

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 15



LINHA DE PRODUÇÃO

Um resumo das principais variáveis de controle na máquina de papel

SIMPLES FEDERAL

Conheça a Lei Federal das Micro e Pequenas Empresas e saiba como se beneficiar dela



Associação Brasileira de Tecnologia de Papel

Repassando a *Nosso Papel*

BANCO DE IMAGENS ABTCP



**Por Patrícia Capó – MTb
26.351-SP**

(Coordenadora de Comunicação e
Jornalista Responsável de Publica-
ções da ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br

Nesta última edição do ano, é importante “passar a limpo” o projeto *Nosso Papel*, que recebeu grande apoio e incentivo de patrocinadores à época de seu lançamento, por seu caráter educativo.

Neste ano, a ABTCP tomou algumas medidas com relação ao projeto, em busca de sua sustentabilidade financeira, já que esse compromisso tem de ser honrado pela associação perante o governo, que a classificou como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Isso envolveu contatos diretos da ABTCP com as empresas nas quais a *Nosso Papel* é distribuída, para propor ações de parcerias com a entidade que garantiriam tiragem de 70 mil exemplares bimestrais.

Depois desse relacionamento estabelecido, a associação reduziu a tiragem da *Nosso Papel* para 35 mil exemplares por mês, com os respectivos ajustes de distribuição por empresa cadastrada para recebimento da revista.

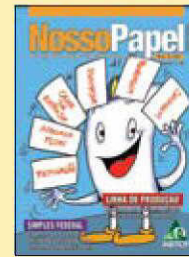
Dessa forma, os colaboradores das empresas poderão observar diferenças na disponibilidade da revista, pois a quantidade de exemplares enviados pela ABTCP dependerá das decisões da organização quanto à importância da revista para seus colaboradores. Portanto, qualquer questão relacionada ao recebimento da *Nosso Papel* poderá ser esclarecida com a área de Recursos Humanos (RH) das empresas.

Desde o lançamento desta revista, os RHs foram grandes aliados da ABTCP na distribuição nacional da *Nosso Papel*. Por isso, só temos a agradecer a todos os profissionais desses departamentos pelo apoio e pelo incentivo ao projeto até este momento.

Com nossas tradicionais seções editoriais e colunas assinadas – imperdíveis neste mês –, nós, da equipe *Nosso Papel*, desejamos a todos os nossos leitores um excelente final de ano e entrada com o pé direito em 2008, com um Natal muito próspero e unido entre todas as famílias em casa e nas empresas de vocês! aguardem nossas novidades no próximo ano...

Sumário

Linha de Produção Resumo das principais variáveis de controle na máquina de papel	4
Empresa Legal Conhecendo o Simples Federal	6
Questão Pessoal Gerenciando o estresse	8
Liderança Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes <i>Sexto episódio: "Na coletividade, somos todos um!"</i>	11
Papeleiro Consciente Prevenção de acidentes: investimento ou custo?	15
Gestão Total A visão dos colaboradores sobre a avaliação do desempenho	16
Imagem é Tudo O paradoxo da experiência	19
Indicadores Papel de imprimir	22



Revista Nosso Papel – Ano II, nº15 – Novembro/Dezembro – 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 35 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
Editora-assistente: Luciana Perecin - MTB. 46.445-SP
Colaboração de pauta: Adriana Cesarani (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: Fmais Comunicação e Marketing - (11) 3237-4046
Gráfica: Editora Parma
Tiragem: 70 mil exemplares
Circulação Nacional: nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro
Distribuição: Correios e Technocourier
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.



Resumo das principais variáveis de controle na máquina de papel



MARIO MASTROTTI

Durante todo o período de publicação dos artigos relacionados à fabricação de papel, discutimos de forma setorizada cada etapa do processo de fabricação de papel. Agora, de forma mais superficial e com o intuito de relembra-lo aquilo que é mais valioso para quem está envolvido com a fabricação de papel, lembraremos das principais variáveis que precisam ser controladas na máquina de

papel. É importante lembrar que estas não são todas as variáveis, mas as principais, pois o controle de cada etapa do processo pode ser feito com equipamentos diferenciados e de maneiras particulares.

REFINAÇÃO:

- consistência da massa que entra no refinador;



- nível constante do tanque que antecede os refinadores;
- pressão de entrada e saída do refinador;
- grau de refino – Shopper Riegler ou CSF;
- quantidade de energia controlada por tonelada de fibra.

CIRCUITO DE APROXIMAÇÃO:

- posicionamento da válvula de gramatura;
- rotação da bomba de mistura;
- consistência da caixa de entrada;
- pressão diferencial do depurador de cabeça de máquina;
- pressão diferencial dos cleaners em caso de máquinas com sistema de dupla diluição.

CAIXA DE ENTRADA:

- pressão da caixa de entrada;
- pressão diferencial entre os lados de comando e acionamento;
- posicionamento da válvula de recirculação;
- pressão de ar em nos casos de caixas pressurizadas;
- velocidade dos rolos retificadores, quando existentes;
- abertura do lábio da caixa de entrada.

FORMADOR*:

(*) No formador, existem muitas variáveis que se diferenciam em função do tipo de equipamento. Mas, de maneira geral, os principais controles são:

- posicionamento do forming board (mesa plana);
- posicionamento e ângulo dos hidrofoils;

- níveis de vácuo;
- tensão da(s) tela(s).

PRENSAGEM:

- pressão linear das prensas (cuidado para não confundir com a pressão manométrica);
- nível de vácuo das caixas de vácuo;
- teor seco antes e após cada etapa do processo de prensagem.

SECAGEM:

- pressão de vapor em cada bateria de secagem;
- fluxo de vapor;
- extração de condensado (diferencial de pressão ou fluxo de passagem);
- velocidade do ar de insulfamento (capota de ar);
- temperatura do ar da capota;
- teor de umidade do ar (capota).

