

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 16

Reciclagem do papel

Confira o primeiro artigo da nova série sobre esta atividade tão importante para o Setor e para o Ambiente

Capacitando a nova geração

Uma reflexão sobre os desafios de ensinar quem já nasceu na era dos avanços tecnológicos



ABTCP

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Para abrir o ano

Tudo parece tão igual, mas é diferente! Aliás, nenhum dia é igual ao outro, só que muitas vezes nem notamos isso, devido à velocidade dos acontecimentos. Quanto mais rápido passamos pela vida, menos observamos os detalhes, que fazem toda a diferença, mas se perdem no tempo entre uma passagem e outra da rotina de atividades de cada um de nós.

Como mudar esse fato? Dar atenção a tudo não é fácil, reconheço... Acontece que, quando a maior parte dos significados do que fazemos começa a se perder, temos de fazer um esforço para tentar algo diferente. Se nada for feito para mudar o que não está bem hoje, amanhã nossa realidade será igual ou pior do que está! Por isso, vale a pena dedicar um tempo para você mesmo refletir sobre como anda sua vida...

Para estimular sua reflexão, nossa coluna *Questão Pessoal* traz, nesta primeira edição de 2008, o artigo "Acordando para a vida", um convite para a autopercepção e balanço sobre como você tem andado ultimamente, o que tem comunicado sem palavras, entre outros itens importantes nas relações interpessoais.

Além desse assunto importantíssimo – você –, a *Nosso Papel* começa o ano com novidade em colunas e colunistas. Falaremos sobre a logística e seus desafios no País; daremos atenção maior à segurança no local de trabalho; abordaremos a capacitação profissional e o marketing de produtos e serviços; contaremos fábulas sobre liderança e as organizações do futuro e, ainda, faremos uma visita às áreas de legislação e tributos das pequenas e médias empresas.

Assunto é o que não falta, porém é preciso lembrar de praticar mais as novas coisas boas que aprendemos a cada dia, seja pela experiência de vida, seja pelas relações interpessoais no trabalho, seja por filmes e peças de teatro que transformaram nossas vidas, por apresentar na tela e no palco uma história com a qual nos identificamos.

Crescer é um processo contínuo, viver é um ciclo sem fim... Portanto, cada dia é uma nova oportunidade de se melhorar na vida, porque não chegaremos a lugar algum sem antes fazer nossa parte no processo de crescimento pessoal e profissional. Faça novas escolhas, se necessário; assuma suas responsabilidades, quando lhe couberem; preste atenção ao que há de mais importante em tudo: detalhes de coisas, situações e relacionamentos.

Só assim, além de outras práticas, você poderá fazer a diferença realmente em sua própria história. Quem encontra seus próprios caminhos pode ajudar os outros a encontrarem os deles próprios. Não existe padrão de soluções de problemas, e somente descobrindo nossas formas de resolver questões é que amadurecemos e nos tornamos mais humanos!

Um excelente 2008 a todos vocês e até a próxima edição!

BANCO DE IMAGENS ABTCP



Por Patrícia Capó

MTB 26.351-SP

(Coordenadora de Comunicação e Jornalista Responsável de Publicações da ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br

Sumário

Linha de Produção

Reciclagem do papel - Introdução

4

Questão Pessoal

Acordando para a vida

7

Liderança

Aventuras do Zé Pacel nos encontros marcados

9



Papeleiro Consciente

Um sistema eficaz de gestão de Higiene, Saúde e Segurança – Parte I

12

Gestão Total

O desafio da capacitação da “nova geração”

15

Entrega Perfeita

Cadeia produtiva em foco

18

Imagem é Tudo

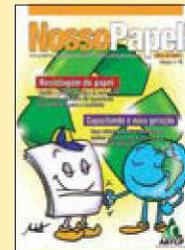
O paradigma da ética

20

Indicadores

Substituição tributária

22



Revista Nosso Papel – Ano III, nº16 – Janeiro/Fevereiro – 2008

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 Capó – 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: Copypress

Tiragem: 35 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.



Linha de Produção

Reciclagem do papel

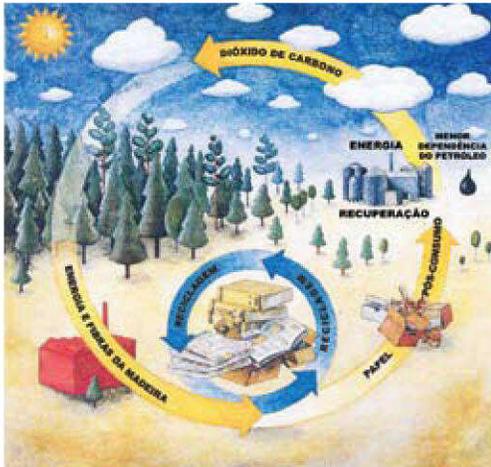
Introdução



Caro leitor, esta e as próximas colunas da seção Linha de Produção pretendem expor, concisamente, fases básicas da conversão de papel recuperado em fibras secundárias, para reconversão em papéis comerciais utilizáveis.

