

# Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

RS 2,50

Edição nº 11

## FORMAÇÃO DA BOBINA

Conheça a etapa final do processo de fabricação do papel

## INTELIGÊNCIA ÉTICA

Empresas que aplicam este conceito respeitam princípios e valores sem deixar para trás o lucro e a sustentabilidade



**ABTCP**

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

# Magia da **superação**

SERGIO SAITORIO

**Por Patrícia Capó**

(Coordenadora de Comunicação e Publicações ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

E-mail: [patriciacapo@abtcp.org.br](mailto:patriciacapo@abtcp.org.br)

A revista Nosso Papel está no site da ABTCP para download gratuito.  
Site: [www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br)

É difícil para o mundo científico – que busca provar tudo por “a” mais “b” – a aceitação de que “há mais coisas entre o Céu e a Terra do que sonha nossa vã filosofia”, frase do antigo e famoso escritor William Shakespeare citada por Albert Einstein.

A verdade da existência do mundo invisível, que convive conosco diariamente na realidade concreta da vida e dentro de cada um de nós, só não foi enterrada porque alguns cientistas solitários desafiaram a si mesmos. Humildemente, reconheceram as limitações da ciência para explicar o universo...

Quando pontos de vista mais sábios se destacam do lugar-comum das explicativas de qualquer realidade, podemos chamar esse momento histórico da humanidade de “magia da superação”. Há muitos exemplos de condenações assustadoras no passado de homens que, hoje admirados, ousaram desafiar a lógica racional do mundo. A diferença entre eles e a maioria está na coragem individual.

O artigo da coluna Questão Pessoal desta edição aborda exatamente o contrário das atitudes corajosas, pois há aqueles que morrem diariamente por dentro pela infelicidade de trabalhar no que não gostam. Muitos de nós já tivemos a oportunidade de conhecer pessoas nessa condição. Em vez de superar seus obstáculos, os sobreviventes infelizes colocam seus esforços contra si mesmos, a fim de suportar o peso de viver com uma montanha de dificuldades insuperáveis.

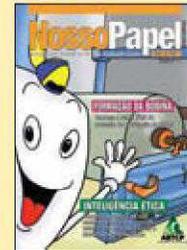
Nosso líder Zé Pacel conhece bem esses caminhos e as conseqüências das máscaras usadas no dia-a-dia, que nos afastam daquilo que mais gostaríamos de conquistar e de demonstrar! Na nova série Aventuras do Zé Pacel, na formação de equipes, atitudes grandiosas como essa estão sendo representadas pelo personagem para conduzir todos nós a uma auto-avaliação.

É preciso ter ética e compromisso com a verdade, entre outros acordos pessoais, para sermos profissionais realizados. A boa notícia fica por conta da coluna Gestão Total, que defende, a partir do artigo do professor e mestre em Liderança Armando Correa de Siqueira Neto, que “a ética terá lugar de destaque na sociedade”, atitude que não se trata de uma previsão, mas que revela uma condição do futuro. Isso significa que, cada vez mais, os resultados serão afetados diretamente pelo que se é, devido à condição inseparável entre o ser (eu invisível, alma) e o ter (relacionado ao ego, ou seja, o falso eu, às máscaras da personalidade).

A superação, diferentemente do que se pode imaginar, depende de uma verdade integrada, íntegra, interior, e não de uma magia casual, porque essa visão também surge do imaginário. A superação depende de atitudes concretas, de esforços na direção correta dos objetivos profissionais sintonizados com as buscas pessoais!

# Sumário

<b>Linha de Produção</b> Enroladeira ou formação da bobina	4
<b>Papeleiro Consciente</b> Primeiros socorros nas empresas	6
<b>Empresa Legal</b> Exportação e importação para pequenas e médias empresas	8
<b>Parte I - Comércio exterior – Aspectos gerais</b>	
<b>Questão Pessoal</b> Aprenda a gostar do que faz	10
<b>Liderança</b> Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes. Segundo episódio: “Cutucando a onça com vara curta”	13
<b>Gestão Total</b> Inteligência ética e desenvolvimento das empresas	16
<b>Imagem é Tudo</b> Atenção com a qualidade! – Parte I	19
<b>Indicadores</b> Perspectivas para a reciclagem	21



**Revista Nosso Papel - Ano II, nº11 – Março/Abril – 2007**  
Publicação bimestral da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) sobre conceitos e experiências de empresas e técnicos do setor de papel. Circulação apoiada pela Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO) e pela Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), com tiragem de 70 mil exemplares, distribuídos em todo o Brasil.

**Redação**  
Rua Zequinha de Abreu, 27 - Pacaembu  
São Paulo - SP - CEP 01250-050  
**Telefones:** editorial (pautas e sugestões de temas): (11) 3874-2726; e publicidade (patrocínios): (11) 3874-2720 / 2728 / 2738.  
E-mails da redação: [patriciacapo@abtp.org.br](mailto:patriciacapo@abtp.org.br) / [luciana@abtp.org.br](mailto:luciana@abtp.org.br)

**Jornalismo e Publicidade**  
**Editora responsável:** Patrícia Capó – MTb. 26.351-SP  
**Coordenadora editorial:** Luciana Percin - MTb. 46.445-SP  
**Colaboração de pauta:** Adriana Ceserani (Bracelpa), Sueli Gonçalves (ABPO) e empresas do setor de celulose e papel  
**Ilustrações:** Mario Mastrotti – (11) 4226-4397  
**Revisão:** Adriana Pepe e Luigi Pepe

**Design, Distribuição, Impressão e Papel**  
**Projeto gráfico:** desenvolvido pela Central Business, com cessão de direitos autorais para a ABTCP.  
**Produção:** Fmials Comunicação e Marketing - (11) 3237-4046  
**Gráfica:** Editora Parma  
**Papel miolo:** esta revista foi impressa em papel Couché Kromma Silk 75 g/m², fabricado pela Ripasa S.A. Celulose e Papel em harmonia com o meio ambiente.  
**Tiragem:** 70 mil exemplares  
**Circulação Nacional:** nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro/2006  
**Distribuição:** Correios e TecnoCourier  
Distribuição gratuita  
**Apoio:** ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado (11) 3831-9844  
Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel (11) 3885-1845

Os artigos assinados e os conceitos emitidos pelos entrevistados são de responsabilidade exclusiva dos signatários e emittentes.

ABTCP - OSCIP: patrocinando a revista Nosso Papel, você recebe benefícios fiscais por investir em um projeto de uma entidade OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, podendo abater parte do valor investido de seu imposto de renda devido.



# Enroladeira ou formação da bobina

A enroladeira é a parte da máquina de papel que tem a função de armazenar o papel fabricado e seco na forma de uma bobina. Muitos também a chamam de “jumbo”, entre outros nomes usuais. É muito importante que o papel armazenado na bobina pela enroladeira não sofra alterações em suas propriedades físicas ou, de maneira geral, em sua qualidade. Quem acompanhou os artigos anteriores sabe de todos os cuidados e dificuldades na obtenção de um bom papel. Logo, não devemos negligenciar essa última etapa da fabricação, uma vez que, sem as devidas precauções, o papel não atingirá seu



MARIO MASTROTTI

objetivo e também não poderá servir para a etapa posterior, da rebobinadeira ou

acabamento. Assim, devemos descrever os componentes de uma enroladeira de forma

Por engº Carlos Henrique Godoy dos Santos  
Gerente Técnico da Siderquímica S.A.  
Telefones: (11) 8381-1398 e (41) 2105-3838  
E-mail: chenriquesantos@uol.com.br



a entendermos todas as subetapas do processo.