ENROLADEIRA*:

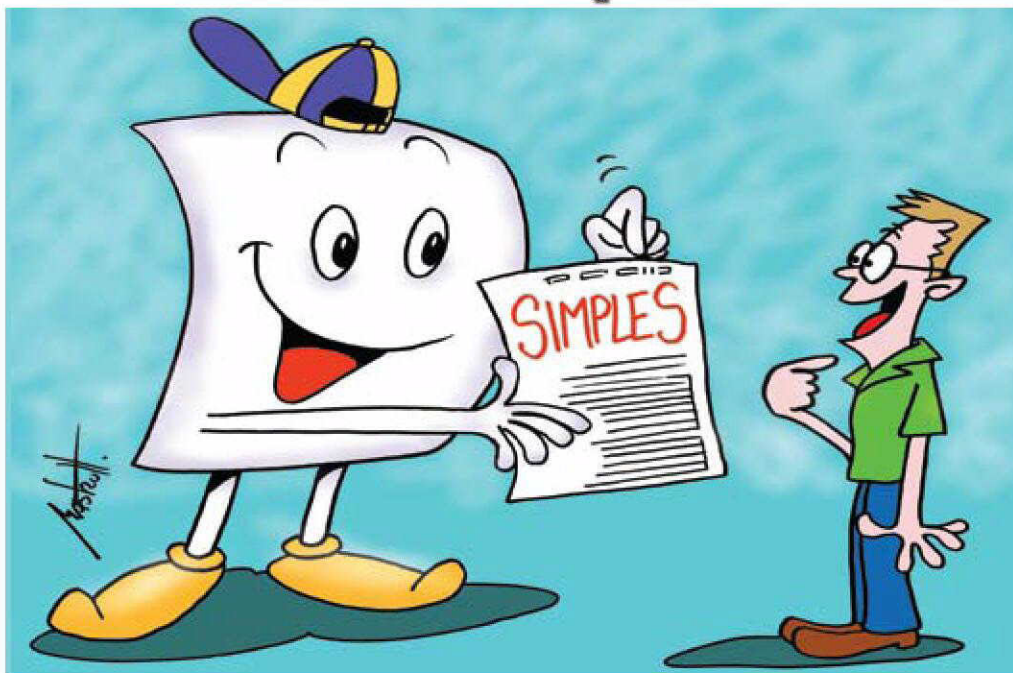
(*) Na enroladeira, existem muitas variáveis de controle, que dependem do nível de automação. Entretanto, os principais controles são:

- pressão dos braços primários e secundários;
- diâmetro e peso da bobina.

Aproveito a oportunidade para agradecer as mensagens carinhosas recebidas durante todo o ano de 2007 e, desta forma, desejar ao nosso leitor um Feliz Ano Novo!



Conhecendo o Simples Federal



MARIO MASTROTTI

Como é do conhecimento de grande maioria de nossos leitores, passou a vigorar a nova legislação voltada aos micro e pequenos empresários. Trata-se da Lei Federal das Micro e Pequenas Empresas, que entrou em vigor no dia 15 de dezembro de 2006 e passou a ter vigência este ano, a partir de 1º de julho.

A intenção deste artigo é apresentar, neste breve espaço, alguns aspectos da legislação tributária. Inicialmente, informamos que as micro e pequenas empresas são extremamente relevantes, considerando que elas faturam até R\$ 2,5 bilhões por ano (dados obtidos no SEBRAE).

Agora, a melhor notícia: ficou mais fácil e

menos burocrático abrir a sua micro/pequena empresa. É possível que você, microempresário, abra seu negócio e as vistorias ocorram com o negócio já em funcionamento, ou seja, é de extrema relevância tal medida, pois assim você não perde tempo do seu capital de giro e aproveita as oportunidades do momento.

Vale dizer, que é relevante um bom diálogo da Associação Comercial de seu Município com os legisladores municipais, dado que poderá haver uma série de incentivos e benefícios fiscais nos primeiros anos de operação da empresa.

É importante destacar também que, por meio deste novo sistema, as alíquotas variam

Por Pedro de Toledo Piza, Consultor Jurídico Ambiental da Pöyry Tecnologia
E-mail: pedro.piza@poyry.com
Telefone: (11) 3472-6933



de acordo com o segmento da atividade, indo de 4% a 18,5%. Além disso, vale dizer que houve a inclusão de novos serviços, tais como: construção civil, escolas técnicas, academias de ginástica, etc.

Outro aspecto extremamente positivo é a possibilidade de micro/pequenas empresas participarem de licitações públicas, cujo montante seja de até R\$ 80.000,00.

Mas nem tudo é ouro. Para que as micro e pequenas empresas tenham tais benefícios garantidos, é indispensável que o Município regulamente a Lei Geral, isto é, faça publicar uma Lei Municipal que absorva, incorpore os benefícios e inovações da Lei Federal.

Hoje, o Município de Maringá (Paraná) é o único do Brasil onde o micro e pequeno empresário terá preferência, caso decida participar de uma licitação pública, até o limite de R\$ 80.000,00, uma vez que a Municipalidade já regulamentou a Lei Federal. Caso o seu Município futuramente venha a regulamentar a Lei Federal, você, microempresário, terá maior facilidade com

a documentação e cadastramento nas modalidades de licitação.


É de extrema valia reforçar, também, a necessidade de a Lei Municipal ser “bem costurada” com o objetivo de até fornecer incentivos tocantes ao ICMS e outros tributos como: IRPJ, IPI, CSLL, PIS, COFINS, INSS sobre a folha de pagamento, ISS.

Os empresários adeptos do novo Sistema pagarão menos tributos sobre a folha conforme mais empregados possua, ou seja, caso seja maior o número de empregados a alíquota será menor e vice-versa. Ou seja, se o prestador de serviço tiver mais de 40% da receita gasta com salários e encargos trabalhistas (férias, 13º salário, contribuição previdenciária etc), ele vai, ao optar, deixar claro que está preocupado com o emprego formal. A premiação dada virá por meio de alíquotas menores.

