

CAPÍTULO IV: A FEMAQ E SEUS ASPECTOS CULTURAIS

“Nós da FEMAQ acreditamos que só a magia e criatividade de trabalho podem orientar nossa linha de pensamento construindo um futuro melhor. E é com este trabalho que conseguimos transformar matéria-prima em peças fundidas”.

Citação do material de divulgação da empresa

4 HISTÓRICO E CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FEMAQ

A Femaq - Fundição, Engenharia e Máquinas Ltda, empresa brasileira, situada na cidade de Piracicaba, interior de São Paulo, foi fundada em 1966, por Kurt Leibholz, imigrante alemão e refugiado do nazismo. Desde 1972 seus filhos Henrique e Rodolfo Leibholz, são os atuais gestores da empresa.

“A Femaq é especializada na produção de peças fundidas de grande porte com uma capacidade produtiva de 800 toneladas por mês em ferro cinzento, nodular, aço e alumínio. Sua área de atuação abrange diversos segmentos da indústria nacional, tais como automobilístico, papel e celulose, sucroalcooleiro, metal-mecânico, materiais de desgaste para calcário, cerâmico entre outros.” (site www.Femaq.com.br)

Atualmente a Femaq possui um quadro de 87 funcionários, sendo quatro diretores. Embora o local de trabalho seja mantido a altas temperaturas, o chão seja coberto por areia e o ambiente de fundição escuro, pudemos perceber, em uma visita realizada pelo grupo, que a empresa possui um ambiente de trabalho ameno e respeitoso.

A empresa não só atende ao mercado nacional, como também exporta sua produção para a Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul e demais países. Tendo como clientes: General Motors do Brasil, Matriceria Austral – Argentina, Volkswagen do Brasil Ltda, Karmann Ghia do Brasil, Voith S/A Máquinas e Equipamentos, Daimler Chrysler do Brasil, CSP - *Cast Steel Products* entre outros clientes.

Os diretores valorizam o contato humano com todos os seus colaboradores internos, fato evidenciado durante a visita, pois o gerente de Recursos Humanos os cumprimentava por seus nomes. Promovendo assim uma cultura de respeito, de atenção à opinião dos funcionários e de relacionamento saudável, propiciando um clima organizacional e um ambiente fraterno e motivador, no qual todos se sentem

protagonistas pelo sucesso da empresa e cada qual reconhece o seu papel, sabendo da importância e da boa execução deste. E sempre que encontram algum problema buscam a solução através do diálogo. Um aspecto importante que evidencia essa proximidade é o fato da sala da direção estar localizada próxima ao local da produção.

A Femaq já detinha certa participação no mercado e características culturais próprias quando, em 1991, optou livremente em participar do projeto de Economia de Comunhão, sendo uma das primeiras empresas a aderir ao projeto.

Henrique Leibholz, durante uma entrevista comentou que, a Femaq já detinha valores cristãos e aplicavam a distribuição do lucro entre os funcionários, sempre priorizando o relacionamento ético com o público externo. (BENITES, 2001).

O modelo de gestão da empresa não enfrentou mudanças drásticas, pois desde a sua fundação os seus donos já mantinham um bom relacionamento com seus colaboradores e haviam adotado um estilo semelhante de gestão da empresa. A mudança maior ocorreu na divisão do lucro tripartite, proposto pelo projeto EdC, que permitiu uma abertura maior da empresa em relação aos *stakeholders*.

Com sua adesão ao projeto, a empresa conquistou vários prêmios e certificações, entre os quais, podemos citar:

Certificados:

- Certificado de Qualidade para peças fundidas nº 047015080: conforme norma alemã AD-Merkblätter WO TRD 100, outorgado pelo BRTÜV em 21 de dezembro de 1999.
- Certificados de Mérito 95, 96, 2000 e 2001: pela General Motors do Brasil, como um de seus fornecedores que apresentam rígidos controles de custos, prazos e qualidade.
- Processo de Certificação conforme norma ISO 9002: através da agência BRTÜV, segundo proposta BRTÜV SP 053.