Desde já, gostaria de estabelecer um canal de comunicação direta com todos os leitores via e-mail, a fim de que possamos trocar idéias, comentar o conteúdo e também propor sugestões sobre temas relevantes para cada um. Então, após essa breve introdução, convido todos vocês a viajar pelo processo da reciclagem de papel...

Por Luigi Pepe, titular da PapelTech – Treinamentos – Traduções Técnicas. Tel. (11) 3872-0939
E-mail: lpepe@uol.com.br



CICLO SUSTENTÁVEL

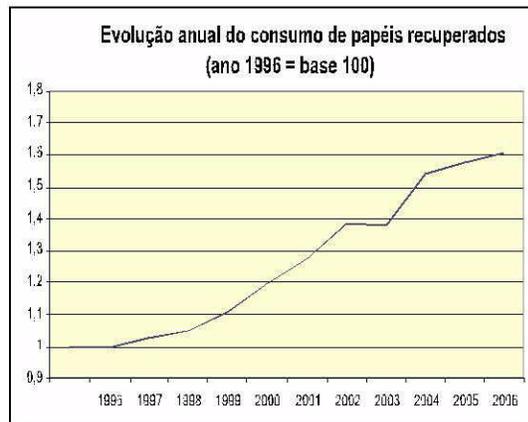
A indústria de produtos florestais compõe-se de linha de atividades cuja cadeia produtiva é sustentável – ou seja, capaz de apoio ininterrupto ao desenvolvimento humano –, devido a seu sistema industrial, que tem base tanto em fontes renováveis de sua matéria-prima como na reciclabilidade dos produtos que fabrica. Tal condição a coloca em equilíbrio com os ciclos da natureza que controlam o clima e o ambiente e, nesse contexto, o setor de celulose e papel se insere como o protagonista de maior expressão e liderança, desde a floresta à reciclagem de produtos.

NOTAS E NÚMEROS SOBRE PAPEL RECUPERADO

A recuperação de papéis no mundo, segundo a FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação), está atualmente estimada em 145 milhões de toneladas, o que representa perto de um terço das fibras usadas

para a produção mundial de papéis, superior a 400 milhões de toneladas.

As maiores taxas de recuperação são da Coreia do Sul e do Japão, com cerca de 74% e 68%, respectivamente. A União Européia estabeleceu como objetivo atingir índice de recuperação de 60% até 2010. Evidentemente, há limites para o percentual de reutilização, pois há produtos de reaproveitamento inviável, perdas de fibras por desgaste ou fragmentação nos ciclos de reprocessamento e coleta incompleta dos papéis. O Brasil ocupa a oitava posição no *ranking* da reciclagem, com recuperação de 3,43 milhões de toneladas em 2005, índice de 49,6% em relação ao consumo aparente nacional (consumo aparente = produção total + importação – exportação). Desses 3,43 milhões de toneladas, 62,5% provêm de ondulados, 12,3% de papéis brancos, 7,6% de papéis kraft, 5,4% de papéis mistos, 4,6% de jornais e o restante de diversos. Nos últimos dez anos, a evolução média da recuperação de papéis, tem sido de, aproximadamente, 5,3% ao ano, conforme o gráfico.



Fonte: Bracelpa



Linha de Produção

CLASSIFICAÇÃO DO PAPEL RECUPERADO

A dimensão alcançada pelo comércio de papéis pós-consumo fez dessa matéria-prima uma grande *commodity* mundial. Em consequência, ocorreu o surgimento de controvérsias a dificultar transações, especialmente quanto à classificação dos tipos de papel ou, comumente, das “aparas”. Essa questão, de fato complexa, induziu à edição de padrões de classificação na União Européia, nos Estados Unidos e em outros países, e, mais relevante e talvez para forma definitiva de normalização, a uma ação da FAO, que já produziu uma classificação internacional bastante consolidada. No Brasil, há agora clara definição do assunto, pois a classificação de aparas acaba de ser regulamentada pela Norma ABNT NBR 15483:2007 – Aparas de Papel e Papelão Ondulado – Classificação, um trabalho da Comissão de Estudos de Aparas de Papel do Comitê Brasileiro de Celulose e Papel (CB29), ação promovida pela ABTCP juntamente com a ABNT e a Bracelpa. Essa norma veio substituir a antiga classificação de 1977.