Para colocar em prática em seu Município e efetivar as benesses deste novo sistema, sugerimos a realização de palestras e eventos esclarecedores em fóruns empresariais

municipais. Isso auxiliará os micro e pequenos empresários a optar pela melhor escolha, a partir de uma análise dos benefícios.

O Simples Federal substitui o atual Simples e engloba tributos federais, estaduais e municipais, a serem recolhidos mensalmente, a partir da mesma base de cálculo e de uma escrituração contábil e fiscal única. São oito tributos: IRPJ, IPI, CSLL, Cofins, PIS, INSS sobre a folha, ICMS e ISS. Cada empresário deverá analisar, colocando na ponta do lápis, e verificar se vale a pena pagar pelo lucro presumido ou lucro real.

Por fim, o segmento de papel, segundo a BRACELPA, terá um crescimento acelerado nos próximos anos, podendo-se afirmar que o País assistirá uma acirrada competição entre os micro e pequenos empresários em alguns setores específicos e regiões do País. Portanto, é de grande valor que os micro e pequenos empresários pesem os benefícios fiscais e tributários do novo sistema e façam suas escolhas em optar ou não pela adesão. 



Gerenciando o estresse

Em todos os tempos, o ser humano busca viver com mais serenidade e equilíbrio, apesar de todos os percalços naturais da vida. Nesta incessante procura pela plenitude de viver, o maior empecilho é o estresse negativo, criação da própria mente humana quando está sob o domínio do perfeccionismo. Mais um ano chega ao fim e podemos perceber em algumas pessoas o “estresse de final de ano”, bem visível

naqueles indivíduos ansiosos, com mania de perfeição e indisciplinados em relação ao gerenciamento de seu tempo. Quando “acordam”, percebem que o ano já acabou e que deixaram de realizar muitas metas programadas, por falta de planejamento e acompanhamento mais detalhados. Essas pessoas não entendem que muitos projetos não saem do papel porque elas são “especialistas” na procrastinação – deixar tudo para a

última hora ou adiar o que tem de ser feito logo –, desprezando o seu bem mais valioso: o tempo.

Outro fator agravante do estresse de final de ano são as reuniões familiares, que, para certas pessoas, são aguardadas com muita angústia e até irritação, em casos de famílias com problemas de relacionamento. Percebo também o estresse desencadeado pela pressão do consumismo – dos presentes a comprar

Por Eliana Barbosa, palestrante, autora dos livros *Acordando para a Vida, O enigma da bota e Cara a cara com alguém muito especial – Histórias e lições inspiradoras para você se conhecer... e vencer!* (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.



– e pela necessidade de economizar nesta época, para se preparar para os impostos do começo do ano. Tudo isso é muito desgastante, principalmente para quem é inseguro, pessimista e vive a vida em função de agradar os outros. A meu ver, o que mais estressa o ser humano é querer ser igual a todo mundo e ter dificuldade de dizer “Não!” ou “Basta!” na hora certa.

Uma das causas mais frequentes do estresse, seja em que época for, é a dificuldade de as pessoas aceitarem a vida como ela é e de enfrentarem seus obstáculos com confiança e fé. Daí a grande importância de trabalhar a espiritualidade na própria vida, aceitando viver em paz com os problemas não resolvidos e sabendo que aceitar não é ser acomodado ou apático, mas sair da posição de autopiedade e assumir a vida, liberando-se, assim, para novas conquistas. Aprecio muito a Oração da Serenidade, de autoria do teólogo norte-americano Reinhold Niebuhr (1892 – 1971), principalmente este trecho, que nos leva ao autodomínio e à paz interior – estados internos fundamentais para o controle do estresse: “Concedei-me, Senhor, a serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso modificar; coragem para modificar aquelas que posso e sabedoria para conhecer a diferença entre elas.”

Então, diante de tantos fatores estressantes em nossas vidas, o primeiro passo é tomar consciência das pressões que causam tanto estresse e dedicar-se a aliviar a tensão com

mais otimismo, assertividade, calma, fé e autocontrole. Esta é a época do ano que mais lhe cobra equilíbrio das emoções, para você fazer um levantamento dos meses que se passaram, dos acertos e dos erros nesse período e do que você precisa mudar para que

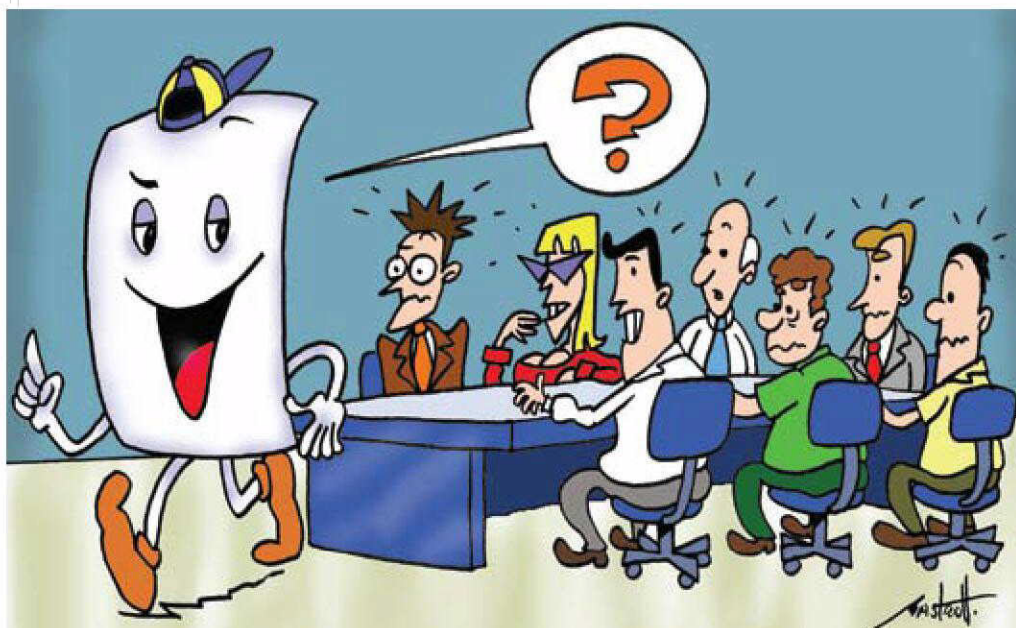
as metas não atingidas possam ser viáveis no novo ano. Flexibilidade é fundamental neste processo! Faça o melhor que puder hoje, agora, porque é de pequenos passos que se faz a caminhada para a vitória!

