

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

RS 2,50

Edição nº 12

QUÍMICOS NO PROCESSO

Conheça as funções dos principais produtos químicos utilizados na fabricação de papel



GESTÃO DO TEMPO

Você sabe qual é o segredo das pessoas que conseguem cumprir com êxito todas suas atividades no dia-a-dia?

40 ANOS
ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Presença **relativa**

BANCO DE IMAGENS ABTCP

**Por Patrícia Capó**

(Coordenadora de Comunicação e Publicações ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br

A revista Nosso Papel está no site da ABTCP para download gratuito.
Site: www.abtcp.org.br

As relações interpessoais experimentadas atualmente em casa, na sociedade ou no trabalho estão se desgastando diariamente. A sensação de indefinição de significados e valores é tamanha que, muitas vezes, nos pegamos pensativos, em dúvida sobre a validade de continuar ou parar de “fazer relacionamento”. Já não sabemos mais se cada relacionamento está somando ou subtraindo o que há de melhor em cada um de nós.

Nesta edição, em quase todas as seções da Nosso Papel, você irá encontrar, no íntimo das palavras que compõem cada artigo, o conceito das relações pessoais e profissionais. “O segredo para organizar sua vida – tanto pessoal quanto profissional – é começar a definir prioridades, porque o tempo você não controla; ele passa igual para todo mundo. O que você pode controlar são suas tarefas a cumprir. Geralmente, as pessoas que menos sabem administrar o tempo são aquelas que menos sabem dizer ‘não’ quando necessário”, diz um trecho da seção Questão Pessoal.

Quando não sabemos colocar limites para aceitar determinadas tarefas ou projetos, acabamos também comprometendo nosso desempenho como líder de equipe – a exemplo do que aborda o artigo da coluna Gestão Total desta edição, sobre os prejuízos da passividade na hora de se implantar uma idéia. Liderar é cobrar, mas, para cobrar o outro de forma adequada, não agressiva, você precisa ter autoconfiança, conhecer a si mesmo o suficiente.

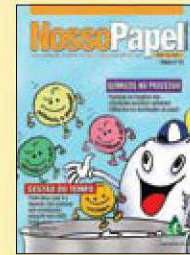
Na amplitude das relações, o assunto abrange até mesmo os fornecedores de nossas empresas. Em nosso artigo sobre químicos para papel, também apresentamos as relações entre o processamento do papel reciclado ou da madeira com diversos elementos adicionados à massa, que irá gerar a folha de papel. Para conseguir tal resultado, faz-se necessário agregar os demais produtos envolvidos no processo. Se os efeitos forem negativos, a produção ficará comprometida!

Outro exemplo está nas relações comerciais. Na coluna Empresa Legal, você compreenderá os processos de vendas ao exterior e o que envolve essas transações maiores de mercado, em se tratando de pequenas e médias empresas.

Ou seja, desde que a economia globalizada ganhou espaço em nosso tempo, a integração é um processo que nos “empurra” quando não nos antecipamos na direção de dar às mãos ao outro ao seu lado, rumo ao melhor resultado no final da cadeia da vida e dos negócios. O primeiro passo para conquistar as metas idealizadas tem de ser dado por você na melhoria das relações interpessoais com seus pares de time de trabalho. Isso é fundamental, como será visto na coluna Liderança, para que nós não tenhamos de viver a lição da fábula do Zé Pacel, pensando que temos uma equipe, mas, na verdade, formamos apenas “Uma linda coleção de pessoas...”