FIBRA SECUNDÁRIA

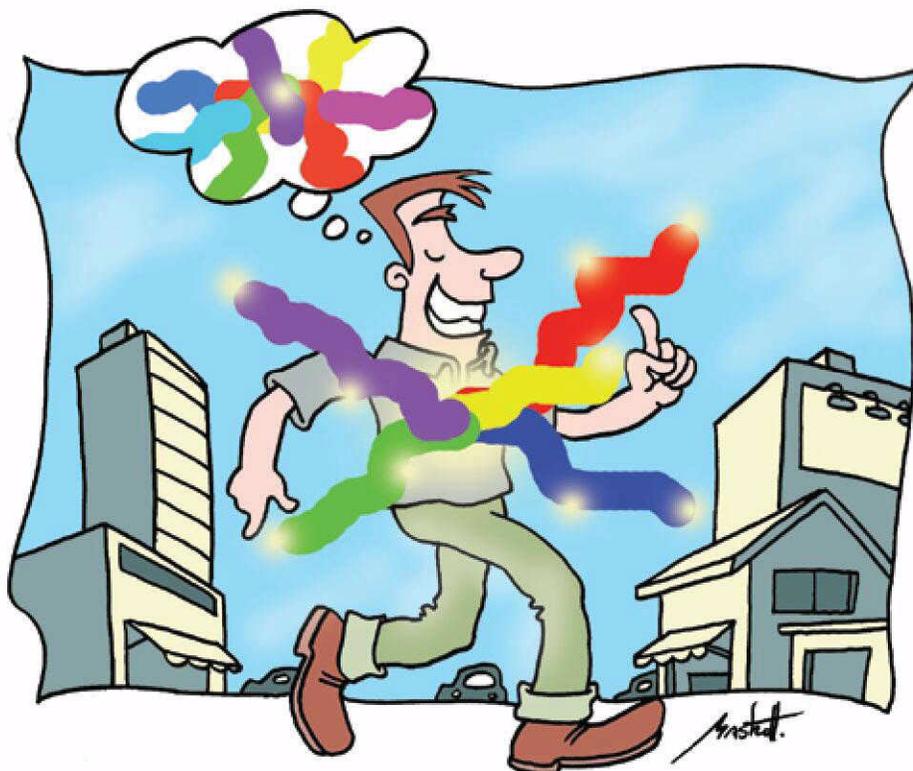
Pode ser definida como secundária qualquer fibra de papel que tenha passado por processo de fabricação e que seja utilizada uma segunda vez para a produção de um novo produto comercial utilizável. Refugos da parte secadora da máquina de papel, refilos de acabamento e conversão e bobinas desagregadas poderiam ser tecnicamente considerados como fibras secundárias, mas, na prática, a recirculação interna de descartes secos não é tida como reciclagem; são normalmente consideradas secundárias apenas fibras de papéis pós-consumo.

As razões básicas a impulsionar a conversão de papéis pós-consumo em fibras secundárias são de ordem econômica, tecnológica e ambiental – econômica por seus preços competitivos em relação à polpa de fibras frescas e à sua disponibilidade em centros urbanos, o que viabiliza plantas industriais menores e com mercado consumidor próximo; tecnológica pelo desenvolvimento de processos e equipamentos que permite progressão na produção de papéis de melhor cotação e também de crescente agregação de volume de fibras recuperadas na composição de papéis de qualidade; ambiental pelo aspecto de preservação e proteção ao ambiente, assim como alívio dos sítios de destinação de resíduos, os aterros sanitários ou lixões.

EFEITOS DAS FIBRAS RECICLADAS

É natural que as fibras recicladas sejam diferentes das fibras virgens, embora não necessariamente piores. O papel resultante da reciclagem sempre dependerá grandemente do histórico da matéria-prima, das fases de refino, dispersão, depuração, fracionamento, branqueamento e – importante – da aplicação apropriada de agentes químicos durante o processamento e, sempre, da própria operação da máquina. É admitido, contudo, que fibras secundárias possam colocar seus próprios efeitos nas características do papel fabricado, na contaminação própria dos circuitos de água e massa, na condução da máquina de papel e nos resíduos enviados ao efluente.

A intenção, para os próximos passos, é justamente comentar as principais fases que compõem o processo de conversão das fibras secundárias em um novo produto.



MARIO MASTROTTI

Acordando para a vida

Você já percebeu, no seu dia-a-dia, quantos “toques de despertar” a vida lhe oferece? Já se deu conta da quantidade de lições advindas das suas dificuldades e daqueles inevitáveis aborrecimentos? E os momentos felizes? Você já parou para agradecer pelas alegrias que o surpreendem? É... A vida sempre traz ensinamentos nos mínimos detalhes

do cotidiano de cada um.