Refletindo um pouco mais...

A MOCHILA E AS PEDRAS (autor desconhecido)

Um fervoroso devoto estava atravessando uma fase muito penosa de sua vida, com graves problemas de saúde em família e sérias dificuldades financeiras. Por isso, orava diariamente, pedindo que o livrassem de tamanhas atribulações. Um dia, enquanto fazia suas preces, um anjo lhe apareceu, trazendo-lhe uma mochila e a seguinte mensagem: “O Senhor se compadeceu de sua situação e lhe manda dizer que é para você colocar nesta mochila o máximo de pedras que conseguir e carregá-la, em suas costas, por um ano, sem tirá-la por um instante sequer. Manda também lhe dizer que, se você fizer isso, no final desse tempo, ao abrir a mochila, terá uma grande alegria”. Depois, desapareceu, deixando o homem bastante confuso e revoltado: “Como pode o Senhor brincar comigo dessa maneira? Eu oro sem cessar, pedindo ajuda, e Ele me manda carregar pedras? Já não me bastam os tormentos e as provações que estou vivendo?”. Ao contar para sua mulher a estranha ordem que recebera do Senhor, ela lhe disse que talvez fosse prudente seguir as determinações dos Céus e concluiu, dizendo: “Deus sempre sabe o que faz...”. O homem estava decidido a não fazer o que o Senhor lhe ordenara, mas, por via das dúvidas, resolveu cumprir apenas em parte, após ouvir a recomendação de sua mulher. Assim, colocou duas pedras pequenas dentro da mochila e carregou-a nas costas por longos 12 meses. Findo esse tempo, na data marcada, mal se contendo de tanta curiosidade, abriu a mochila conforme as ordens do Senhor e descobriu que as duas pedras que carregara nas costas por um ano inteiro tinham se transformado em pepitas de ouro... Apenas duas pequenas pepitas.

Todos os episódios que vivemos na vida, inclusive os piores e mais duros de suportar, são sempre extraordinários e maravilhosas fontes de crescimento. Temendo a dor, a maioria se recusa a enfrentar desafios, a partir para novas direções, a sair do lugar-comum, da mesmice. Temendo o peso e o cansaço, a maioria faz tudo para evitar situações novas, embaraçosas, que envolvam qualquer tipo de conflito. Aqueles, porém, que encaram para valer as situações que a vida propõe, aqueles que resolvem “carregar as pedras” em vez de evitá-las alcançam a plenitude do viver e transformam, com o tempo, o peso das pedras que transportaram em peso de sabedoria. E você? Como está sua mochila?



MARIO MASTROTTI

Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes

Sexto episódio: Na coletividade, somos todos um!

Empresas e resultados. Que boa nova há nisso? Essa pode ter sido sua primeira pergunta ao começar a ler este episódio, que será o último da série Aventuras de Zé Pacel na Formação de Equipes. Na verdade, boas novas não existem, e sim aquela velha, antiga tentativa de falar sobre a nossa conhecida equação: poten-

cial de capital intelectual manifestado = montante dos resultados gerados pela organização...

– Bom dia, pessoas! Como se sentem neste maravilhoso dia iluminado pelos reflexos do sol emanados pelos fios de arame farpado da nossa cerca da Papelomania Celulósica? – dis-

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

se Zé Pacel ao seu time de alunos, candidatos a membros do time mais eficiente da empresa.

Só pela resposta, quase ninguém parecia muito animado para a última aula do ano. Zé Pacel, porém, era incansável e não deixava a peteca cair nunca! Portanto, propôs a todos um método diferente para encerrar o curso.

– Hoje, meus anjinhos lindinhos, será um dia especial: última aula do ano, Natal já chegando, todo mundo com a cabeça no Papai Noel, arrastando com a barriga a linha de produção. Enfim, para facilitar a vida de vocês – e a minha própria –, vamos brincar de aprender a última lição de como um time “du bem” deve funcionar, certo? Contarei uma historinha bonitinha para explicar a quinta fragilidade dos times de trabalho!

Sem perder o bom humor nem descer das tamancas naquele dia, em que estaria livre de continuar lutando contra tanto desinteresse de seus alunos em aprender a trabalhar em equipe, Zé Pacel continuou:

– Ah! De lambuja ainda darei para vocês, na mesma história, uma trilha da liderança. É isso mesmo, pessoas: um roteirinho das interligações de todas as fragilidades da equipe que levam ao tão temido e acontecido por aqui: FRACASSO!!!!!!”.

Foi assim que Zé Pacel começou a contar aquela fábula e foi assim, como vocês verão ao final, que ele terminará de contar suas aventuras na formação de equipes...

“Era uma vez uma família muito, mas muito atípica, que estava passando por dificuldades financeiras. Quando falta dinheiro – assim como acontece quando a gente não consegue bater uma meta –, essa família começou a desmoronar, ou seja, cada um fazia o que queria, cuidava da sua própria vida e de suas próprias necessidades, buscava reconhecimento individual e não estava mais nem aí para o outro!