Sumário

Linha de Produção Agentes químicos na fabricação de papel	4
Empresa Legal Exportação e importação para pequenas e médias empresas Parte II: Instrumentos de controle sobre as transações internacionais	8
Questão Pessoal Tempo de viver melhor	10
Liderança Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes. Terceiro episódio: "Uma linda coleção de pessoas!"	13
Gestão Total A nova era da cobrança nas empresas	16
Imagem é Tudo Atenção com a qualidade! – Parte II	19
Indicadores Certificação	20



Revista Nosso Papel – Ano II, nº12 – Maio/Junho – 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: patricia capo@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

Jornalismo e Publicidade

Editora responsável: Patrícia Capo – MTb. 26.351-SP
Coordenadora editorial: Luciana Perecin - 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: Fm&is 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

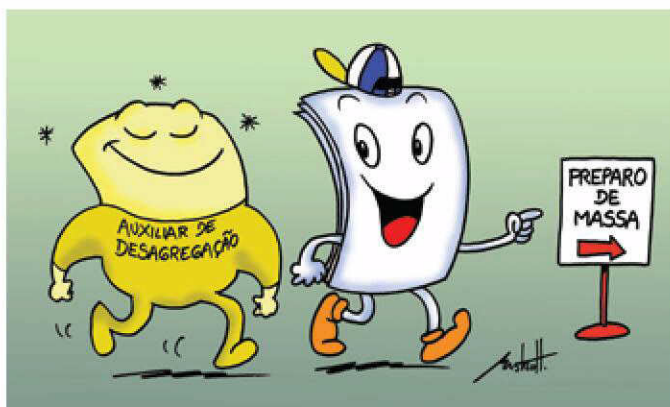
Apoio: ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado
(11) 3831-9844
Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel
(11) 3885-1845

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.



Agentes químicos na fabricação de papel



Após termos acompanhado as etapas fundamentais da fabricação de papel, passamos a abordar, agora, alguns dos principais produtos químicos aplicados no processo. Trata-se de assunto realmente extenso e complexo, que envolve muitas interações entre os vários componentes do produto em processamento. Este artigo se limitará a indicar os principais químicos utilizados a sua finalidade básica.

Preparo de Massa

- **Auxiliares de desagregação:** agentes que favorecem a conversão da matéria prima sólida em polpa bem dispersa e bombeável. Muitos assumem a desagregação como processo exclusivamente mecânico, mas os tensoativos usados nessa etapa contribuem efetivamente para a redução da perdas de fibras, especialmente na etapa da depuração, e aumentam a capacidade de desagregação dos processos.

- **Auxiliares de flotação:** são imprescindíveis nos processos de destintamento de papéis reciclados dotados de flotação, pois que a tinta a ser removida é levada para a superfície da célula de destintamento por microbolhas de ar, e de lá é retirada em associação com a espuma formada pela ação do ar. Por essa razão, estes produtos são chamados também de coletores.

- **Dispersantes e sequestrantes de resinas e slickies:** são produtos que efetuam a remoção ou diminuição das partículas de pitch/stickies - também ditos materiais pegajosos -, presentes na massa de papéis reciclados ou em polpas de madeiras resinosas. Podem ter ação química de adsorção das partículas, como talco e bentonitas, ou de dispersão,



isto é, prevenção da aglomeração de partículas para formação de compostos de maior tamanho, causadores de contaminação e problemas. Vale lembrar, que a formação de pitch/stickies pode originar-se de adesivos e assemelhados agregados ao papel nas operações de sua conversão ou de extrativos da madeira, sendo o tratamento químico adequado da massa a forma correta de prevenir seus inconvenientes.

- **Agentes de branqueamento:** são usados para melhorar as propriedades ópticas do papel, basicamente os brancos, e são aplicados conforme sua adequação ao tipo de fibra. Para as fibras de pasta de alto rendimento (PAR), com elevada presença de lignina, usam-se agentes oxidantes, como seria o peróxido de hidrogênio (H₂O₂ - água oxigenada concentrada). Como agentes redutores, pode haver aplicação de hidrossulfito de sódio e compostos de ácidos graxos (FAS – Ácido Graxo Sintetase, um ácido orgânico complexo). Para polpas celulósicas, usam-se predominantemente produtos clorados, peróxido de hidrogênio e também oxigênio e ozônio.

- **Bactericidas ou microbicidas:** que têm a função de controlar a presença e formação de microorganismos na massa de papel e águas de processo. O crescimento destes elementos provoca formação de depósitos e limos, e com eles a ocorrência de contaminações do produto e quebras da folha na máquina de papel.