Conheço duas formas bem interessantes de acordar para a vida: a primeira é acordar “pelo amor”, assim como um girassol acorda a partir do toque de um simples raio de sol... A outra maneira é acordar “pela dor”, assim como uma pedra, que precisa de uma dinamite... Neste “sistema” a pessoa já acorda toda despedaçada!

Importante é saber que é você quem escolhe como será o seu despertar para o verdadeiro sentido da sua existência, aqui e agora! Quer ser como um girassol ou como uma pedra?

Acordar para a vida é permitir-se ser feliz e buscar caminhos para compartilhar essa felicidade. Como a vida que você vive é fruto de sua própria escolha – na maior

Questão Pessoal

parte, inconsciente –, se não o estiver satisfazendo hoje, escolha mudar, testar novas atitudes, conviver de forma mais amigável, falar “não” quando necessário, e, acima de tudo, cultivar o perdão, porque mágoas, culpas e desejos de vingança são caminhos que levam a doenças e ao fracasso profissional e, conseqüentemente, material.

Acorde para a vida enquanto é tempo, enquanto você pode se reconciliar com os seus desafetos, enquanto você pode se perdoar pelos seus deslizes e comece um novo capítulo de sua existência a cada despertar matinal.

Acorde para a vida, encontre-se consigo mesmo e descubra quão rico de potencialidades você é e quão longe você pode caminhar! Os japoneses nos ensinam: “Hoje melhor do que ontem; amanhã melhor do que hoje!”. Você é o autor de sua vida! Portanto, escolha es-

crever uma história fantástica de realizações, amor e pleno sucesso!

Complemento esta reflexão com um belo texto de autor desconhecido.

Você sabe o que significa a palavra acordar? Vamos fazer uma brincadeira e separar em sílabas a palavra acordar: a-cor-dar. Viu? Significa dar a cor. Colocar o coração em tudo o que se faz. Há pessoas que acordam às seis horas da tarde. É isso mesmo! Pela manhã, caem da cama, são jogadas da cama, mas passam o dia todo dormindo. E há quem, acredite, passa a vida toda sem conseguir acordar. Eu tive um amigo que acordou aos 54 anos de idade. Ele me disse: “Cara, descobri que estou na profissão errada!”. Ele já estava se aposentando... Imagine o trauma que esse amigo criou para si, para os colegas de trabalho e para sua família! Foi infeliz

durante toda a sua vida profissional porque, simplesmente, não “acordou”. Eu, na época, era muito jovem, mas compreendi bem o que ele estava me ensinando naquele momento. Por mais cinzento que possa estar sendo o dia de hoje, ele tem exatamente a cor que dou a ele. Sabe por quê? Porque a vida tem a cor que “a gente pinta”. O engraçado é que os dias são todos exclusivos. Cada dia é um novo dia, ninguém o viveu. Ele está ali, esperando que eu e você façamos com que seja o melhor das nossas vidas. Os meus dias são os mais lindos da face da Terra, porque eu os faço ser os mais lindos da face da Terra. Acredite em você! O Universo é o limite! Dê a você a oportunidade de “a-cor-dar” todos os dias e compartilhar com os outros o que Deus nos dá de melhor: o direito de ser e fazer os outros felizes. ●

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.



MARIO MASTROTTI



Aventuras do Zé Pacel nos encontros marcados

O líder, a equipe... Agora, vamos falar sobre os “maravilhosos e ineficazes” encontros organizacionais, marcados para fazer, diga-se de passagem, filosofia ou contar sobre o final de semana, os filhos, a família e até – por que não? – fofocar!

Os leitores, que acompanham esta coluna

desde o lançamento da revista *Nosso Papel*, em julho de 2005, conhecem as fábulas sobre as escorregadas de Zé Pacel como líder empreendedor e também seu desempenho como formador de equipes triunfadoras na Papelomania Celulósica. Chegou a vez de falarmos um pouco sobre as reuniões, que ultimamente

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

têm tomado cada vez mais tempo e gerado menos resultados.

Melhor se fosse o contrário: menos tempo e mais resultados, certo? Como fazer isso é o que iremos discutir a partir da próxima edição, quando terá início a nova série de Liderança: As aventuras de Zé Pacel nos Encontros Marcados!

Mais do que imaginamos, as reuniões são MUUUUUUITOOO importantes nas empresas, para realmente fazer acontecer os resultados. O problema fundamental está no fato de que esses encontros viraram moda, ou seja, algumas empresas precisam fazer reunião geral até para comunicar questões rotineiras ou decidir se a limpeza do chão será feita com água sanitária ou só com esponja de aço e sabão comum!!!!