Após a saída da folha da máquina, o papel é encaminhado à enroladeira. O primeiro rolo com o qual terá contato é o tambor da enroladeira, que dá sustentação à folha e a direciona para a estanga, onde será enrolada.

No início, a estanga é sustentada verticalmente sobre o tambor da enroladeira pelo braço primário, que tem a função de movimentar a estanga de cima do tambor até descansá-la sobre as guias horizontais, onde ficará até o final do processo de enrolar o papel. Todo esse movimento da estanga ocorre com o contínuo processo de enrolamento da folha.

Depois que o braço primário deixa a estanga, retorna vazio à sua posição inicial. Nesse momento, o braço secundário da enroladeira encosta sobre a estanga, mantendo-a pressionada, a fim de manter a tensão da folha e, conseqüentemente, a densidade e a uniformidade da bobina.

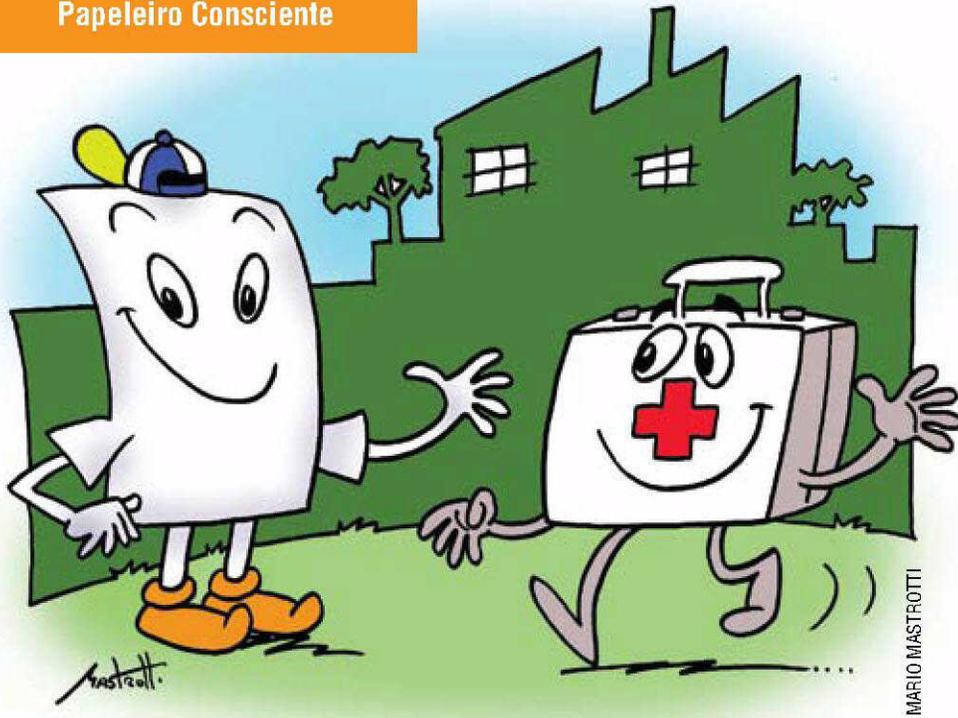
O braço secundário da enroladeira deve ter ângulo de contato com a estanga de forma a manter pressão constante durante a variação de diâmetro da bobina – isso porque, com o crescimento da bobina devido ao acúmulo de papel, o eixo da estanga se desloca, distanciando-se do tambor. O braço secundário deve permitir tal movimento, porém sem deixar que a

pressão sobre a estanga, em momento algum, seja reduzida, pois, caso isso aconteça, a folha perderá a tensão e correrá de forma irregular para fora da bobina, prejudicando a própria bobina e as propriedades da folha.

Após atingir o diâmetro máximo capaz de suportar a bobina com o mesmo nível de esforço, o braço secundário afasta-se da bobina, permitindo que seja expulsa da posição. Assim termina o processo de enrolamento da folha. Na sequência, novo ciclo se inicia com o lançamento da folha sobre a estanga no braço primário, que, como descrito acima, dará origem a uma nova bobina.

Observem que, para os operadores, o controle mais importante é o da pressão aplicada aos braços da enroladeira. Os engenheiros, por sua vez, ficam com a difícil missão de projetar o tamanho dos braços, de forma a garantir o movimento de maneira uniforme. Para o pessoal da Manutenção, a calibração dos instrumentos de controle é tarefa indispensável, assim como manter o sistema de força dos braços, seja pelo processo pneumático, seja pelo hidráulico, uma vez que se trata de uma área da máquina muito exigida.

Sendo assim, somente com a colaboração de todos se cumpre a missão da enroladeira de garantir a qualidade estável do papel no final do processo de fabricação e dar uniformidade à bobina que irá para o acabamento do papel, de acordo com sua finalidade. 



## Primeiros-socorros nas empresas

Na primeira matéria da seção *Papeleiro Consciente*, falamos sobre os riscos que nos rondam diariamente nas empresas. Apesar dos grandes esforços para que nunca estejamos sujeitos a eles, não tem jeito, pois todos sabem que “acidentes acontecem”. Por isso, devemos estar prontos para o dia em que será necessário tomar alguma providência. Todas as empresas devem manter um sistema adequado de prestação de

primeiros-socorros de acordo com seu porte e atividades.

Afinal, o que são primeiros-socorros? O atendimento imediato a vítimas de acidentes e males súbitos prestado por pessoa leiga que procura diminuir as conseqüências antes da atenção especializada de um médico ou técnico em saúde. Veja abaixo alguns pontos essenciais a serem considerados quando se trata de primeiros-socorros nas empresas:

### Socorristas

Socorristas são os empregados devidamente escolhidos e treinados para o atendimento às urgências (toda condição imprevista que depende de medidas imediatas ao socorro das pessoas acidentadas) e emergências (toda situação em que haja risco iminente de morte, sofrimento extremo, perigo imediato e perda de órgão ou função) de forma mais adequada. Eles devem ter qualidades de or-

dem profissional e comportamental, entre as quais o pleno domínio do trabalho que executam, além de visão completa do processo produtivo e capacidade de se manterem calmos em situações de urgência e/ou emergência.

O número de socorristas na empresa dependerá da quantidade de empregados e do risco existente. Em cada local de trabalho com mais de 20 trabalhadores é necessário um socorrista treinado. Nas empresas com brigada de incêndio, essa tarefa geralmente fica também com os membros dessa equipe, que já possuem as qualidades referidas para socorristas.

O treinamento deve fazer parte de um amplo programa de primeiros-socorros. Há necessidade de supervisão médica ao programa, de modo a garantir a qualidade do treinamento realizado pelos monitores, não importando o porte e os riscos da empresa.