Fabricação de Papel

O processo de fabricação, já mais no âmbito da máquina de papel, recebe, basicamente, aditivos como:

- **Antiespumantes:** de fundamental importância não só para eliminar defeitos ou marcas na folha causados pela espuma, mas, essencialmente, para a remoção do ar acumulado no circuito de água branca, e cuja presença concorre para crescimento bacteriológico, menor eficiência em equipamentos, em energia, em controles de processo, assim como defeitos na formação da folha e perdas de resistência;

- **Agentes de resistência a úmido:** são resinas que propiciam uma maior retenção da resistência original do papel quando no estado úmido, uma condição particularmente importante em muitas classes de papéis de embalagem. Os agentes de resistência a úmido reforçam as ligações interfibras (pontes de hidrogênio) de modo a preservar a dita maior resistência em situações de umidade. Uma aplicação também importante ocorre em papéis tissue (toalhas, guardanapos e lenços de papel), pois sua produção sem esses aditivos resultaria em sua fácil desagregação durante o uso. Papéis higiênicos (toaletes) não recebem tratamento de resistência a úmido, pois esses devem se desintegrar facilmente.

- **Agentes de resistência a seco:** evidentemente que os principais fatores de resistência do papel são a qualidade das fibras, seu tratamento e o processo de formação da folha. Contudo, é ainda possível suplementar a re-



sistência a seco natural do papel mediante uso de aditivos, os mais comuns dos quais são os vários tipos de amidos, e também de resinas específicas. Principalmente em embalagens de papelão ondulado, os amidos concorrem significativamente para ganho em resistência de características essenciais, como o esmagamento de ondas do papel miolo (CMT – Concora Medium Test) e de resistência à compressão do papelão (RCT - Ring Crush Test).

- **Agentes de retenção e drenagem:** são auxiliares químicos que promovem a atração e interligação de fibras e finos, deste modo concorrendo para maior retenção e melhor distribuição do material fibroso na folha. Paralelamente, há também maior retenção de aditivos aplicados. De modo geral, todo o sistema é beneficiado com a boa retenção: formação, águas brancas mais claras, rendimento de insumos e, até, mais eficiência da secagem. O nível de retenção é normalmente definido como retenção de primeiro passo, ou seja, a relação entre a quantidade de material retido na folha em relação ao total de material aplicado sobre a tela via caixa de entrada. Programas de retenção podem ainda contribuir para a eficiência da drenagem, com chances de maior velocidade da máquina. Como agentes de retenção são usados polímeros catiônicos ou aniônicos com diferentes pesos moleculares e intensidades de carga, além de coagulantes orgânicos e inorgânicos. O controle do 'potencial zeta' da massa, é atualmente o sistema mais moderno para a otimização e controle da retenção.

- **Agentes de colagem:** colagem é processo para o controle da absorção de água pelas fibras do papel. Os dois tipos de colagem mais comuns são a ácida e a alcalina. A primeira ocorre em meio ácido (pH=4,5 a 5,5), condição em que se provoca a precipitação das partículas de resinato de breu (colofônia) sobre as fibras. Durante a fase de secagem haverá o espalhamento da partícula originando impermeabilização parcial da fibra. Para controle do pH, no caso, é aplicado sulfato de alumínio (sal ácido), elemento que promove a aderência química fibra-breu. Este processo, o mais utilizado até recentemente, esta sendo abandonado por causar inconvenientes, o principal dos quais a acidificação do papel com conseqüente mais rápida deterioração. O processo atual corresponde a colagem em ambiente neutro ou alcalino, realizada com moléculas sintéticas reativas à celulose, como a AKD (Alkyl Ketene Dimer) e ASA (Alkenyl Succinic Anhydride). Elas não dependem do sulfato de alumínio e, portanto, podem ser aplicadas uma faixa de pH mais alta e ampla, algo como 6,0 a 8,5.