Já está na hora de refletir sobre como realizar uma reunião eficaz, sobre o significado de uma reunião nas empresas e os objetivos. Não dá mais para fazer reunião simplesmente para se reunir na organização. Reuniões servem para decidir. Contudo, antes de decidir, é preciso discutir com certas pessoas envolvidas no assunto especificamente sobre as alternativas existentes, a partir das quais faremos a melhor escolha.

Nosso tempo está cada vez mais mal gerenciado durante a rotina de trabalho. Se juntar a má gestão do recurso “tempo” à falta de capacidade de priorizar as tarefas – algo que quase todos os colaboradores operacionais desconhecem –, danou-se, bichinho...

Será que dessa forma sobraria espaço no

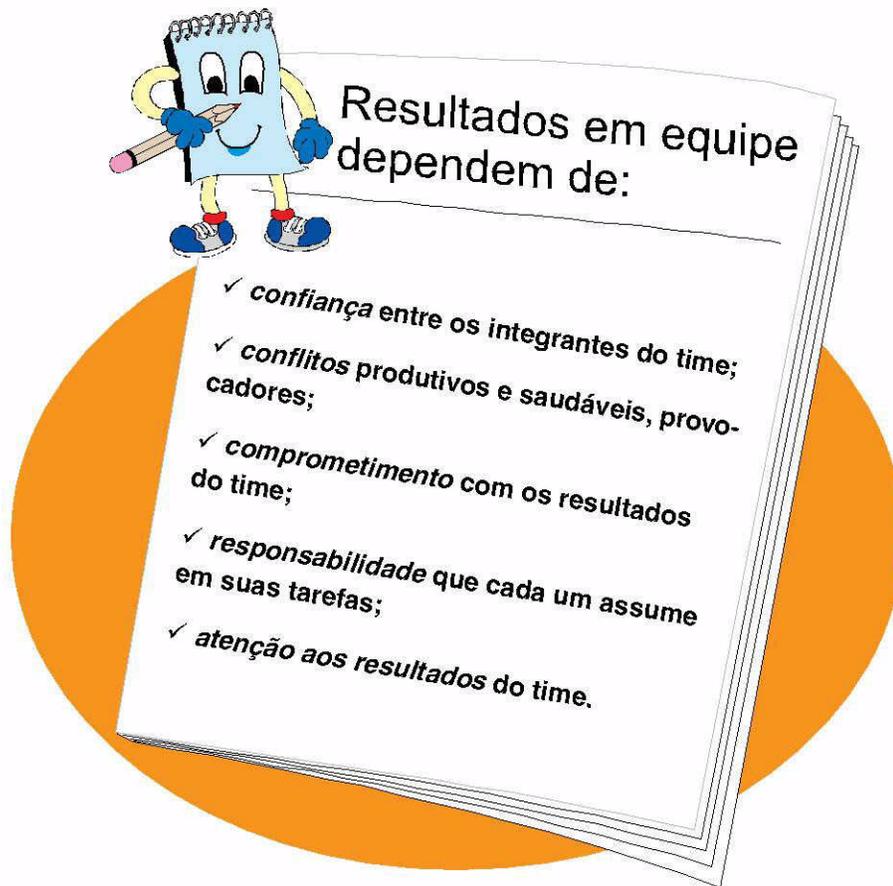
tempo para os resultados? Essa é uma pergunta que cada um de nós só pode responder a si mesmo, e a mais ninguém, pois cada empresa é uma realidade diferente da outra. Não existe receita de bolo pronta para administrar tempo.

Certamente há algumas técnicas e métodos, mas tudo depende muito de como se é para perceber se alguma dessas teorias combina com nosso jeito de ser. Senão, “Tico e Teco” – como se chamam na gíria as partes de nosso cérebro – vão dar tilt. Daí, ferrou-se tudo. Não há líder que consiga desembaralhar esta confusão mental da gente – e, até chegar a entender qual é o problema dentro da gente a impedir de ir para a frente, vai mais, e mais, e mais tempo!

Conceito adaptado

Para tratar desse assunto, a nova série será baseada na fábula do livro *A decadência das reuniões* (do original *Death by meeting*), de autoria de Patrick Lencioni, também autor dos demais livros adaptados para as fábulas anteriormente publicadas na *Nosso Papel* sobre liderança. O livro discute sobre as possíveis formas de solucionar um dos problemas mais apavorantes no mundo dos negócios: as reuniões!