### **Treinamento**

O ensino dos procedimentos de primeiros-socorros nas empresas deve ser ministrado a todos os colaboradores, enfatizando-se os riscos existentes nos locais de trabalho. A carga horária do curso, dimensionada de acordo com os riscos existentes, não deve ser inferior a dez horas, duas das quais dedicadas a atividades práticas.

É preciso que a reciclagem dos conhecimentos ministrados ocorra regularmente. A toda oportunidade que se apresente, o ensino deve ser renovado. O uso de cartazes e folhetos bem ilustrados consiste em uma forma de relembrar aspectos bem definidos acerca do atendimento a vítimas de acidentes.

É necessária a entrega de um manual com detalhamento das técnicas ministradas para servir de referência ao trabalhador, que poderá, assim, recordar os ensinamentos recebidos, e também para promover discussões sobre o assunto em reuniões de grupo.

O conteúdo programático pode variar segundo o grupo funcional e o risco, mas deve incluir os temas abaixo:

- conceito de primeiros-socorros;
- dados vitais;
- reanimação cardiorrespiratória;
- hemorragias;
- fraturas, entorses e luxações;
- ferimentos e queimaduras;
- estado de choque;
- transporte de acidentados;
- lesões por animais peçonhentos;
- corpos estranhos;
- choque elétrico;
- desmaios e outros males súbitos;
- intoxicações por agentes químicos específicos existentes na empresa;
- atendimento ao parto súbito para empresas com trabalhadoras.

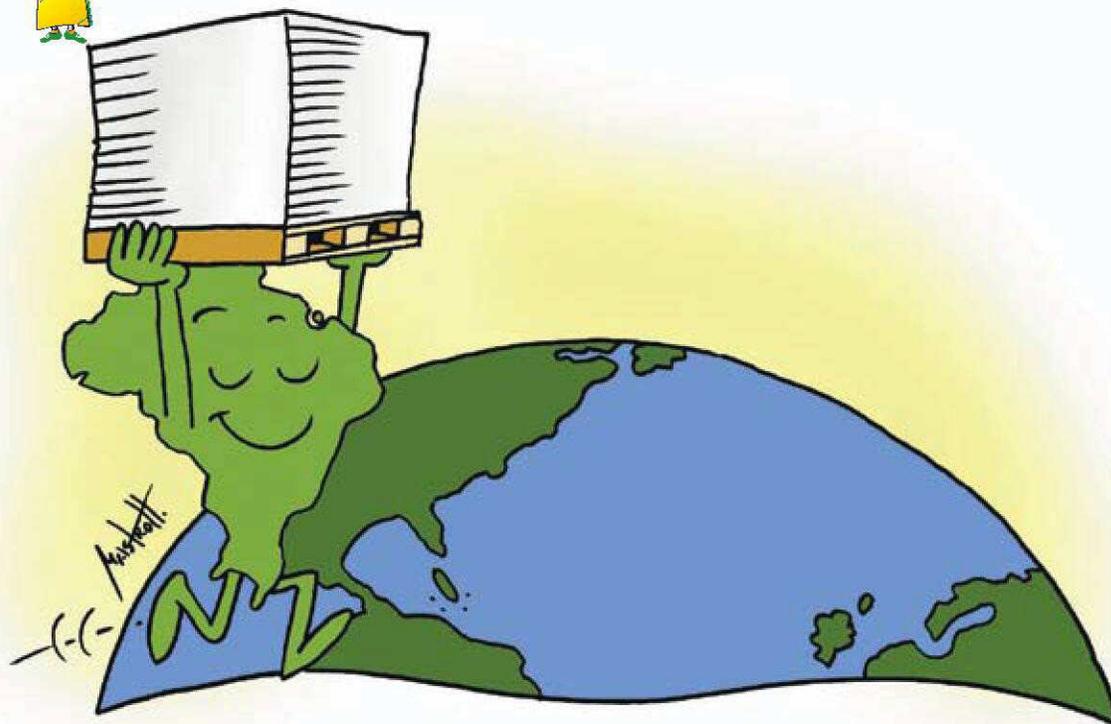
### **Equipamentos e transporte**

Entre os equipamentos obrigatórios nos locais de trabalho, destacam-se as macas dobráveis e as talas, que devem ficar em local de fácil acesso, bem sinalizado e totalmente desimpedido para sua retirada imediata no atendimento de primeiros-socorros.

Um local determinado para o estacionamento de ambulância ou veículo preparado para o transporte de emergência facilitará o acesso a um atendimento mais complexo em clínicas e hospitais. Esse local precisa ser sinalizado e estar sempre livre.

Usualmente, recorre-se aos serviços existentes na comunidade para o transporte de emergência. Os números de telefone para requisitar esses serviços devem estar facilmente disponíveis nas salas de emergência, na portaria e nos setores responsáveis pelo sistema de comunicação externa da empresa.

A atividade de primeiros-socorros deve ser cuidadosamente planejada e envolver todos os empregados. Cada um, dentro de sua competência, pode atuar de maneira eficaz nas ocorrências que exijam pronto atendimento, desde que haja treinamento e existam recursos mínimos disponíveis. ●



## Exportação e importação para pequenas e médias empresas

### Parte I - Comércio exterior – Aspectos gerais

Caríssimos leitores, durante 2007 continuaremos nossa coluna, mas sem enfoque puramente no aspecto ambiental. Trataremos de temas ligados à exportação e à importação para pequenas e médias empresas. Assim, nosso primeiro artigo aborda os motivos que levam ao comércio entre países – exportações e importações – e seus aspectos gerais.

Exportação é o mecanismo pelo qual um país fornece bens e serviços produzidos em seu

próprio território – ou mesmo em outros países – para satisfazer o interesse de determinado país comprador, proporcionando vantagens aos envolvidos. Em resumo, é a saída de produtos e o fornecimento de serviços para o exterior.

Importação é o ato inverso, pelo qual um país adquire de outro produtos e serviços que sejam úteis ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, à sua população.

Entenda-se por “serviços” assessoria, consultoria e conhecimento em geral e por “bens” mercadorias (produtos). A exportação pode ocorrer

rer de forma direta (pelo próprio fabricante) ou indireta (com a utilização de vendedores intermediários, encarregados do embarque, da emissão da documentação e outros trâmites), o que dependerá da conveniência, da capacidade produtiva, entre outros aspectos. Quanto ao tempo, a exportação pode ser definitiva ou temporária, caso em que ocorre apenas por tempo determinado, por exemplo, em operações de melhorias/transformação.

O que leva os países a negociarem entre si? Tanto a fartura quanto a escassez de recursos podem ser motivos para importações/exportações. Os recursos naturais de um país, por exemplo, podem ser uma das mais significativas motivações. No segmento de celulose, por exemplo, o Brasil tem se destacado bastante, principalmente em razão de vantagens competitivas, como a condição climática e o desenvolvimento tecnológico aplicado aos plantios de eucalipto. Até mesmo questões políticas influenciam o comércio internacional! Um exemplo claro dessa situação é ausência de relacionamento entre Cuba e os Estados Unidos.