Existem ainda tantas outras aplicações de químicos na fabricação de papel, mas seriam processos mais específicos, objetivando outros benefícios. É importante lembrar que os químicos destinados à fabricação de papel, quando corretamente aplicados e dosados, são de importância e benefícios relevantes, podendo contribuir efetivamente para melhor qualidade, reforço de características, estabilidade do processo e contenção de custos. Até a próxima! ●



A NSK tem uma história de 35 anos com o Brasil, sempre contribuindo para o desenvolvimento industrial e social, tão importante para o País.

As ações de responsabilidade social trazem qualidade de vida, por isso sempre fizeram parte da filosofia de trabalho da NSK.

NSK. Ajudando a fazer um Brasil cada vez melhor.

NSK

Criando oportunidades.

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



Tempo de viver melhor

Edson, importante diretor de uma empresa brasileira, depois de anos dedicados integralmente à sua vida profissional, sentia-se em uma encruzilhada existencial: ou largava tudo o que construiu profissionalmente ou perdia a chance de salvar seu casamento e recuperar os vínculos com a família. Para ele não havia meio-termo, porque se acostumara a viver assim: ou 8 ou 80!

Certa noite, em um momento de fuga de seus problemas, entrou em um bar de sua cidade, na falsa ilusão de que o álcool lhe traria as respostas que tanto buscava. Por sorte, antes que se embebedasse, encontrou um antigo colega de escola: o divertido Toninho, que se tornara um bem-sucedido consultor empresarial. Toninho percebeu o semblante triste e confuso de Edson e, com o seu jeito brincalhão, foi direto ao assunto:

– Ei, amigo, não estou mais te reconhecendo... Que cara é essa de quem comeu e não gostou?



MARIO MASTROTTI

– É insatisfação mesmo, Toninho – respondeu o executivo. Estou numa sinuca... Não consigo mais conciliar minha vida profissional com a familiar, e o pior é que, com isso, as duas estão desmoronando... Dá para me entender, meu amigo?

– Claro que entendo, Edson! Como consultor, o

que mais vejo no mundo empresarial são pessoas insatisfeitas como você está agora.

– Mas, Toninho, você fala isso com tanta naturalidade que parece que nem é um problemão... – reclamou Edson.

Toninho, bem-humorado como sempre, explicou por

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 e www.showtv.com.br (programa de TV na internet - BEM VIVER) Contato: elianaconsultora@terra.com.br



que estava tão tranqüilo diante das reclamações do amigo:

– Edson, pela minha experiência, tudo o que está acontecendo com você tem a ver com um simples detalhe que faz toda a diferença na nossa felicidade e qualidade de vida: você não soube, até hoje, administrar seu tempo. Você me parece perdido, sem saber o que priorizar em sua vida. Sem o devido gerenciamento do seu tempo, você está vivendo sem disciplina, sem a liberdade e o tempo necessários para que você seja uma excelente pessoa, assim como um excelente profissional.

– Puxa, você tem toda a razão! Estou escravo das horas e, para conseguir cumprir todos os meus compromissos pessoais e profissionais, acho que teria de ser, no mínimo, três pessoas ao mesmo tempo. E agora, Toninho? Esta minha “doença” tem cura?

– Claro, Edson! O problema é que você sempre foi muito perfeccionista e centralizador, desde a época da escola. O segredo para organizar a sua vida – tanto pessoal quanto profissional – é começar a definir prioridades, porque o tempo você não controla; ele passa igual para todo mundo.

O que você pode controlar são suas tarefas a cumprir. Geralmente, as pessoas que menos sabem administrar o tempo são aquelas que menos sabem dizer “não” quando necessário.

– É justamente o que está acontecendo comigo! Não tenho tempo para a família e, mesmo me dedicando muito mais para o trabalho, não consigo realizar minhas atividades como é desejável... – disse Edson, num longo suspiro.