Nosso personagem Zé Pacel, líder empreendedor e professor, irá se aventurar em diversos encontros marcados na Papelomania Celulósica – as tais reuniões de trabalho –, em que ele viverá momentos inesquecíveis em sua vida executiva, como, por exemplo, aque-



les encontros em que você entra para falar de indicadores e sai tão ignorante quanto chegou, porque, na verdade, falou-se de tudo, menos de indicadores! Incrível, não?

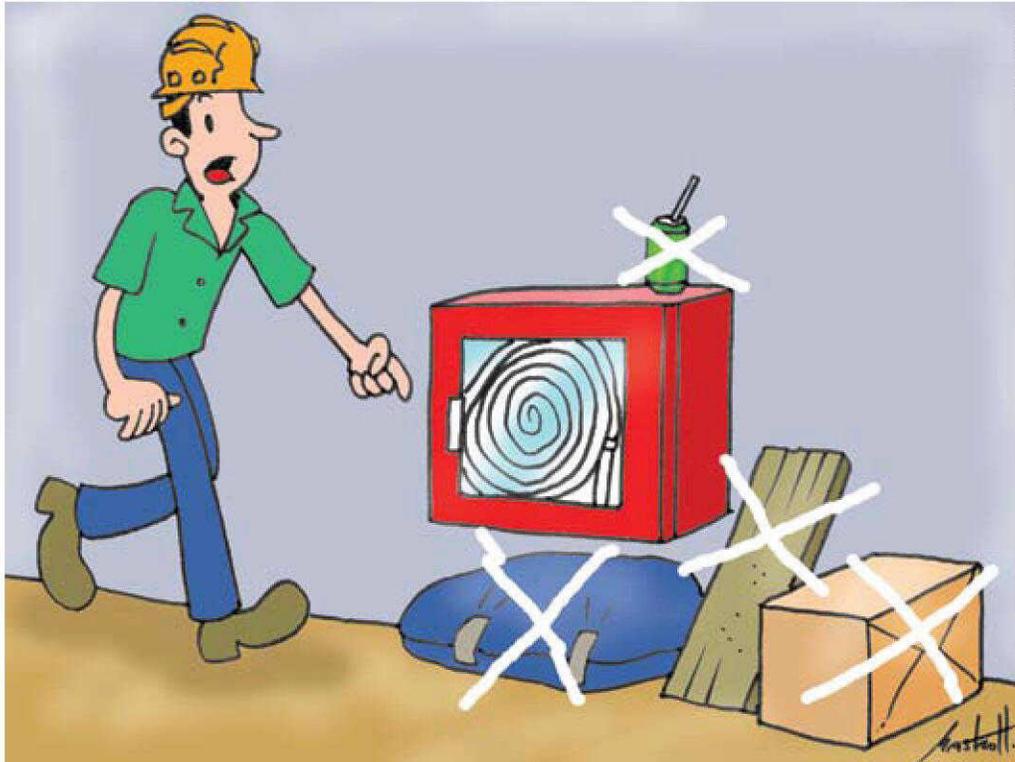
Pois é assim, dessa maneira mais divertida e descontraída, que poderemos passar a buscar soluções sobre reuniões eficazes, tão necessárias para gerar resultados e atingir metas bem estabelecidas.

Entre outras coisas divertidíssimas, pode ser que você descubra o óbvio: as coisas não

acontecem na sua empresa ou na sua equipe porque as pessoas não se reúnem, só de pavor de sair da cadeira e perder tempo à toa, ou porque as reuniões vão do nada para lugar nenhum!

– Então, vamos lá, pessoas, viver as fábulas da série Encontros Marcados! –, convida Zé Pacel. Por ora, nosso líder empreendedor despirocado deixa para vocês um lembrete sobre tudo o que ele nos ensinou na última série sobre a formação de equipes. 

Um sistema eficaz de gestão de Higiene, Saúde e Segurança – Parte I



Determinadas regras, consideradas **PREMISSAS** de **HIGIENE**, **SAÚDE** e **SEGURANÇA** das pessoas, devem ser fielmente observadas por todos os colaboradores da empresa, como condição básica para a prevenção de acidentes e a permanência no emprego. Essas premissas servem para nortear e servir de referência aos diversos temas de **TREINAMENTO** e **PALESTRAS** de conscientização de caráter preventivo em higiene, saúde e segurança ocupacional das indústrias de papel e celulose. Nesta edição, comentaremos três dessas premissas e continuaremos tratando das outras nos próximos números da *Nosso Papel*.

ERGONOMIA

- Aprender e praticar o método correto para levantar, sustentar, transportar e movimentar pesos, objetos, materiais ou volumes é exigência básica para os funcionários envolvidos em situações e condições ergonômicas adversas.

- Ao abrir ou fechar qualquer válvula, especialmente aquelas sob pressão, fazê-lo lentamente.