Por fim, outro fator motiva o comércio internacional: a redução de riscos. Exportando, por exemplo, a empresa passa a não contar apenas com o mercado consumidor interno. Havendo crises de mercado, como redução brusca de preços, queda de consumo ou mudança de hábitos sociais, o exportador ainda conta com um leque maior de compradores, pois outro país adquire seus produtos. A lógica é bem simples: não se pode colocar todos os ovos na mesma cesta!

### Efeitos e conseqüências

Podemos notar que a relação importação *versus* exportação tem uma cadeia de conseqüências: aumento de produção gera mais empregos, que tem como efeito lógico mais salário disponível na economia, o que aumentará a quantidade de moeda em circulação, ocasionando elevação da capacidade de consumo... Tudo isso funciona como propulsor para a economia do país exportador!

Outro importante efeito a ser destacado refere-se a nós, leitores: o aperfeiçoamento dos recursos humanos e tecnológicos, pois o mercado está cada vez mais exigente. O Brasil, nesse sentido, sobressai-se pela excelência na qualidade dos papéis de imprimir e escrever, celulose *kraft*, papel *kraftliner* e cartões produzidos.

É importante frisar que o retrato de um Brasil com baixa participação no mercado internacional continua existindo. Embora tenha capacidade, o País tem aparecido timidamente no cenário mundial. Os dados mostram que as pequenas empresas não estão conseguindo acompanhar o ritmo das exportações e que, embora haja nichos de mercado, são específicos, como o de papéis especiais, que demanda consideráveis investimentos, assim como bom conhecimento da cadeia produtiva.

Nos próximos artigos, iremos abordar aspectos legais, procedimentos mais simples para exportações, perspectivas de vencer a burocracia e outros. Sintam-se à vontade para entrar em contato! 🌐

Um abraço!



# Aprenda a gostar do que faz

MARIO MASTROTTI



Como é triste ver tanta gente trabalhando com o que não gosta e se sentindo infeliz profissionalmente! É uma situação realmente difícil, já que o trabalho tem papel indispensável na vida de quase

todos nós e – acredito eu – até na de quem não precisa trabalhar.

Muitas vezes me pego reclamando da escravidão das horas, do quanto preciso estar atenta ao relógio e aos compromissos... Só

que, se não fossem estes mesmos compromissos, que graça teria a minha vida? Com certeza eu acordaria para almoçar e, depois do almoço, deitaria de novo para descansar... Mais à noite,

Por Eliana Barbosa, palestrante, autora dos livros *Acordando para a vida – lições para sua transformação interior* e *O enigma da bota – enfrentando a sucessão empresarial com equilíbrio e sabedoria*, ambos da Novo Século Editora, e apresentadora de programas motivacionais em TV e rádio.  
Sites: [www.elianabarbosa.com.br](http://www.elianabarbosa.com.br) e [www.showtv.com.br](http://www.showtv.com.br) (programa de TV na internet - BEM VIVER)  
Contato: [elianaconsultora@terra.com.br](mailto:elianaconsultora@terra.com.br)



cansada da cama, passaria para o sofá da sala e assim, dia após dia, iria vivendo por viver, sem foco, sem meta, sem direção. Isso definitivamente não é vida!!!

Então, se você olhar por esse prisma, mesmo que hoje seu trabalho não seja aquilo que sempre sonhou, pelo menos é um trabalho, uma ocupação que não só melhora sua vida material, como também – e principalmente – sua vida emocional, pois faz que você se sinta útil, atuante, vivo! Mais: ter um trabalho, remunerado ou não, protege dos pensamentos depressivos.

Saiba que, se você quer ser bem-sucedido na vida, precisa, sim, do esforço, da determinação e da persistência, mas em especial de um trabalho que aprecie. Então, você tem duas opções a esse respeito: fazer o que gosta ou aprender a gostar do que faz! Ainda hoje, poucos conseguem trabalhar naquilo que gostam, mas muitos estão aprendendo a gostar do trabalho que fazem, porque sabem que tudo passa e que toda e qualquer experiência vivida, mais dia, menos dia, terá utilidade em realizações futuras.

Valorize-se mais valorizando seu trabalho atual, despertando em si mesmo, a cada amanhecer, o bom ânimo, a boa vontade, o entusiasmo e a esperança

em dias mais prósperos. Além disso, prepare-se sempre para melhores oportunidades, procurando novas aprendizagens, leituras e cursos variados, porque hoje, no mundo globalizado, a informação passou a ter mais valor do que a experiência na área profissional.

Tenha paciência e jamais maldiga seu trabalho! Pelo contrário, em suas preces coloque em primeiro lugar a gratidão pela oportunidade de trabalhar. Tudo o que tiver de fazer, faça bem feito, sempre! Evite esperar reconhecimento de seus superiores ou colegas, porque, infelizmente, ainda são poucas as pessoas capazes de entender que quanto mais reconhecem o valor do outro, mais valorizadas se tornam.

Pare de terceirizar a motivação que você precisa para ser feliz, ou seja, não coloque nos outros ou no mundo a responsabilidade pela construção de sua felicidade! A única motivação que faz a vida acontecer e a roda da prosperidade girar é a auto-motivação, aquela que vem do fundo de seu ser, de sua própria energia interior, da confiança que você tem em si mesmo e da convicção de merecer que o melhor aconteça.

Finalizo este tema com o

conto chamado “Trabalho”, extraído do livro *Histórias da Alma, Histórias do Coração*, de Margarete Stevens:

*“Houve um homem que morreu e se viu em um lugar lindo, rodeado de todo o conforto concebível. Um ser vestido inteiramente de branco veio até ele e disse: ‘O senhor aqui pode ter qualquer coisa que deseja: qualquer iguaria, qualquer prazer, qualquer tipo de entretenimento’. O homem ficou encantado e, por vários dias, deliciou-se com todos os manjares e deleites que sonhara na Terra. Um dia, porém, entediou-se daquilo tudo e, chamando o atendente de trajes brancos, explicou: ‘Estou cansado disso tudo. Preciso de alguma coisa para fazer. Que tipo de trabalho você pode me oferecer?’. O atendente de branco sacudiu a cabeça melancolicamente e respondeu: ‘Sinto muito, meu senhor. Essa é a única coisa que não podemos lhe oferecer. Não há trabalho aqui.’ O homem retrucou: ‘Essa não! Eu bem poderia estar no inferno’. O atendente respondeu com brandura: ‘E onde o senhor pensa que está?’”* ●