Toninho, meio apressado para um compromisso logo mais, disse a Edson:

– Amigo, como não vou poder ficar mais tempo aqui conversando com você, vou só lhe dar algumas dicas para você começar a mudar sua vida agora, sem precisar sacrificar nenhuma das áreas importantes para sua felicidade: primeiro, faça de uma agenda sua companheira constante, anotando no dia anterior, à noite, tudo o que terá de fazer tanto na vida pessoal quanto no seu trabalho...

– Quer saber, Toninho? Vou anotar tudo isso aqui neste guardanapo.

– Então anote mesmo! Você precisa ter um planejamento diário que concilie seu trabalho e sua vida pessoal, intercalados com momentos de lazer

também, porque ninguém é de ferro. Segundo: aprenda a combinar o que é urgente com o que é importante. O interessante é procurar realizar o que é importante antes que se torne urgente, porque aí a ansiedade e o estresse podem atrapalhar. E mais, Edson: faça bem feito o que tem de ser feito, e aprenda a delegar funções e a exigir ações eficazes de todos. Seja também mais flexível e prevenido, tendo sempre em mente planos B, C ou D, caso o plano A não seja viável.

– Toninho, você, como sempre, mudou o meu astral! Obrigado, amigo! Vou pra casa agora e contar toda a nossa conversa à minha esposa e pedir a ela que me apóie na estruturação de uma nova vida para nós. Jamais me esquecerei deste nosso encontro!

MORAL DA HISTÓRIA: você pode até se angustiar por não ter tempo ainda para fazer tudo o que precisa ser feito, mas sempre é tempo para mudar e organizar sua vida. O segredo da eficaz administração de seu tempo está em saber o que realmente é importante, estabelecer metas e agir com disciplina – com muita disciplina mesmo!



Nosso papel tem a marca do comprometimento.

A Voith Paper acredita no futuro, acredita no poder de transformação de cada gesto praticado com responsabilidade.

Incentivando e promovendo a arte e a cultura, apóia e desenvolve projetos de inserção do teatro, cinema e pintura na rotina de seus colaboradores e das comunidades onde está inserida.

Para a Voith Paper, pequenas atitudes geram excelentes resultados, formando cidadãos conscientes e preparados para o futuro.

www.saopaulo.voithpaper.com

Voith Paper

VOITH
Engineered reliability.



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



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



Liderança

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 “eucaliptoeleros 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-



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!



MARIO MASTROTTI

Cobrar os colaboradores no dia-a-dia não é fácil! Embora alguns modelos de liderança englobem competências variadas (aprendizagem, motivação, gerenciamento, confiança, mudança, projetos, participação, etc.) na formação do líder, muitos profissionais esbarram na dificuldade pessoal de cobrar seus seguidores, especialmente por crença e medo. Tais receios fazem o líder emperrar em sua transformação e impedem a evolução da cobrança, fator crucial na gestão da liderança, considerando-se a necessidade de se obterem melhores resultados com o passar do tempo.

Sem o adequado desenvolvimento do capital humano, todo o restante das operações planejadas fica comprometido pela passividade na hora de implantar uma idéia. As ações relevantes não se realizam. Pouca coisa sai do papel (quando sai!). Os projetos patinam

e as deficiências se mantêm firmes em sua rotineira posição. Gera-se desmotivação e descrença a respeito das mudanças pretendidas. Os colaboradores mais resistentes são reforçados em suas atrasadas idéias e apregoam aos demais sua aparente vitória. Surgem as frases do tipo: "Eu não falei? Sabia que não daria certo! Sempre fizemos de tal modo e deu certo...". Logo, é fácil observar a falta que faz a cobrança para se alcançarem determinados resultados. Cobrar é papel da liderança. Todavia, mandar apenas não basta. Além disso, com um único pedido o fato não se realizará. É preciso que o líder conheça bem seu seguidor para lhe cobrar de maneira particularizada, pois há colaboradores que nem precisam de tal controle – alguns se sentem incomodados, uma vez que são responsáveis e ativos em suas tarefas –, enquanto outros demandam certas exigências (o que varia em

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



grau, de pessoa para pessoa).