Prêmios de Meio Ambiente

- Destaque Ambiental do Ano 2001, pelo Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente - CODEMA - Piracicaba - SP

Atestando assim que, após a adesão ao projeto de EdC, a Femaq vem conquistando certificados em qualidade de sua produção, em peças fundidas, pelo

fornecimento a General Motors do Brasil por ter rígidos controles de custos, prazos e qualidade, certificação pelo padrão ISO 9002 e prêmio por destaque ambiental pela cidade de Piracicaba agregando valores e complementando seu modelo de gestão empresarial.

É uma prática comum dos funcionários no final do expediente organizar e limpar seus locais de trabalho, mantendo-o em ordem para o dia seguinte.

A Femaq também divulga as informações a todos os seus funcionários referentes ao lucro operacional, aos planos, metas da empresa e pontos a serem melhorados e sobre as situações: econômica e política do país. Em períodos de eleição há na empresa um cartaz explicando a importância do voto consciente. A empresa também convida candidatos de diversos partidos a divulgar seu plano de ação.

A preocupação maior da Femaq é com a saúde de seus funcionários. Todos os seus colaboradores diretos possuem convênio médico e anualmente a empresa realiza a semana da Sipat (Semana Interna de Prevenção de Acidente de trabalho)¹². Oferecendo também treinamentos, palestras sobre segurança do trabalho e incentivo ao uso adequado dos equipamentos de segurança, pois no processo de fundição a temperatura varia em torno de 1.500 ° C e seus funcionários utilizam maquinário pesado no processo produtivo. Conforme citação de Gonçalves e Leitão o nível de risco de uma fundição é quatro, sendo cinco o grau máximo, mas na Femaq são raros os registros de acidentes. (GONÇALVES E LEITÃO, 2001).

A empresa disponibiliza aos seus funcionários um refeitório que se localiza fora do espaço da produção, sendo seu espaço de pintura clara e muito organizado, proporcionando tranquilidade e momentos de distração e interação entre os colaboradores.

A Femaq contrata serviços terceirizados de manutenção, portaria e limpeza e os colaboradores dessas empresas incorporam a cultura da Femaq.

Os diretores da Femaq são membros do Movimento dos Foculares, porém, ao contratar novos funcionários, buscam profissionais que se identifiquem com a cultura da empresa. Não necessariamente esses profissionais devem também ser membros do movimento, mas devem compartilhar dos mesmos valores para que se sintam parte da empresa e contribuam para o seu crescimento. Após a contratação é feito

¹² www.portalvr.com/cohab/sipat/index.php - acessado em 25/09/2006.

uma integração desse funcionário para que aprenda os princípios da empresa e da Economia de Comunhão.

Como benefício, a empresa oferece a PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que corresponde a 10% do lucro mensal, o qual é distribuído de forma igualitária entre todos os funcionários e pode ser visualizado no mural da empresa por todos os funcionários. A empresa fornece bolsa de estudos aos funcionários com o intuito de torná-los mais qualificados e preparados para o trabalho.

Segundo Gonçalves e Leitão (2001,p.41) “O sistema de incentivos inclui um plano de participação nos lucros e resultados, elaborados pelos empresários e empregados e baseado em 10 indicadores para cálculo do lucro a ser distribuído:

- acidentes de trabalho;
- desperdício;
- higiene;
- horas extras;
- pontualidade da entrega;
- produtividade;
- uso dos equipamentos de segurança;
- trabalho/refugo;
- um indicador identificado por 5S, que engloba organização, ordenamento, limpeza, padronização e disciplina no uso dessas habilidades.”

O projeto de EdC não requer que as empresas que o adotam distribuam a PLR, porém a Femaq utiliza esse benefício como um meio de incentivar ainda mais seus colaboradores a engajarem-se na empresa e em suas metas.

O processo de fundição de metais utiliza areia em seu processo e depois de várias vezes utilizada, as fundições costumam despejar a areia residual em aterros industriais, poluindo o solo e as águas subterrâneas. A Femaq, buscando solução para esse problema ambiental, criou uma outra empresa que utiliza essa areia residual na produção de blocos de concreto, atividade que, inicialmente era financiada pela Femaq, mas que hoje obtém seu próprio lucro com a venda desses blocos para a comunidade local. E a Femaq vende outra parte a uma empresa da região que fabrica asfalto, solucionando assim um problema para ela e para mais 22 empresas de fundições da região.