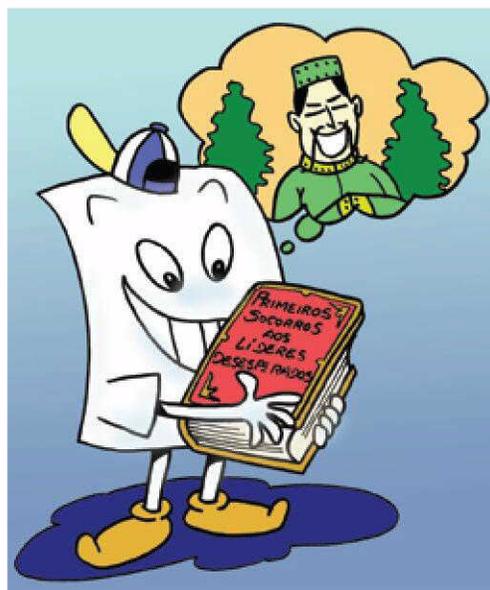


Liderança

# Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes

**Terceiro episódio: Uma linda coleção de pessoas!**

“O que seria o contrário de um verdadeiro time vencedor?”, questionava-se Zé Pacel, enquanto estudava seu exclusivo manual Primeiros-Socorros aos Líderes Desesperados, editado por seu antigo professor de Liderança, Tchiko-Tchiko Ladutoku San. As lições desse manual, que Zé guardava a sete chaves em casa (exemplar único, recebido como presente do mestre), eram parecidas com fábulas chinesas. Sabe quando você lê e nunca entende nada da primeira vez? Então, era assim mesmo, pois a idéia era exatamente colocar a “cachola” para funcionar. Afinal, cabeça não existe somente para separar as orelhas ou sustentar os cabelos, que a cada ano começavam a cair mais da cabeça do nosso “adestrador de cães ferozes”, ou melhor, de equipes de pessoas com personalidades fortes! Seguiu reflexivo para a Papelomania Celulósica, empresa na qual deveria ter um dia um tanto quanto longo e estressante, como sempre! – “Well, well... As idéias estão



MARIO MASTROTTI

mesmo muito ‘cafundidas’ aqui dentro do meu ‘pensódromo’, raciocinava Zé Pacel, enquanto dirigia seu possante. Chegou à Papelomania Celulósica meio perdido nas idéias, que giravam, giravam e giravam lá dentro, sem encontrar resposta

Por Patrícia Capó, editora-responsável das revistas *O Papel* e *Nosso Papel* (ABTCP), especializada em Comunicação Corporativa, Jornalismo Científico e Liderança Empresarial.  
E-mail: [patriciacapo@abtcp.org.br](mailto:patriciacapo@abtcp.org.br)



certa. Antes de colocar os pés na recepção, claro, vestiu sua super-mega-power máscara de consultor: sorridente, com cara de inteligente, peito cheio e, para completar a fantasia, estava vestido feito uma múmia, com tanto pano em cima que mal conseguia respirar, senão estourava...

“Muito bom dia, senhorita”, falou à recepcionista. “E aí, campeão? Energia total nessa limpeza de máquina?”, brincou com o técnico da produção e foi direto para sua sala de combate, ou seja, de treinamento, como é chamada nas empresas.

Zé Pacel encontrou as pessoas em harmonia demaaaaaaaais para o seu gosto. Nem pareciam aquelas criaturas que tinham se digladiado, como seres primitivos, no último encontro. Ficou, então, intrigado.

“Muito bem, pessoal! Prontos para formarem a melhor equipe da nossa Papelomania Celulósica? Espero que não tenham esquecido que foram selecionados pelo RH desta empresa para vencerem e conquistarem o sucesso, certo?”, iniciou Zé Pacel a aula daquele dia.

Percebeu logo de cara que a maré não estava para peixe, já que as caras de seus sete “eucaliptoleiros do zodíaco” pareciam mais folhas de papel amassadas do que heróis de desenho animado. Zé Pacel nem se importou muito, mas pensou: “Hoje vocês me pagam, só por esta receptividade monstruosa!!!!!!”

Disfarçou e prosseguiu com seu repertório de consultor, aplicando um exercício prático de autoconhecimento. Depois,

partiu para uma troca de experiências de fatos marcantes da infância de cada um, na tentativa de compreender por que eles eram tão mal amados daquele jeito...

Mesmo com as provocações, nenhum dos sete colaboradores se expôs a ponto de demonstrar confiança uns nos outros. “Tudo bem”, pensou Zé Pacel. Confiança não existia mesmo, conforme já tinha detectado como primeiro motivo da ineficiência dos resultados daquela cambada de “indivíduos tão individualizados em seus mundinhos”. Concentrou-se ao máximo em cada um de seus discípulos e... Bingo! Percebeu mais um motivo para tanta falta de ânimo naquele treinamento: ninguém estava nem “aki” para nada; estava achando tudo aquilo uma idiotice absurda, perda de tempo, etc., etc., etc... Depois de notar isso, a “cobra fumou”. Zé Pacel não se segurou e partiu para a ironia, a fim de provocar reação para aquela apatia...

“Realmente, pessoas, realmente hoje eu estou muito emocionado com o resultado deste trabalho de RH com vocês! Vocês sabiam que eram capazes de me emocionar tanto assim, a ponto de eu quase sentir vontade de chorar oceanos ao ser tocado pelas histórias da infância de cada um de vocês? Incrível, não é mesmo?”, provocou Zé.

Um silêncio mortal pairava no ar, mas as caras de cada um estavam passando pelo milagre da transformação. “Sabe que eu considero vocês os exemplos da meiguice? Como vocês realmente são educados, sere-



## Liderança

nos e até angelicais, eu diria”, completou o treinador de equipe. Passou para a segunda etapa: “cutucação pessoal”. Para quem nunca viveu este exercício, trata-se de uma intimação direta, daquelas que levam a pessoa a quase estrangular a outra que a está intimando.

“Por acaso, dona Miguela, a senhora comeu sua língua no último sábado junto com aquele prataço de feijoada que costuma comer sempre? Não? Porque, francamente, a senhora anda mesmo perdendo a barriga para fora das calças”, jogou Zé Pacel, provocando a única mulher daquele time estupendo! Claro, conforme esperado, ela começou a chorar, transbordando de sensibilidade feminina, e saiu da sala direto para o banheiro!

“E o senhor Sabetudo, hein, senhor Marcos? Afinal, só o senhor quer ser inteligente aqui nesta empresa, já que é de TI – Tecnologia da Informação!”, brincou Zé Pacel com o integrante de sua equipe que mais conseguia fazer “cara de saco cheio”, enquanto o treinador falava. Marcos, como esperado por Zé, levantou-se e disse: “Eu não vou perder meu tempo respondendo a uma provocação tão idiota como essa! Depois ainda se diz consultor, formador de equipe de sucesso! Será que nós estamos no mesmo planeta, senhor Zé Pacel?” Juca, o detalhista, começou a tentar explicar cada momento da aula do dia, a fim de mostrar que Zé Pacel estava passando dos limites, mas a ficha estava caindo para

o nosso treinador de times de sucesso... Aquela resposta que ele procurava desde que havia saído de casa naquele dia, sobre o contrário de um verdadeiro time vencedor.

Finalmente, Zé Pacel compreendeu que o terceiro motivo de falhas nos resultados daquele time – o medo do conflito – tinha provocado aquele clima organizacional de harmonia artificial, o que demonstrava claramente para ele que aquele grupo de sete “indivíduos tão individualizados” não passava de uma “linda coleção de pessoas!” Conclusão parcial, até então, para Zé Pacel? Sobrava a fórmula organizacional do fracasso das equipes (falta de confiança um no outro, para não ficar vulnerável, exposto a críticas + falta de atenção às metas globais da empresa – cada um pensando em suas próprias metas departamentais + o medo de entrar em conflito, que gerava um clima de harmonia artificial, só poderia dificultar a conquista do resultado da Pape-lomania Celulósica como um todo e exigir de cada área esforços desumanos!