Ao ingressar no universo particular de alguns líderes, percebe-se que muitos tropeçam em algum tipo de conflito interior quando são forçados a cobrar os membros de sua equipe. Os principais medos são:

- manchar a imagem (receio de as pessoas mudarem de opinião a respeito do modo como o enxergam: bonzinho anteriormente às cobranças e ruim com as novas exigências); virar o chato de plantão;
- perder o *status* de boa-praça, cara legal e bom companheiro; ser tachado de perseguidor; ser injusto (medo de cometer injustiça ao cobrar demais, talvez pela falta de preparo e conhecimento do seguidor);
- "aventurar-se" (medo de desenvolver um novo modelo de gestão de pessoas, ter de abandonar a forma habitual e acabar não se adaptando ao novo tipo de liderança).

Esses exemplos, que podem ser alguns dos grandes obstáculos existentes, indicam insegurança do líder em relação à sua postura de cobrança. O que fazer, então? Como sugestão, promover o encontro entre as lideranças (recomenda-se que pessoas do RH participem também) e abordar o assunto, estimulando discussão, reflexão e mudança de crença. Para tanto, torna-se conveniente que se utilize o método **PECD**.

1. Pensar e Escrever. solicite aos participantes que pensem e escrevam individualmente em uma folha:

- 1.1.** Qual a importância da cobrança para se obterem resultados.
- 1.2.** Que dificuldades eu (líder) tenho para cobrar os seguidores.

2. Compartilhar e Discutir

2.1. Peça a todos que apresentem os conteúdos escritos.

2.2. Após cada apresentação, faça perguntas que aprofundem a compreensão do que foi exposto.

2.3. Abra espaço para a participação dos demais presentes, especialmente para o relato daqueles que têm facilidade para cobrar. Explore as seguintes questões: "O que lhe fez mudar de opinião?", "O que podemos fazer para ajudar no desenvolvimento da compreensão acerca da cobrança?" e outras.

Trazer os medos à tona e trocar experiências pode criar um ambiente identificador para aqueles que participam desse tipo de atividade. Ao dividir os temores, a pessoa é capaz de avaliar cada depoimento e comparar, além de encontrar amparo em situação semelhante.

Conversar abertamente a respeito pode provocar a reflexão e a mudança de crença sobre manchar a imagem, ser injusto e se aventurar na mudança. É sempre bom ser respeitado e admirado pelas pessoas. No entanto, em vários casos, o líder que não cobra é mal visto pelos seguidores, que desejam provar sua competência pelos resultados e reconhecimento. Para minimizar a injustiça (sempre a cometeremos...), conheça bastante quem é quem em equipe e cobre corretamente. Sobre aventurar-se em um novo modelo de liderança, vale lembrar que em tempos de consideráveis mudanças no mercado e geração de novas abordagens para a gestão de pessoas, permanecer em hábitos que pouco servem ao crescimento pode ser exatamente o fator a determinar o fracasso profissional e a perda do emprego.

A nova era da cobrança nas empresas reivindica a competência do bom gerenciamento das pessoas. A produtividade fala mais alto na hora de avaliar o desempenho dos colaboradores e somente pelo uso de adequada cobrança é possível extrair mais, ser competitivo e valorizado.

Parabéns pelo Dia do Trabalho. E pelo seu Trabalho de Todos os Dias.

www.altapapeis.com.br



Tudo o que a humanidade têm desfrutado ao longo de sua existência é resultado do esforço dos trabalhadores, geração após geração.

Eles serão sempre a alavanca que impulsiona as sociedades, não importa a dimensão da obra realizada: por mais humilde que seja uma profissão, ela é necessária e deverá sempre ser digna de ampla consideração.

Nós da Alta Papéis, mais do que simplesmente parabenizar os trabalhadores neste 1º de Maio - Dia Internacional do Trabalho, desejamos sinceramente que todos os dias sejam de muito respeito e valorização aos trabalhadores do Brasil e do mundo.



www.altapapeis.com.br



Atenção com a qualidade!