- Ao tirar amostras para análises, utilizar, obrigatoriamente, todo o EPI necessário e de posse.

- Andar de forma a evitar tropeções, escorregões e quedas, usando as vias de acesso apropriadas.

- Andar com cuidado em plataformas e estruturas, sempre fazendo uso do corrimão.

- Ao subir ou descer escadas (sempre devagar), usar as duas mãos para apoio.

- Conservar passagens, corredores, escadas,

portas, passadiços, passarelas, áreas reservadas aos extintores, mangueiras de incêndio, hidrantes e EPIs sempre limpos e desobstruídos.

- Sempre que for necessário alcançar lugares altos, usar uma escada ou plataforma apropriada, segura e estável, apoiada e amarrada nas extremidades. Nunca usar caixotes, cadeiras, mesas, tambores, tijolos ou banquetes para este fim.

- Ao andar, olhar onde pisa e certificar-se de que está pisando em lugar firme e seguro. Não pisar nas pontas de pranchas ou de tábuas soltas. Olhar e observar sempre à frente e ligeiramente para baixo.

- Não cortar caminhos nem tomar caminhos curtos ou perigosos. Não andar sobre tubulações, vigas e passarelas de cabos elétricos para encurtar caminho. Nunca saltar de lugares altos.

- Não transitar pelas áreas operacionais desnecessariamente ou sem os EPIs exigidos ou sem autorização para tal. Transitar pelas ruas ou passagens entre áreas, desde que permitido por sinalização local.

- Nunca transitar, trabalhar ou permanecer debaixo de cargas ou andaimes suspensos.

- Se for absolutamente necessário transitar pelas áreas operacionais – e desde que autorizado e equipado com os EPIs exigidos –, deve-se tomar o máximo cuidado com as projeções de encanamentos, tubulações aéreas ou ao nível do solo. Especial atenção deve ser dada às cantoneiras, suportes, vigas, volantes de válvulas e poços, por exemplo. Deve-se examinar atentamente todo o caminho a ser utilizado.

- Andar e não correr! Essa é a regra de ouro, seja dentro da fábrica, na área administrativa, para

ir ao restaurante ou para qualquer outra finalidade. Uma correria à toa poderá ser interpretada erroneamente por outros empregados, deixando-os aflitos e causando apreensão sem necessidade. Só deve ser feito sob orientação, no caso do pessoal pertencente à organização emergencial, e em situações extremas.

- Nunca se deve transitar, permanecer ou parar em locais situados entre máquinas, motores, bombas, compressores ou equipamentos em movimento e/ou que possam ser colocados em movimento automaticamente e/ou a distância. É proibido pular por cima de peças, guarda-corpos ou plataformas.

MOVIMENTAÇÃO

- É proibido o transporte e a movimentação de pessoas em veículos indus-

triais, como empilhadeiras, tratores, pás carregadeiras, guinchos, guindastes, caminhões *off road*, vagões ferroviários, etc. Só é permitido o transporte de pessoas em veículos apropriados para tal, como ônibus, peruas, caminhões (desde que nas cabinas) e veículos de passeio ou considerados utilitários.

- Se tiver de entrar na fábrica de veículo e estiver autorizado para tal, transitar devagar, obedecendo às placas de trânsito e estacionando conforme previsto na sinalização. É vedado parar ou estacionar em frente a hidrantes, caixas de mangueiras de incêndio, extintores, caixas de EPI e outros equipamentos utilizados em situações emergenciais.

- Quando estiver em qualquer escritório ou recinto operacional, não parar nem permanecer atrás de

portas, pois há o risco de serem abertas subitamente, originando um acidente.

- Nunca entrar em locais onde houver avisos de proibição. Tais locais podem ser extremamente perigosos e exigem precauções que você pode não conhecer.