### ➔ Nova série

Depois de chegar ao final da trajetória da Liderança Empreendedora, apresentada na série anteriormente publicada na Nosso Papel, Zé Pacel parte para um novo desafio da vida corporativa: formar uma equipe vencedora! Este é o terceiro capítulo; não deixe de acompanhar os próximos!



# Inteligência ética e desenvolvimento das empresas



MARIO MASTROTTI

A ética terá lugar de destaque na sociedade. Não se trata de uma previsão, mas de uma condição. Embora a história já tenha registrado inúmeros episódios antiéticos e continuemos a observá-los também na atualidade, muitas pessoas já não suportam conviver de forma tão descontrolada com esse comportamento. A resposta a tal desequilíbrio é o forte apelo social para a redução dos crimes e da corrupção.

Por Armando Correa de Siqueira Neto  
Psicólogo, diretor da Self Consultoria em Gestão de Pessoas, professor e mestre em Liderança  
pela Unisa Business School  
E-mail: selfcursos@uol.com.br



Mesmo com o intenso materialismo percebido hoje, no lugar da valorização do ser humano, o intolerável sentimento de descaso tem a capacidade de inspirar em diversas pessoas, de diferentes lugares, a vontade de melhorar a situação. Diante desse quadro, faz-se necessário considerar dois fatores: a inteligência, a ética pessoal e também a organizacional.

Ser inteligente eticamente significa conhecer as razões de causa e efeito de nossos desejos e atos, além de compreender os princípios universais (responsabilidade, compaixão e perdão), que servem para sustentar o convívio social adequado. Fora disso, torna-se impossível estabelecer a consciência do bem comum e, portanto, de agir eticamente. Assim, há a necessidade de desenvolver dois pontos imprescindíveis: saber (conscientemente) e se comportar (habitualmente) de forma ética.

É preciso ainda lembrar que a conduta humana pessoal baseada em saber distinguir o certo do errado deve ter como alicerce a aprendizagem. A educação tem papel essencial para tal projeto, pois irá gerar o conhecimento necessário.

Partindo para o ponto de vista organizacional, ou seja, para o universo das empresas, o foco volta-se à consciência dos valores e governança encontrados nas lideranças e ao modelo de educação corporativa. Por meio deles, as relações tomam determinado rumo em relação à ética. Com tais referências desenvolve-se cada atividade, tanto administrativa quanto operacional, atingindo diretamente colaboradores, consumidores e fornecedores. Se há coerência entre os valores organizacionais e pessoais, então se constata a presença de alinhamento, que, por sua vez, é capaz de estabelecer um clima de confiança e motivação – itens de sobrevivência nas atuais

circunstâncias de extrema competitividade.

Os executivos dos Estados Unidos Fred Kiel e Doug Lennick, autores do livro *Inteligência Moral*, apontam com clareza as vantagens internas e externas de uma empresa moral:

1) *Quando um líder é explícito sobre aquilo em que acredita e valoriza, adotando comportamento alinhado com tudo isso, os seguidores reagem com profunda confiança nele.*

2) *A reputação de uma empresa se transforma diretamente em resultados financeiros: os consumidores preferem comprar produtos e serviços de organizações conhecidas por suas práticas éticas e não hesitam em divulgar seu descontentamento mediante empresas antiéticas.*

As organizações conscientes da relevância da inteligência ética produzem resultados compensadores porque respeitam princípios e valores, colocando em prática a crença do bem comunitário sem perder de vista os ganhos decorrentes: lucro, poder e sustentabilidade. Nessas empresas, as atitudes atestam as idéias, as ações de comunicação sobre o assunto são claras, os investimentos em treinamento são sólidos e a ética se torna parte da cultura. Há vigilância permanente, visto que defender tamanha preciosidade não é tarefa fácil, pois o inimigo sempre ronda os portões à espreita de uma oportunidade para atacar. Inteligência e competência ética são componentes estratégicos e merecem dedicação incondicional de quem pretende empreender o desenvolvimento organizacional e obter êxito. 



Esse é o nosso jeito.



Contribuímos para o bem-estar e segurança da sociedade com a tecnologia do movimento e controle, não descuidando de nossa adesão socioambiental.

**NSK**

Criando oportunidades.

NSK Brasil Ltda. | 11 3269-4741  
marketing@nsk.com | www.nsk.com.br



# Atenção com a qualidade!

## Parte I

Como você já deve estar cansado de saber, todos valorizam a qualidade. Mesmo assim, faça uma brincadeira com quem estiver a seu lado: peça que defina o que é qualidade. Surpreso? Aposto que você ouviu palavras como “satisfação”, “melhor”, “confortável”, “durável”, “seguro”, entre outras, mas definição que é bom... Vamos ver como poderíamos conceituar qualidade através de um exemplo prático.

Imagine que você deseje adquirir uma camisa para uma ocasião importante. Hoje, às 8 horas, você deve estar usando essa camisa e tem apenas três horas para adquiri-la. Por estar interessado no assunto qualidade, deseja que sua camisa tenha justamente isso.

Se o preço do produto está muito acima de suas expectativas, acredito que você não a comprará. Então, o preço inconveniente passa a ser encarado por você como defeito!

Se o tamanho que você quer não estiver disponível no estoque, quanto tempo você pode esperar para a entrega? Dois meses, duas semanas, dois dias ou, no máximo, duas horas,

tendo em vista seu compromisso? Claro, o prazo de entrega, a disponibilidade do produto, é também fator de qualidade, e sua ausência implica mais um defeito.

Supondo que, até aqui, tudo esteja em conformidade com suas expectativas, chegou a hora de ver se sua camisa não tem nada de errado: se não falta uma manga, ou a cor que você deseja, ou um botão, ou uma costura, ou a maciez do tecido... Além disso, é preciso verificar se a camisa tem algum defeito de fabricação. Caso haja alguma anormalidade, creio que você não a comprará, pois fugiu de seus padrões de



MARIO MASTROTTI

qualidade. Pense um pouco: o que você procurou, até então, em sua camisa? Qualidade ou defeitos? Você decidiu pela compra quando não encontrou defeitos e, aí, admitiu que sua camisa tinha qualidade!

Que tal, então, conceituarmos qualidade como “ausência de defeitos”? Facilmente você perceberá que, quando se fala em expressões como “atendimento de qualidade”, seria o mesmo que falar em “atendimento sem defeitos”, ou seja, que cumpre os padrões exigidos e esperados pelos clientes.

É de vital importância, então, entender que a qualidade deve ser percebida pelas pessoas que estão envolvidas no processo de aquisição de produtos ou serviços que comercializamos, e nunca apenas pela visão particular do empreendedor.