No desespero, todos os que faziam parte daquela família esqueceram que viver em família, em grupo – ou em time, se preferirem chamar assim –, era uma questão que exigia superar a si mesmo, o lado egoísta de cada ser humano, mortal, para chegar ao melhor juntos. Ir além não é fácil, porque só conseguimos isso quando vamos com outras pessoas na caminhada do trabalho, da vida, do relacionamento e de tantos outros aspectos.

Então, essa família do mundo encantado da fada madrinha (vamos chamar assim) simplesmente havia deixado de ser uma família, de viver em família, de construir as coisas em família, e ninguém mais se sentia responsável por ninguém – e muito menos por manter qualquer compromisso com o outro naquela família. Como eles não queriam se desentender – era muito feio brigar, conforme a vovozinha da família tinha julgado um dia, cada um cuidava de si em silêncio mesmo. Afinal, em boca fechada não entra mosquito e, além do mais, acusar ou apontar qualquer coisa no outro membro da família era se expor para levar bolachada também, certo?



Assim, naquela família, aparentemente perfeita, formada por pessoas boazinhas, só “du bem”, pessoas, tudo era fabuloso! Parecia até um filme de ficção, porque tudo era tão irreal que, em certos momentos, nem pareciam humanos. Todo mundo, tão bonitinho, fingia que amava o outro, que se preocupava com o outro, que estaria disposto a estender a mão nas horas de necessidade, só que, na verdade, isso era uma fantasia, porque, sempre que alguém precisava e procurava outro membro da sua família, ninguém podia ajudar, ninguém podia fazer nada, mesmo que o problema do outro fosse grave.

A causa de tanta falsidade ideológica? Ah, era aquela nossa fragilidade apresentada no primeiro dia de aula, pessoas: falta de confiança. Só faltava isso: um detalhe tão simples, tão simples, que sua falta só causava o desmoronamento da base de sustentação de um time de trabalho de sucesso!

– E foi assim que tudo acabou, pessoas...
 – disse Zé Pacel, que resumiu sua historinha-aula daquele dia da seguinte forma: a primeira fragilidade – a falta de confiança – entre os membros da equipe impediu que as pessoas falassem de suas fraquezas e problemas uns aos outros e, conseqüentemente, nunca ninguém conseguiu confiar em ninguém! Equipes nas quais falta confiança entre seus integrantes são incapazes de discutir idéias novas, diferentes daquelas que o líder vem apresentando há tanto tempo... Ninguém tem

coragem de entrar em conflito, por medo do que possa acontecer quando o outro souber o que ele pensa de tudo... Assim, a ausência de um conflito produtivo, saudável, entre todos da equipe provoca falta de comprometimento, porque ninguém diz para ninguém que discorda do que foi proposto e assumido. Quem não se compromete, como sabem, não assume responsabilidades na equipe, não chega a um plano de ação claro, com foco no resultado. Como ninguém se compromete, a quinta fragilidade torna-se uma questão de tempo para ocorrer: desatenção aos resultados da equipe! É aquela velha nova que todos vocês um dia já ouviram em algum canto da empresa: “Aqui é cada um por si e os acasos contra todos; vou cuidar da minha parte, da minha carreira, e o resto que se dane!”.

Ao término da sua historinha-aula, Zé Pacel perguntou a todos – e, agora, a você também:

– Alguém notou alguma semelhança entre os relacionamentos das pessoas nas equipes e entre as relações familiares dessa fábula, pessoas? Afinal, nenhum de nós deve ter uma família tão fantástica... Nem uma equipe, já que as pessoas se comportam assim...

Ele deixou a sala de aula com todos os alunos mudinhos da silva, por terem sido tocados em seus corações de uma forma muito intensa. Só faltou completar, pessoas, que Zé Pacel acrescentou: “O amor é lindooooooooooooooooo!”.

PREVENÇÃO DE ACIDENTES: INVESTIMENTO OU CUSTO?

Quando se fala em prevenir, imediatamente se pensa no binômio investimento-custo. Dois grandes ganhos podem ser apontados quando nos dedicamos a avaliar esse assunto, que, num primeiro impulso, desejamos evitar. Ninguém quer falar em acidentes e há até aqueles para os quais um simples comentário sobre o tema indica que estamos “atraindo eventos negativos”. Só que eles acontecem, acontecem...

Vencido esse primeiro impulso de repelir o assunto, nos damos conta de que um dos ganhos está no respeito manifesto da empresa no tocante à garantia de melhores condições de trabalho e saúde a seus colaboradores. Essa percepção tem efeito direto sobre o clima organizacional e a motivação dos funcionários e, indiretamente, afeta o desempenho e a produtividade, que garantem a sustentabilidade da empresa.

Outro ganho está ligado diretamente ao aspecto financeiro. Normalmente são altos os custos de uma empresa quando um acidente ocorre, porque causa impacto sobre despesas diretas – como instalações, por exemplo, quando estoura uma caldeira; nos valores médicos, materiais perdidos, desperdício do tempo e salário de produção. Um acidente pode significar dias de paralisação e horas não trabalhadas, além de custos com ações judiciais e indenizações. Há ainda os custos indiretos,

como, por exemplo, os efeitos sobre a imagem da empresa.

Claro está que somente uma prevenção eficaz minimiza e afasta os riscos de acidentes – e prevenção eficaz significa também custos.

A prevenção (com seus custos) começa pelo levantamento dos riscos existentes na empresa (PPRA) em cada local de trabalho. A seguir, vem a implantação de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs), destinados a atenuar ou eliminar os riscos de cada local. Esse processo continua com o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e treinamentos comportamentais focados em segurança do trabalho. Finalmente, a empresa deverá documentar todo o seu trabalho, com o registro preciso de todas as informações, para poder comprovar o trabalho executado. Se não documentar, não poderá usufruir de todo o esforço despendido.

