory, 2019

Além disso, o CEO da Fuyao decidiu demitir o presidente e vice-presidente americanos, que haviam sido contratados na intenção de mostrar que a fábrica era genuinamente americana, e contratou um executivo chinês, que morava nos EUA há duas décadas: Jeff Liu, pois em tese ele conseguiria transitar melhor entre as duas culturas e reduzir os conflitos. Entretanto, seus discursos eram vistos com desconfiança pelos operários americanos que constataram que o executivo continuava tentando imprimir a todo custo a forma de trabalho chinesa e ainda

tentava derrubar a sindicalização. Todavia, essas estratégias chinesas conseguiram surtir efeito e a votação a favor da instauração do sindicato acabou perdendo.

O cenário era crítico, uma vez que a diretoria da Fuyao havia feito um alto investimento e até aquele momento não tinha conseguido bons resultados com o seu modelo de gestão. Se a fábrica continuasse com o desempenho ruim não seria possível mantê-la funcionando por muito tempo.

Diante da situação relatada, (a) analise os conflitos culturais que são apresentados no caso e (b) identifique ações que poderiam ser tomadas pela gestão da empresa para gerenciar os conflitos?

2 NOTAS DE ENSINO

(a) Objetivos de ensino

Desenvolver nos alunos conhecimentos e reflexões acerca da importância da cultura organizacional, com enfoque na análise de conflitos culturais e e ações para gerenciá-los.

(b) Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

A depender dos objetivos pedagógicos do professor, este caso para ensino pode ser utilizado sob diferentes abordagens e a partir de diferentes atividades. O Quadro 1 apresenta uma abordagem, dividida em 4 etapas, direcionada a aplicação do caso em 4 horas.

Quadro 1: Sugestões de atividades pedagógicas

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
1. Assistir ao documentário base para o desenvolvimento do caso “ <i>American Factory</i> ”. 2. Disponibilizar o caso previamente à turma para que seja realizada a leitura crítica do caso.	Diagnóstico	1. Permitir que os alunos se familiarizem com a narrativa do caso e a temática abordada. 2. Permitir que os alunos reflitam sobre o caso e sejam capazes de absorver as informações chaves e as teorias de base para resolução das questões do caso	1 semana de antecedência a aula
1. Debate em pequenos grupos (Até 4 pessoas) 2. Debate na turma e definição de estratégias	Estratégia	1. Incentivar uma discussão mais profunda, em que os alunos em menores grupos se sintam mais confortáveis para debater o caso, reflitem sobre estratégias para resolução dos desafios postos no caso. 2. Permitir a evolução da discussão em relação as respostas dos pequenos grupos e que então os alunos elenquem as principais estratégias a serem priorizadas para resolução dos desafios postos no caso.	2 horas

<p>1. Elaboração de planos de ação</p> <p>2. Fechamento do caso e parâmetros de resposta</p>	<p>Plano de Ação</p>	<p>1. Que os alunos possam elaborar (em grupos) um plano de ação que responda ao desafio proposto.</p> <p>2. Permitir um rico entendimento dos constructos teóricos que permeiam o caso, como também das possibilidades de tomadas de decisões e planos de ações possíveis.</p>	<p>2 horas</p>
--	-----------------------------	---	----------------

Fonte: Elaboração própria (2022)

(a) Arcabouço teórico necessário ao desenvolvimento do Caso para ensino e parâmetros de respostas.

O respondente deve demonstrar seu conhecimento sobre cultura organizacional, definida como um conjunto de valores, hábitos, normas, crenças, cerimônias, rituais e outros comportamentos que afetam o desempenho das pessoas e das organizações (CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2005). Também podem se fundamentar em autores que abordam a temática e usar o pensamento crítico-reflexivo para desenvolver o argumento de suas respostas.

A resposta deve ter dois enfoques: (a) análise sobre os conflitos culturais que são apresentados no caso e (b) identificação de estratégias que poderiam ser tomadas pela direção da empresa para gerenciar os conflitos. Desse modo, a avaliação de cada questão envolve 50% da nota, adquirindo nota máxima as respostas reflexivas, argumentadas e embasadas nas teorias que são abordadas a seguir.