Na próxima edição da revista *Nosso Papel*, vamos aprofundar um pouco mais esse conceito tão importante para o sucesso das empresas. Não perca!



**Imagem é Tudo**



JACAREÍ/SP

## De uma pequena oportunidade nasce um grande cidadão.

*Foto de alunos da Escola Estadual Antonio José de Siqueira. Esta escola foi entregue pela VCP em 2002 à comunidade do bairro São Silvestre, no município de Jacaré/SP.*

**A** Votorantim Celulose e Papel acredita que o futuro pode e deve ser melhor do que o presente. Assim, mais do que produzir, a Empresa mantém fortes compromissos com a sociedade. Faz do investimento social, da conservação do meio ambiente e do crescimento econômico os seus principais focos de atuação.

Prova disso são as ações destinadas ao desenvolvimento e inclusão social, à educação e ao fortalecimento da preservação ambiental.

A VCP sabe que para garantir um futuro às próximas gerações é preciso trabalhar com responsabilidade, e faz isso investindo em iniciativas que transformam pequenos jovens em grandes cidadãos.

 **Votorantim** | Celulose e Papel

PRESENTE RESPONSÁVEL. FUTURO SUSTENTADO.

[www.vcp.com.br](http://www.vcp.com.br)

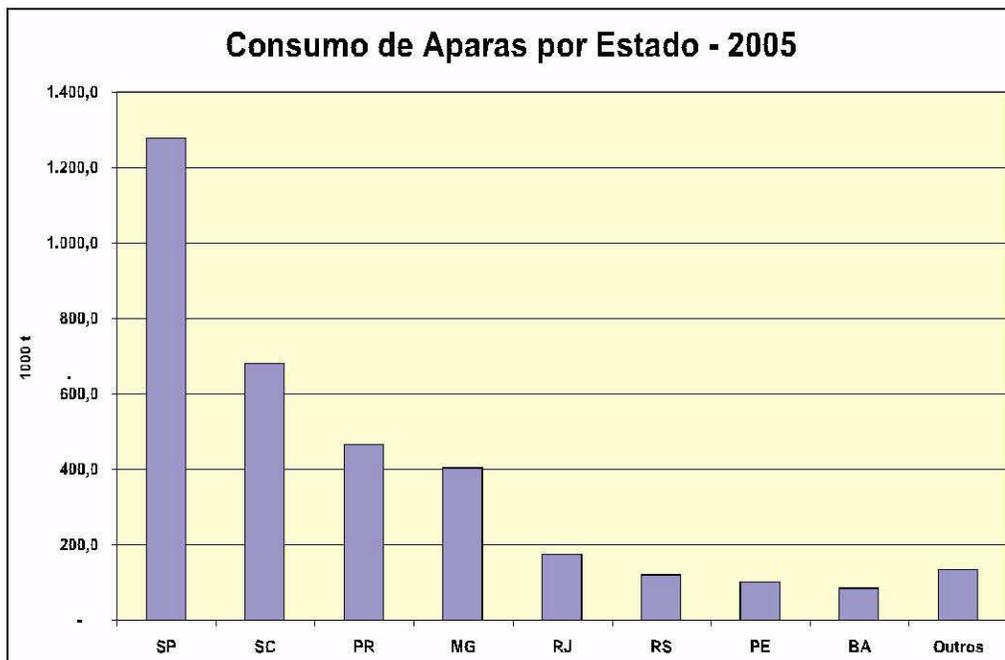


# Perspectivas para a reciclagem

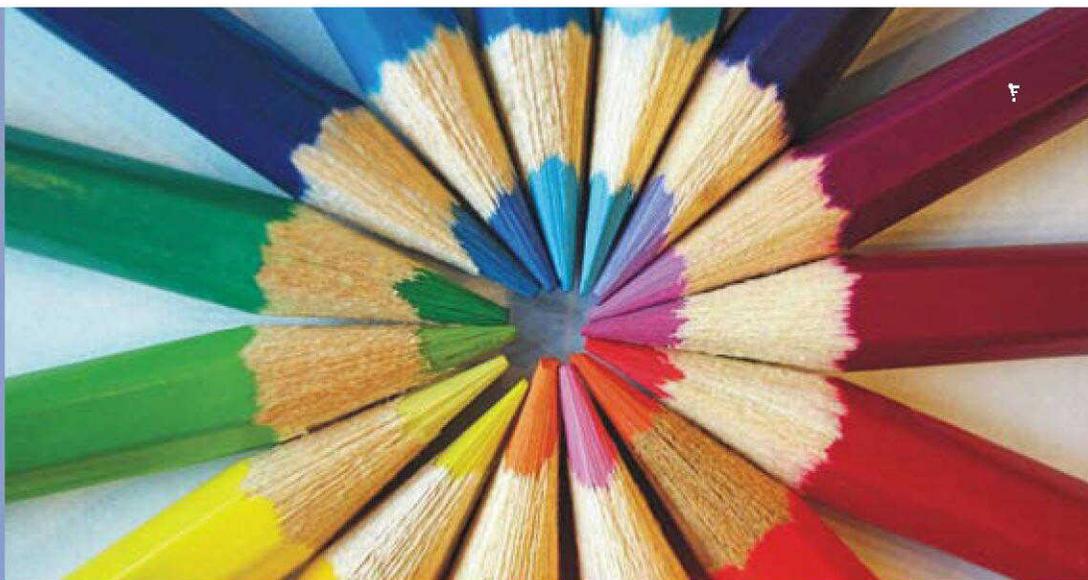
O Brasil encerrou 2006 com 3,5 milhões de toneladas de papel reciclado, o que representa 46,9% do consumo aparente de papéis (produção + importação - exportação). Se retirados desse total os

produtos não recicláveis, como papéis para fins sanitários e alguns especiais, chegamos à conclusão de que o Brasil recupera mais da metade de todo o papel reciclável disponível no mercado.

Todos os fabricantes de papel são recicladores, pois mesmo os que trabalham com celulose acabam retornando para a produção parte das suas perdas de processo. Considerando-se, porém, apenas as



Por Pedro Vilas Boas / Telefone: (11) 9704-9507 / E-mail: pedrovb@terra.com.br



## Responsabilidade social: um importante papel da Voith Paper.

Gente, futuro, qualidade de vida: conceitos que traduzem o compromisso de uma marca líder.

Há mais de 40 anos presente no mercado nacional fornecendo soluções tecnológicas inovadoras, a Voith Paper mantém vivos os valores que a consagraram mundialmente.

Envolvida com as comunidades das regiões onde atua, desenvolve projetos especiais que garantem acesso à educação, inserção ao

mercado de trabalho e cultura para jovens e crianças. Entre programas de estágio e formação técnica, marca sua presença no desenvolvimento de futuros profissionais e cidadãos conscientes.

Mais do que um compromisso, para a Voith Paper responsabilidade social é um princípio que orienta sua história.

[www.saopaulo.voithpaper.com](http://www.saopaulo.voithpaper.com)

Voith Paper

**VOITH**  
*Engineered reliability.*

empresas com tradição em reciclagem, que têm total ou forte participação de aparas na produção, existem aproximadamente 142, distribuídas em 16 Estados do Brasil, com predominância nas regiões Sudeste e Sul.