Tomemos como cenário uma ação trabalhista. A empresa em questão tem de comprovar que instalou EPCs, forneceu EPIs e tudo o mais que uma corporação séria deve fazer para cumprir a legislação e proteger seus funcionários. Ainda que séria, se tal empresa não tiver controle e registro precisos de todas essas informações, poderá colocar-se em situação bastante complicada.

A melhor forma de cumprir com tal obrigação consiste em um sistema, uma ferramenta que reg-

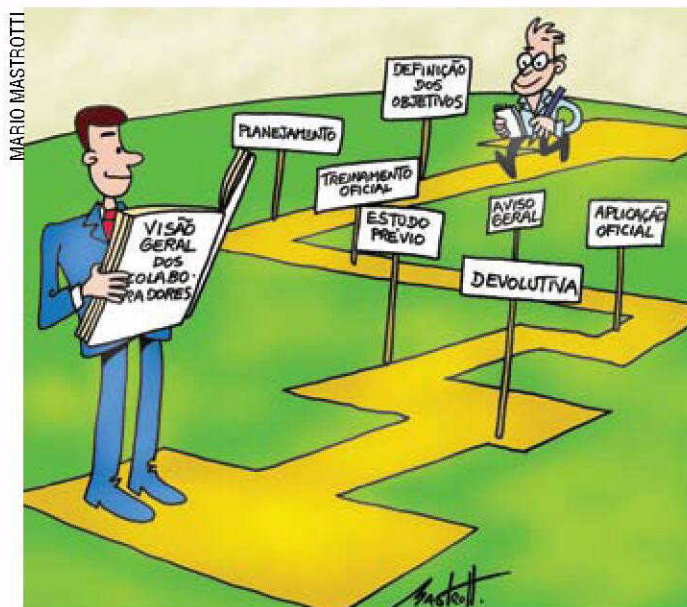
istre, entre outros, os riscos a que estão submetidos os empregados em suas jornadas de trabalho, bem como todas as ações tomadas para atenuar ou eliminar esses riscos.

Lançando mão de tal ferramenta, a empresa se dará conta de duas vantagens principais: orientação sobre o registro das informações relativas à área de segurança do trabalho, evitando que qualquer informação importante escape à atenção do responsável pela área e, ainda, atendimento à legislação trabalhista nacional – que obriga que os dados relativos a cada funcionário sejam mantidos por 20 anos, a contar de seu desligamento dos quadros da empresa.

Se 20 anos parece um tempo longo demais, pode ser quase nada, se comparado ao tamanho do problema que o simples esquecimento de um registro pode causar no contexto de uma ação trabalhista.

Do ponto de vista financeiro, a área de Segurança contabiliza dois grupos de despesas: prevenção e sinistros (acidentes do trabalho). À medida que aumentam os investimentos da empresa na área, diminuem os dispêndios decorrentes de acidentes de trabalho e – melhor ainda –, os gastos totais da área de segurança também tendem a diminuir, gerando ganhos para a empresa.

E, então, prevenção de acidentes deve entrar na coluna de investimento ou de custos? ●



A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Muito se tem discutido a respeito de avaliar os colaboradores das organizações. A avaliação do desempenho possui alguns aspectos que devem ser considerados, a fim de que seja desenvolvida da melhor maneira possível. Entre os pontos a serem observados, pode-se destacar:

1 **Definição dos objetivos.** Planejar e implementar. É possível que se aplique uma avaliação

da qual resulte um punhado de dados que, sem a devida finalidade acerca de seu uso, perdem-se no estéril registro dos papéis. Boa vontade, tempo e reflexão são pobremente aproveitados. Frustração e descrédito podem se instalar após a percepção de que o trabalho não rendeu como deveria.

2 **Planejamento.** É possível imaginar que uma avaliação do

desempenho permita uma aplicação sem preparo, em razão de sua aparente simplicidade (considerando-se alguns modelos). Contudo, esse processo requer um adequado (e até exaustivo) planejamento, que deve considerar: nível de competência de quem avalia, grau de isenção, proximidade com o avaliado, compreensão relativa ao âmbito técnico e aos objetivos pertinentes, conduta de avaliação, interpretação, ponderação, devolutiva e outros aspectos.

3 **Treinamento.** É prudente preparar os aplicadores (convém chamá-los assim, pois o processo pode ser feito por todos os níveis hierárquicos, conforme a decisão organizacional) da avaliação do desempenho, além de ser importante realizar um teste (aplicação-piloto) que passa por análise e, se necessário, permite correções.

4 **Aviso geral.** A comunicação é feita a todos os que serão avaliados, explicitando que haverá devolutiva, com a função de colaborar com os objetivos estabelecidos.

5 **Aplicação oficial.** Finalmente, quando as etapas anteriores já foram observadas, chega o momento de avaliar. Reservar



tempo, estar paciente e contar com um agradável e silencioso ambiente beneficiam a avaliação. Afinal, a análise dos colaboradores (seres humanos com aspirações, medos, etc.) requer respeito e justiça (ao máximo!).

6 Estudo prévio para a devolutiva. Reunir os aplicadores e discutir alguns casos de pontuações extremas (baixas e altas) e medianas, bem como questionar as razões de tais resultados, são ações que podem resultar no lançamento de nova ponderação, com possibilidade de eventual revisão.

7 Devolutiva. Cada aplicador tem uma maneira peculiar de apresentar seus pontos de vista, porém há uma técnica simples e mais acertada para iniciar a devolutiva. Considere que o ser humano tende a se defender quando se aponta qualquer tipo de deficiência sua, acabando por se fechar e, assim, dificultar a comunicação. Portanto, para manter a boa e necessária receptividade, inicie pelos aspectos favorecedores e somente em seguida introduza os desfavorecedores. Indique o que deve ser melhorado e o que requer mudança, e também ofereça ajuda com a aprendizagem correspondente.