Análise sobre os conflitos culturais que são apresentados no caso

Espera-se que o estudante demonstre o entendimento de que a cultura organizacional apresenta diferentes níveis, com aspectos mais visíveis e superficiais que são facilmente observados na organização e outros mais profundos que envolvem aspectos mais difíceis de serem percebidos, analisados e modificados (CHIAVENATO, 2004; MAXIMIANO, 2005).

Nesse sentido, recomenda-se para a análise dos aspectos culturais do caso, a utilização do modelo de cultura organizacional de Schein, que analisa a cultura organizacional em três níveis: artefatos, normas e valores compartilhados e pressupostos. Espera-se que a análise ocorra a partir da identificação de partes no texto que remetem a cultura organizacional, relacioná-las aos 3 níveis (artefatos, normas e valores compartilhados e pressupostos), além da reflexão sobre os conflitos culturais que foram gerados na empresa.

Artefatos: São os fatores visíveis na organização. Dentre os apresentados no caso, pode-se identificar a estátua dos EUA que o CEO da Fuyao recomenda colocar no hall de entrada, com o intuito de fortalecer a cultura do país onde estava sendo instalada a fábrica. Outros aspectos deste nível estão diretamente relacionados aos conflitos sociais sofridos pela Fuyao. São eles:

- A própria linguagem, pois dois idiomas diferentes dificultavam os diálogos e os entendimentos entre a equipe;
- As instalações da fábrica, que tinham como enfoque principal fluxos produtivos, mas segundo os americanos tornavam-se inseguras e insalubres.
- As diferentes vestimentas usadas pelos chineses e americanos, que chamaram atenção, principalmente, em uma reunião na matriz da Fuyao na China. A celebração cultural, estruturada e coreografada que ocorreu na matriz com a presença de alguns americanos, com o objetivo de valorizar a comemoração, apresentação e fortalecimento da cultural local, deixando evidente a grande disparidade cultural entre os funcionários (chineses e americanos) enfrentada pela Fuyao de Ohio.
- A forma de trabalho que a diretoria tentava implantar na Fuyao de Ohio, com turnos extensos, ritmos de produção acentuados e salários mais reduzidos aos que os americanos eram acostumados.

Valores e normas: Definem o padrão de comportamento, as razões pelas quais os colaboradores realizam o seu trabalho, incluindo as regras e normas do negócio. O caso revela que a Fuyao tentou implementar, na fábrica de Ohio, as normas e valores de sua matriz, localizada na China, o que gerou conflitos culturais da gestão com os funcionários americanos. Foram eles:

- As diretrizes e formas de trabalho, ao levarem os chefes americanos da Fuyao Ohio até a matriz para conhecerem e serem incentivados a adotar tais práticas e também pelas tentativas de substituições de lideranças americanas por chinesas para difundirem as normas e valores da matriz.
- A política de baixa regulamentação, por meio do combate à iniciativa sindical dos americanos.

Pressupostos: São suposições, crenças, sentimentos que existem além da consciência e são dificilmente identificados nas interações entre funcionários. Sob estes aspectos, deve-se analisar que as atitudes de funcionários chineses e americanos apresentadas no caso estão relacionadas aos diferentes pressupostos que as culturas desses dois países carregam. Nesse sentido, pode-se analisar que os chineses acreditam que é necessária uma rotina rígida de trabalho, em prol do desenvolvimento econômico do país. Já os americanos, que apresentam conquistas trabalhistas mais consolidadas, acreditam em uma visão mais humanista das relações de trabalho.

Identificação de ações que poderiam ser tomadas pela gestão da empresa para gerenciar os conflitos É esperado que o estudante reflita sobre os conflitos culturais apresentados no caso como consequências da grande diversidade cultural entre os dois países, China e EUA, pois como argumenta Robbins (2005), a cultura de cada país precisa ser levada em consideração, visto que esta tem mais impacto sobre o comportamento organizacional que a própria cultura da organização.