Também na empresa encontram-se cestos de coleta seletiva de materiais, que semanalmente a entidade Centro de Reabilitação, da cidade de Piracicaba, recolhe para angariar fundos e também com a qual a Femaq contribui com 1 (um) salário mínimo.

A empresa tem uma fundação, a fundação Kurt Leibholz, formada por seus colaboradores que contribuem para que ela possa ajudar os funcionários da empresa que passam por necessidades materiais.

A empresa vem sendo objeto de estudos em graduação, mestrado e doutorado, tanto em universidades e faculdades nacionais quanto internacionais. Esses estudos destacam um aumento na sua produtividade homem/ano que passou de 14 a 30 toneladas, faturamento homem/ano passou de 35.000 a 120.000 dólares e que a produtividade da Femaq é de 70 toneladas/homem/ano, enquanto que a média brasileira é de 35 toneladas; nos EUA é na ordem de 66 toneladas, e no Japão, de 75 toneladas¹³.

Percebe-se então que a cultura da Femaq, aliada a fatores tecnológicos a direciona ao aumento da produtividade, crescimento e reconhecimento. Durante o exercício de 2005, por exemplo, a Femaq obteve um lucro de R\$ 2.201.230,81, segundo informações do diretor financeiro da empresa.

A Femaq desenvolve um trabalho social no qual, monitora a administração pública e os projetos desenvolvidos pela prefeitura e faz sugestões de novas idéias para que a população de Piracicaba e região seja beneficiada.

Embora a Femaq não seja remunerada por essas atividades ela as desenvolve de maneira responsável e consciente, pois entende que toda a comunidade local terá ganhos significativos.

A empresa fornece o prédio para a realização de reuniões e assembléias de sindicatos regionais, e também fornece um lanche para todos os participantes desses eventos, sem que isso tenha custo algum aos mesmos.

É importante salientar que a Femaq não está coligada a nenhum partido político, esse trabalho junto á prefeitura é desenvolvido independente do partido que está governando a cidade. São analisados pontos positivos e negativos da administração pública e os problemas verificados são discutidos com o intuito de solucioná-los da melhor maneira possível. A Femaq participa do “Projeto Piracicaba 2010”, um projeto iniciado pela sociedade civil de Piracicaba, no qual, pretende-se estudar melhorias para a cidade e toda a sua comunidade buscando construir uma cidade sustentável. A empresa patrocina financeiramente esse projeto, pois acredita no avanço que ele trará para Piracicaba e região.

¹³ Informações obtidas em consulta ao site http://www2.focolare.org/br/edc82_pt.html - acessado em 14/08/2006.

Essas intervenções que a empresa realiza frente à comunidade local são peculiaridades das empresas de EdC, elas não estão preocupadas apenas em melhorar as próprias condições sociais e físicas, mas também, se interessa pelas necessidades e condições da comunidade externa mais próxima.

“Nos protagonistas do projeto da EdC é possível identificar uma outra característica dos expoentes das cúpulas empresariais movidos por um ímpeto ideal: a orientação a um compromisso que vai além dos limites da empresa. O empresário socialmente comprometido não se fecha no interior da própria empresa; tende, pela sua natureza, a se interessar pelas necessidades da realidade mais próxima e pelas regras do jogo que governam o sistema econômico e político-social no qual atua.” (MOLTENI, 2002, p.96).

Após o estudo das culturas da Natura e da Femaq pôde-se verificar algumas semelhanças e distinções entre elas. Tanto a Natura e a Femaq são empresas preocupadas com a responsabilidade social e com o bem estar de seus colaboradores, porém essas preocupações são tratadas pelas empresas de maneiras diferentes. A Femaq é administrada a partir dos valores e princípios de seus diretores, que estão baseados nos princípios da Economia de Comunhão e a Natura tem sua administração baseada nos valores e cultura de seus presidentes, que estão preocupados com o meio ambiente e com o bem estar das pessoas.