8 Visão dos colaboradores. Um ponto relevante se refere à opinião do colaborador a respeito da avaliação do desempenho, que pode revelar se todo o trabalho e os objetivos presentes estão alinhados ou não – ou seja, a organização pode se comprometer a realizar avaliações que levem ao desenvolvimento, mas o colaborador pode interpretar de outra forma e fazer considerações diferentes (inclusive contrárias), de modo a comprometer o resultado. Avaliar a perspectiva das pessoas que se submetem às avaliações e dialogar na direção comum pode ser útil para evitar decepções que comumente espreitam os departamentos organizacionais e minam a energia e a produtividade.

Em uma situação prática, quando se perguntou a vários colaboradores sobre os benefícios percebidos na avaliação de desempenho, levantou-se que boa parte enxergava crescimento: “Nem sempre a gente consegue ver se está fazendo o trabalho exatamente como deveria. Então, a avaliação dá a resposta. Eu melhorei a partir dela”. Outros, todavia, fazem oposição – mas é a oportunidade

de explorar a incompreensão e dirimir dúvidas que pode indicar uma aplicação mal feita ou a ausência de objetivos claros que justificam a prática, entre outros pontos. Há ainda pessoas que julgam oportuno o período de devolutiva para ampliar a comunicação com o aplicador e expor com minúcias as questões desenvolvidas (e outras extras), por perceber uma brecha ideal para conversar.

Ocorre que, para muitos, a avaliação de desempenho serve como uma ponte entre as pessoas, além de ser uma excelente oportunidade de gerar reconhecimento, por apontar qualidades que se sobressaem no trabalhador. É educadora, pois indica falhas e fraquezas, e ainda (quando considerado) mostra alguns caminhos para o crescimento.

Em suma, via de regra a avaliação pode promover mais comunicação, motivação, mudança, desenvolvimento pessoal e profissional, embora seja necessário conhecer a visão dos colaboradores sobre o assunto. Desse processo resulta o aperfeiçoamento (ou a reforma) de empreendimento tão importante à vida profissional. ●



MARIO MASTROTTI



*“Seja você mesmo,
mas não seja sempre
o mesmo.”*

Gabriel Pensador

1 **Primeiro ato:** Um jovem executivo é convidado para gerenciar uma família de produtos numa empresa de médio porte. Analisando o mercado, o gerente de produtos percebe que as ameaças preponderam sobre as oportunidades e que a empresa encontra-se numa situação mais frágil do que seus principais



Imagem é Tudo

concorrentes. Lembrando-se das lições aprendidas sobre Planejamento Estratégico de Marketing, o jovem executivo decide empreender uma série de ações táticas que, em sua opinião, poderiam garantir a sobrevivência da empresa enquanto durassem as adversidades. Três meses depois, é sumariamente demitido. Sua decisão ocasionara a perda de preciosos pontos de participação de mercado, que a empresa levaria muitos anos para recuperar. Na entrevista de desligamento, ouve do departamento de RH que a inexperiência fora sua maior inimiga. Cai o pano.

Segundo ato: O mesmo executivo é contratado para gerir o marketing de uma outra empresa. Lá ficou durante mais de dez anos e nesse tempo vivenciou as mais diversas situações. Numa determinada época, o mercado mostrava-se muito

promissor e a empresa encontrava-se plenamente preparada para aproveitar as oportunidades de diversificação que se ofereciam. Depois, o mercado enfrentou uma grave recessão. Foi preciso sacrificar violentamente os lucros para não abrir mão do *market-share* (como o executivo aprendera a duras penas, perder pontos de mercado poderia significar a perda do emprego do gestor de marketing). Na medida em que lidava com as novas situações, a autoconfiança do executivo ia aumentando. Já não temia mais enfrentar o novo e inusitado. Todos na empresa invejavam sua experiência e competência. Cai o pano novamente.

Terceiro ato: Disposto a enfrentar novos desafios – e com a autoconfiança ainda mais reforçada em função dos inúmeros prêmios e elogios que acumulara nos últimos dez anos –, nosso

personagem aceita um novo desafio e vai dirigir a área de marketing de uma empresa multinacional, instalada num setor com amplas possibilidades de crescimento.

Acreditando ter aprendido muito na “dura escola da vida”, nosso experiente executivo dá início ao procedimento que lhe assegurara o sucesso no passado. Analisa o mercado, avalia oportunidades e ameaças. Analisa a empresa, seus produtos e pessoas, avalia pontos fortes e fracos. Tudo reforça a mais importante premissa estratégica que aprendera: perca dinheiro, mas mantenha o *market-share*. Arregança as mangas e começa a repetir a seqüência de ações que, nos últimos dez anos, lhe garantira fama e reconhecimento.

Entretanto, as coisas não acontecem do jeito previsto. Os resultados que deveriam aparecer nos



primeiros três meses não se materializaram (aliás, o EBITDA diminuía significativamente). Sem entender direito o que estava acontecendo – afinal, agira exatamente como fizera nos últimos dez anos – nosso experiente executivo, pela primeira vez em muitos anos, lembrou-se do fracasso do primeiro emprego.

Mas como tinha enorme confiança na sua própria capacidade, resolveu seguir em frente e ser proativo. Trabalhou duro na preparação de uma convincente apresentação para a Diretoria. O objetivo era convencer o *board* que aquele era um momento em que coragem e ousadia fariam a diferença. Sua estratégia propunha algo que ele mesmo já havia feito com muito sucesso no passado: apostar na contramão do mercado e comprar as três principais empresas concorrentes, que, por estarem enfrentando os mesmos

problemas de mercado, podiam ser adquiridas “na bacia das almas”.

Tendo usado seu sucesso anterior como fiador da estratégia, obteve sinal verde e seguiu em frente. É verdade que no final gastara um pouco mais do que o previsto (cerca de 10% mais, para ser exato), mas sua experiência mostrava que nada era mais importante do que obter significativas economias de escala para manter a participação e se preparar para o novo ciclo de crescimento que, com certeza, viria (afinal, depois da tempestade sempre vem a bonança).