Nesse sentido, apesar do caso trazer algumas atitudes iniciais que demonstravam uma preocupação da gestão da Fuyao em “chegar de mansinho” e levar em conta a cultura americana, como ilustram os seguintes trechos: “A Fuyao começou a fazer palestras de recrutamento na tentativa de familiarizar os potenciais funcionários americanos com a fábrica e nessas reuniões tentaram propagar a ideia de integração das duas culturas: americana e chinesa” ou na fala do CEO “Quando se está em Roma, faça como os

romanos”, se referindo à necessidade de adaptação dos chineses à cultura americana. O respondente precisa analisar que na prática essa gestão de divergências culturais não aconteceu (conforme já deve ter sido analisado na primeira parte da questão).

Para Chiavenato (2004), culturas bem-sucedidas precisam ser sensíveis a acomodar diferenças culturais, principalmente quando elas atuam em mercados globais e competitivos e assim precisam espalhar-se por diferentes locais e países, como é o caso da Fuyao. Logo, o respondente deve argumentar sobre a importância de disseminar uma gestão centrada na minimização das divergências e na combinação eficaz das diferentes culturas, para que de fato a gestão da Fuyao vença os conflitos e melhore seu desempenho, visto que este é fortemente impactado pela cultura (CHIAVENATO, 2014).

Nessa perspectiva, recomenda-se a identificação de algumas características de culturas bem-sucedidas de Fitz-Enz assinaladas por Chiavenato (2004):

- Intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural: as organizações devem apresentar uma cultura corporativa forte e bem delineada. A Fuyao possui sua estratégia bem definida e relacionada à sua cultura, mas em sua matriz na China. Na fábrica americana, ainda é preciso conhecer e estudar profundamente a cultura dos seus operários e alinhar a estratégia da fábrica a essa cultura.
- Comunicação massiva em duas mãos: As organizações devem ter sistemas de comunicação atuantes e bem desenvolvidos, com o propósito de promover conexão entre as pessoas. A Fuyao falhou em estabelecer essa comunicação, e é preciso propor ações para melhorar o entendimento entre chineses e americanos na empresa, a partir do incentivo à unificação do idioma, por exemplo, mas além disso, é preciso práticas que, de fato, integrem os funcionários chineses e americanos.
- Colaboração funcional: as organizações devem ter mecanismos de cooperação que aumentem a sinergia e ampliem os resultados. Assim, ao invés de um ambiente onde as diferentes culturas (chinesas e americanas) parecem se enfrentar em termos de superação de uma sobre a outra, é preciso que a colaboração e a combinação de competências sejam estimuladas, para obtenção de resultados em conjunto.

Também podem ser explanadas algumas das características que, de acordo com Robbins (2005), capturam a essência da cultura de uma organização, e algumas que podem ser exploradas no caso são as seguintes:

- Orientação para as pessoas, que analisa o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. A falta de conhecimento da Fuyao sobre a cultura americana e o comportamento organizacional não permitia conhecer os efeitos que as ações da empresa teriam sobre os funcionários americanos. Isso levou a várias práticas de trabalho e tentativas de conter conflitos sem sucesso. É preciso de fato entender as aspirações e motivações dos funcionários americanos, e assim conseguir tomar decisões orientadas de fato as pessoas da organização.
- Orientação para a equipe, que analisa o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos. A Fuyao não conseguiu efetivamente formar equipes, pois apenas intercalou as culturas em níveis hierárquicos diferentes. Assim, é preciso motivar a integração da equipe de fato e capturar e combinar os elementos essenciais das duas culturas.

Referências

- AMERICAN FACTORY. Direção: Steven Bognar e Julia Reichert. Produção: Higher Ground e Netflix. Netflix. Estados Unidos. 2019. 1h50min. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/>>. Acesso em: 15 set. 2020.
- BARNEY, J. B. **Organizational Culture**: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review* 1, 1986.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoa**. Elsevier. Rio de Janeiro.2004.
- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Ed Pioneira – Thomson Learning,1995.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto**. Ed Makron Books, 1991.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.