Na última edição da *Nosso Papel*, chegamos à conclusão de que podemos definir qualidade como “ausência de defeitos”. Agora, vamos um pouco além, abandonando definitivamente a idéia da qualidade como diferencial no mundo dos negócios. Afinal, neste novo século, qualidade é algo que os clientes já esperam, de antemão, adquirir junto com produtos ou serviços. Assim, passa a ser uma obrigação da empresa, e não algo que a diferencia de forma tão marcante como no passado.

Então, por que estamos enfatizando tanto o papel da qualidade?

Por uma razão bastante simples: a qualidade influi de forma decisiva como ferramenta-mestra para a busca de competitividade e o aumento da produtividade.

O que seria competitividade?

Quando falamos no assunto, sempre mencionamos duas palavras parecidas e que têm tudo a ver com competitividade: *competire* *competência*.

Todo empreendedor deve estar cada vez mais preparado a participar de mercados extremamente competitivos, pois vivemos um período de abertura mundial de mercados, com mais oferta que

consumo. Então, o que fazer para melhorar nossa competitividade? *Criatividade, informação e conhecimento* são as palavras mágicas para poder interagir com essa situação, ou seja, melhorar nossas competências empreendedoras. Assim, cada vez mais, desenvolver competências que propiciem melhor domínio do negócio funciona como fator preponderante para manter a empresa viva.

Empresa viva? Sim! Você sabia que em São Paulo, hoje, 32% das empresas iniciadas não atingem o primeiro ano de atividades? Sabe por quê? Predominantemente, porque não planejaram o sucesso com olhos no cliente! Além disso, não souberam atrair ou manter clientes, desprezando premissas básicas da qualidade de atendimento, como receptividade, cortesia, domínio da situação, credibilidade e presteza. Aqui, percebemos a importância da qualidade na competitividade.

Agora, como definir produtividade?

É a medida da utilização adequada de recursos disponíveis no negócio, comparado com os resultados atingidos. Costumamos dizer que se trata de um simples “mais com menos”! Mais lucro com menos esforços aplicados; mais organização e controles, gerando menos desperdício e gastos; enfim, mais qualidade com menos ou nenhuma insatisfação do cliente!

No momento atual, produtividade é um grande diferencial para a sobrevivência de um negócio; por estar relacionada diretamente com a qualidade, possibilita reduções de custo e ganhos de margem, ajudando no aumento da competitividade. Assim, com mais rigor, podemos definir produtividade como “produzir, vender e atender mais e melhor, em menos tempo, gastando menos e sempre com foco no lucro e na competitividade.”



Certificação

A publicação das normas de classificação de papéis para fins sanitários que, em sua primeira fase, definiu padrões da qualidade para os papéis de uso predominantemente doméstico

(ver quadro), abre para as empresas a possibilidade de certificarem seus produtos de acordo com o estipulado nessas novas normas. Isso traz inúmeras vantagens competitivas, por exemplo,

ao permitir a redução de perdas no processo, valorizar a marca e a empresa perante seus clientes, diminuir os controles por parte dos clientes institucionais, reduzir as análises dos órgãos

Normas Brasileiras de Classificação de Papéis para Fins Sanitários		
ABNT NBR nº	Parte	Definição
15464	1	Papel higiênico folha simples
15464	2	Papel higiênico folha dupla
15464	3	Guardanapo de papel folha simples
15464	4	Guardanapo de papel folha dupla
15464	5	Toalha de papel folha dupla - uso doméstico
15464	6	Lenço de papel folha dupla
15134		Papel e produtos de papel para fins sanitários - Métodos de Ensaio

Nosso negócio é cultivar o desenvolvimento sustentável.

AZUL PURIFICADO

Mais do que produzir celulose e papel, a VCP sabe que uma empresa saudável só sobrevive sem provocar custos socioambientais. Adequar processos e práticas a padrões legais e normativos não é suficiente. É preciso pensar e agir de forma diferenciada e enfrentar os dilemas associados ao negócio.