Nos últimos 10 anos, o consumo de aparas teve crescimento médio anual de 6,4%, contra 2,8% no consumo aparente de papéis, indicando que as aparas vêm

aumentando sua participação de forma lenta, mas consistente, na matriz de matérias-primas do setor. A reciclagem, principalmente de aparas brancas, tende a intensificar-se fortemente nos próximos anos por conta do sucesso nas vendas dos papéis de imprimir e escrever. Em 2005, as aparas brancas – atualmente classificadas em 10 tipos – foram responsáveis por um volume de 724.700

toneladas, com predominância dos tipos brancas II e IV, justamente as mais usadas na produção do papel de imprimir reciclado.

O aumento na demanda desse papel preocupa os recicladores, que, reunidos no Grupo de Trabalho de Reciclagem da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), já procuram formas de incentivar a recuperação de papéis brancos.

#### Custos de Produção

	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Jan.	Fev.	Var. %	Nov.	Dez.	Var. %	Nov.	Dez.	Var. %
<b>Custo Parcial de Produção</b>					<b>1.018,53</b>	<b>1.029,07</b>	<b>1,0%</b>	<b>710,66</b>	<b>739,57</b>	<b>4,1%</b>
<b>A - Matérias-primas</b>					<b>646,06</b>	<b>647,95</b>	<b>0,3%</b>	<b>395,62</b>	<b>413,59</b>	<b>4,5%</b>
Aparas(1)					609,93	611,82	0,3%	358,87	376,85	5,0%
. Brancas I	t	983,33	1.005,00	2,2%	216,33	221,10	2,2%			
. Brancas IV	t	410,00	407,00	-0,7%	393,60	390,72	-0,7%			
. De ondulado	t	299,06	314,04	5,0%				358,87	376,85	5,0%
Frete Aparas 100 km	t	30,62	30,62	-	36,13	36,13	0,0%	36,74	36,74	0,0%
<b>B - Utilidades</b>					<b>372,46</b>	<b>381,12</b>	<b>2,3%</b>	<b>315,04</b>	<b>325,98</b>	<b>3,5%</b>
Óleo Combustível(2)	t	553,09	598,65	8,2%	105,09	113,74	8,2%	132,74	143,68	8,2%
Energia Elétrica(3)	MWh	243,07	243,07	0,0%	267,38	267,38	0,0%	182,30	182,30	0,0%

Fonte: Anguli Assessoria Estatística

#### Obs.:

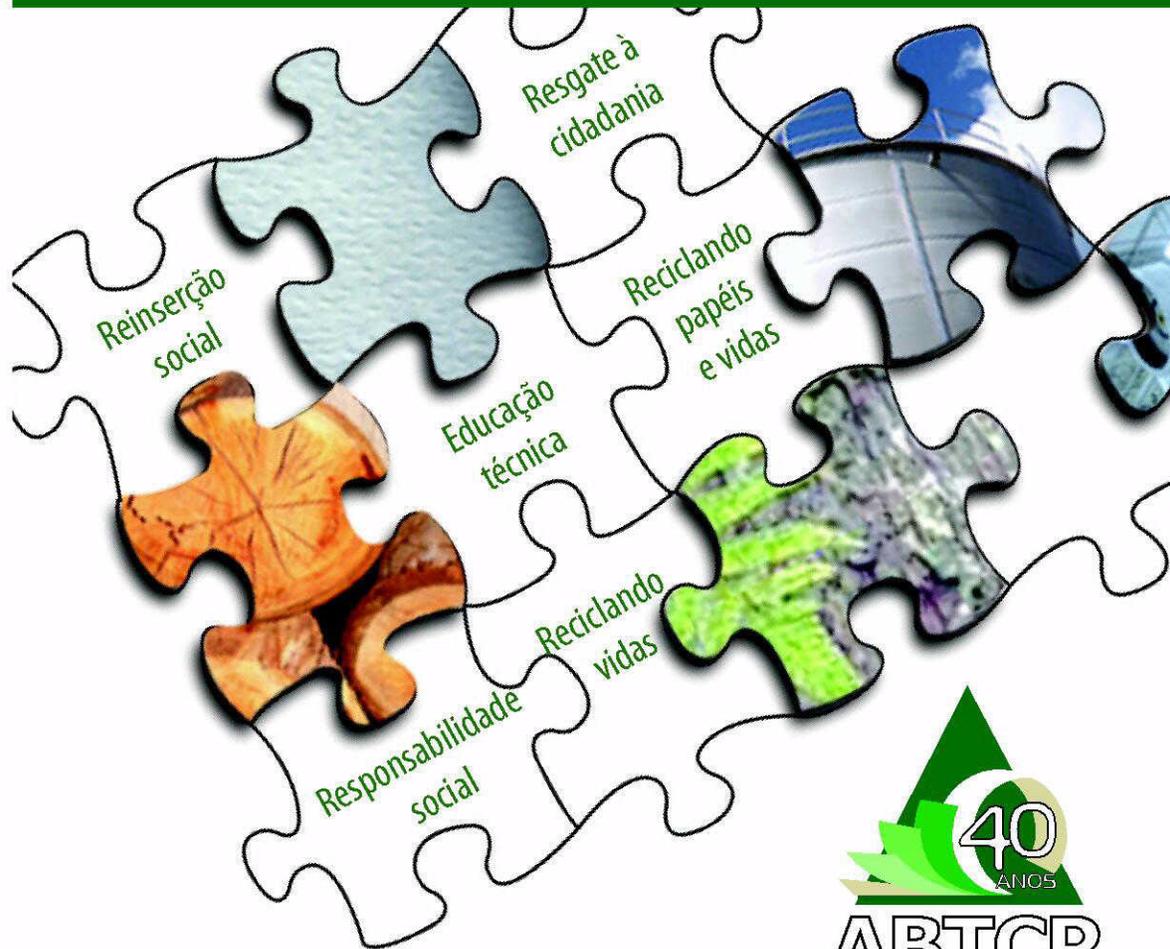
(1) Preços considerados FOB – depósito sem impostos.

(2) Preços praticados pelas refinarias, incluindo: Cide, PIS/PASEP, Cofins. Não considerado o ICMS. Fonte: ANP

(3) Média de preços praticados pelas Distribuidoras de Energia Elétrica, sem Impostos (ICMS, PIS/PASEP, Cofins). Fonte: Aneel

Composição dos papéis: Miolo: Mix de aparas de Ondulado I e Ondulado II já considerado no preço das aparas.

Higiênico de Alta Qualidade: 20% aparas brancas I e 80% aparas brancas IV



## Investidores Sociais ABTCP As peças de um futuro melhor

O Investidor Social ABTCP contribui para a educação técnica do setor e para o resgate à cidadania de grupos menos favorecidos socialmente, por meio da capacitação em papel reciclado artesanal e conhecimentos relativos ao mundo do papel.

É o papel reciclado reciclando vidas.  
É a ABTCP e seus Investidores fazendo um futuro melhor.

Conheça os atuais Investidores Sociais do setor:



[www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br)