Seis meses depois – e pela segunda vez na sua vida – foi demitido por falta de resultados. Algum dia após a demissão, leu numa coluna especializada que a empresa contratara um brilhante executivo cuja fama era de “ressuscitador

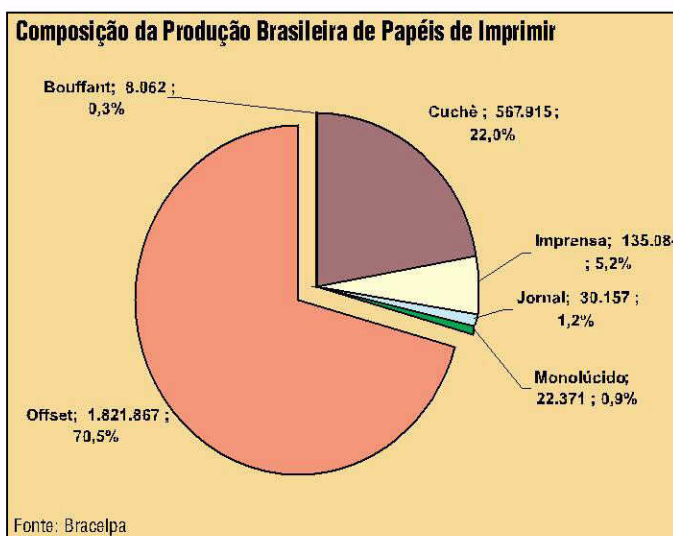
de empresas”. O nome do “salvador da pátria” lhe pareceu familiar. Fez um esforço de memória e lembrou-se do jovem *trainee* que havia demitido alguns anos antes, quando era diretor na segunda empresa em que trabalhara. Tentou lembrar a causa da demissão. Pensou, pensou, pensou e finalmente lembrou-se: ele havia sugerido uma estratégia de marketing que acabaria por levar a empresa a perder preciosos pontos de *market-share*. Cerram-se as cortinas.

Você pode ter se identificado com essa história, que talvez seja muito parecida com a sua própria. Se quer saber por que tudo falhou no terceiro ato, lembre-se do que nos ensina Peter Senge: Na vida executiva, um dos maiores desafios é aprender a desaprender. Nunca confie que as razões do sucesso no passado garantirão o sucesso no futuro. E ouça mais o Gabriel Pensador. ●



Papel de imprimir

A Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa) classifica como de imprimir os seguintes papéis: bíblia, bouffant, cuchê, imprensa, jornal, monolúcido e offset. Apenas os tipos offset e cuchê, porém, representam mais de 90% da categoria – sendo o primeiro responsável por 70,5% da produção brasileira da categoria, que em 2006 atingiu 2,6 milhões de toneladas.



O tipo offset está experimentando grande revolução, com forte aumento na demanda por papéis de imprimir reciclados, que, por força de muitos movimentos de marketing, estão virando moda.

Conseqüentemente, há uma nova e forte pressão sobre

o consumo de aparas brancas, no Brasil basicamente voltadas ao atendimento da indústria de papéis de fins sanitários, que já sente os impactos desse movimento manifestado na alta de preços.

Considerando-se a antiga classificação de aparas que

ainda serviu de base para os levantamentos estatísticos da Bracelpa em 2006, dos 3,6 milhões de toneladas consumidas, 515.600 referem-se a aparas brancas. Isso significa que apenas 28,6% do consumo aparente total dessa categoria está voltando para reciclagem.

Embora os papéis de imprimir tenham maior tempo de vida, acreditamos que muito possa – e deva – ser feito para aumentar o percentual de retorno desse material à reciclagem, o que poderia trazer de volta o equilíbrio entre oferta e demanda de aparas brancas. 🌱

Consumo Aparente de Aparas e de Papéis de Origem			
Família de Aparas	Consumo em Mil Toneladas		Taxa de Recuperação
	Aparas	Aparente de Papéis de Origem	
Ondulados + Kraft	2.556,9	3.595,0	71,1%
Imprimir / Escrever Sem Pasta	515,6	1.801,5	28,6%
Imprimir / Escrever Com Pasta	271,5	790,5	34,4%
Aparas de Cartão	152,5	452,0	33,7%
Sanitários	—	764,0	—
Outros	—	299,0	—
Total	3.496,5	7.702,0	45,4%
Total Sem Papéis Não Recicláveis		6.639,0	

Custos Parciais de Produção - 2007										
	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Set.	Out.	Var. %	Set.	Out.	Var. %	Set.	Out.	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.168,08	1.150,26	-1,5%	992,53	925,52	-6,8%
A - Matérias-primas					753,04	775,32	3,0%	623,70	584,03	-6,4%
Aparas ⁽¹⁾					711,47	728,42	2,4%	604,80	624,00	3,2%
. Brancas I	t	1.104,30	1.092,10	-1,1%	242,95	240,26	-1,1%			
. Brancas IV	t	504,00	530,00	5,2%	483,84	508,80	5,2%			
. De ondulado ⁽²⁾	t	497,50	464,44	-6,6%				597,00	557,33	-6,6%
Frete Aparas 100 km	t	22,25	22,25	-	26,26	26,26	0,0%	26,70	26,70	0,0%
B - Utilidades					415,04	374,94	-9,7%	368,83	341,49	-7,4%
Óleo Combustível ⁽³⁾	t	777,18	777,23	0,0%	147,66	147,67	0,0%	186,52	186,54	0,0%
Energia Elétrica ⁽⁴⁾	MWh	243,07	206,61	-15,0%	267,38	227,27	-15,0%	182,30	154,96	-15,0%

Fonte: Anguti 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 - email: pedrovb@terra.com.br