Sustentabilidade envolve a criação de valor com públicos estratégicos e a promoção dos direitos humanos. Por isso, a Empresa participa de esforços para o desenvolvimento sustentável, assim como atua na gestão dos seus impactos e na integração das questões econômicas, sociais, culturais e ambientais nas suas regiões de influência.

A VCP orienta suas estratégias pela sustentabilidade e busca participar da construção de uma sociedade mais justa.



Votorantim

Celulose e Papel

PRESENTE RESPONSÁVEL.
FUTURO SUSTENTADO.

de fiscalização, etc. Todas as empresas, independente do tamanho, podem iniciar o processo de certificação por uma empresa externa que, ao final do processo, vai conceder à fábrica o direito de usar uma marca de conformidade em suas embalagens garantindo as vantagens competitivas

citadas anteriormente. Muito pode e deve ser feito antes de se pensar na entrada da empresa em um processo de certificação. Sabemos, por exemplo, que poucas são as fábricas que já possuem algum tipo de controle estatístico da produção. Ainda antes disso, as empresas já devem de-

finir um espaço físico onde funcionará seu laboratório, os funcionários que trabalharão nessa área, e iniciar um processo de amostragem da produção que, em princípio, poderá se ocupar dos requisitos das normas, além de definir critérios de lote de produção, etc. Mãos à obra!

Custos de Produção

	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Mar.	Abr.	Var. %	Mar.	Abr.	Var. %	Mar.	Abr.	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.031,62	1.055,56	2,3%	782,50	858,31	9,7%
A - Matérias-primas					638,96	655,94	2,7%	441,95	508,96	15,2%
Aparas ⁽¹⁾					611,82	629,68	2,9%	414,35	482,26	16,4%
. Brancas I	t	1.005,00	1.060,00	5,5%	221,10	233,20	5,5%			
. Brancas IV	t	407,00	413,00	1,5%	390,72	396,48	1,5%			
. De ondulado	t	345,29	401,88	16,4%				414,35	482,26	16,4%
Frete Aparas 100 km	t	23,00	22,25	-	27,14	26,26	-3,3%	27,60	26,70	-3,3%
B - Utilidades					392,66	399,62	1,8%	340,56	349,35	2,6%
Óleo Combustível ⁽²⁾	t	659,39	696,03	5,6%	125,28	132,25	5,6%	158,25	167,05	5,6%
Energia Elétrica ⁽³⁾	MWh	243,07	243,07	0,0%	267,38	267,38	0,0%	182,30	182,30	0,0%

Fonte: Anguiti 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



ABTCP-ZELLCHEMING 2007

40º CONGRESSO E EXPOSIÇÃO
INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL
40TH PULP AND PAPER INTERNATIONAL
CONGRESS & EXHIBITION

DEPOIS DESTA EVENTO

O CHÃO DE FÁBRICA NUNCA MAIS VAI SER O MESMO

Papel

Celulose

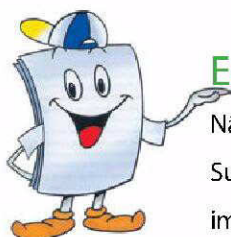
Automação e Controle de Processo

Meio Ambiente

Engenharia e Manutenção

Recuperação e Utilidades

Tecnologias e novidades sobre todos estes temas é o que você irá encontrar no mais importante congresso e exposição do setor de celulose e papel da América Latina. A oportunidade certa para quem quer aprender mais e melhorar o nível tecnológico do seu processo!



Espero você lá!

Não deixe de participar.

Sua presença é muito importante para nós.

15 - 18 OUTUBRO 2007

TRANSAMÉRICA EXPO CENTER - SÃO PAULO - BRASIL

REALIZAÇÃO:



CO-REALIZAÇÃO:



Para mais informações contate Milena, e-mail: milena@abtcp.org.br ou Patrícia Ronque, e-mail: patriciaronque@abtcp.org.br
Telefone: 11-3874-2714 ou 11-3874-2708, website: www.abtcp-zellcheming2007.org.br



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:



NSK



www.abtcp.org.br