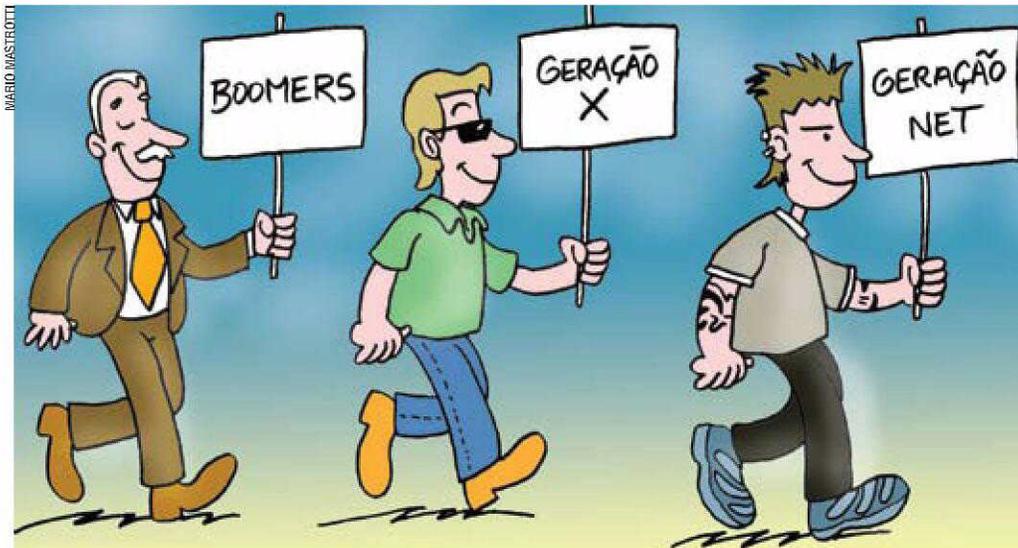
SINALIZAÇÃO

- Respeitar e cumprir os avisos e advertências de higiene e segurança.

- Acatar na íntegra as determinações de placas, cartazes e avisos e também as recomendações feitas pelos superiores hierárquicos, membros da Cipa e do Sesmet. O homem inteligente não só deve procurar saber o que é segurança, como também tem o dever de sempre praticá-la.

- Os cartazes de segurança afixados nos quadros sempre trazem recomendações úteis e poderão ajudar o trabalhador a evitar acidentes. ●

Por Joaquim Carlos Ferreira, engenheiro químico com pós-graduação em Segurança do Trabalho e em Prevenção e Combate a Incêndio, e mestrado em Engenharia de Sistemas. Atualmente atua como gerente corporativo de Saúde e Segurança da Lafarge Brasil e consultor autônomo de QSMS (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde)
E-mail: joaquim.c.ferreira@terra.com.br



O desafio da capacitação da “nova geração”

Todas as avançadas tecnologias disponíveis hoje exigiram que as gerações anteriores e aquela que cresceu simultaneamente a esses avanços aprendessem rapidamente a utilizá-las em seu favor para sobreviverem, em especial, no mundo corporativo. No entanto, a geração que nasceu e está crescendo em

convívio direto com esses novos padrões tem uma relação totalmente diferenciada com a tecnologia e outras necessidades.

Mergulhando no tema, tive vários *insights* sobre o cotidiano com crianças e jovens desta nova geração e comecei a perceber porque são tão imediatistas no que buscam e não con-

seguem adiar as satisfações. Como já nasceram plugados, basta clicar o mouse para ter qualquer informação em tempo real. Em segundos, conseguem conectar-se com qualquer parte do mundo e satisfazer sua curiosidade, informar-se, divertir-se e até relacionar-se.

Percebi o quanto, para

Por Denize Dutra, consultora sênior do Instituto MVC e professora dos MBAs Executivos da Fundação Getúlio Vargas. Material retirado dos Programas Estratégias de Educação Corporativa



Gestão Total

nós – a geração de transição, que teve de se adaptar rapidamente a este “admirável mundo novo” – ainda é difícil direcionar o trabalho para os novos paradigmas de aprendizagem, que exigirão total revisão na forma como estamos “capacitando” as pessoas hoje.

Precisamos ter o compromisso de descobrir as “novas fórmulas” para continuarmos a nos intitular “gestores de pessoas”; senão, vamos aumentar o *gap* entre as gerações. Nosso desafio está em buscar o equilíbrio entre a valorização da experiência dos mais velhos e a necessidade de conectividade com a

capacidade de responder rapidamente e de inovar – atributos dos mais jovens.

Este artigo tem por objetivo levar o leitor a refletir sobre as diferenças entre essas gerações e a entender quais são os desafios da capacitação desta nova geração e, por conseguinte, que papel desempenhamos como gestores de pessoas e profissionais atuantes na área diante deste cenário.

Primeiro, vale identificar de que gerações estamos falando, conforme se vê no quadro a seguir:

Enquanto a geração dos Boomers e a X tiveram de se adaptar à tecnologia, a geração Net não sabe o que

é viver num mundo sem ela.

Tais diferenças nos permitem compreender que essas gerações têm formas distintas de aprender. As duas primeiras tinham um ritmo uniforme e pausado, com instruções e diretrizes centradas no instrutor/facilitador, foco no conteúdo, abordagem absolutamente linear e cartesiana, além da necessidade de extrema cautela no caso de utilização de métodos e técnicas de caráter mais lúdico. Em contrapartida, os *younger learners* têm ritmo muito mais acelerado, precisam de incentivo à interação e engajamento no processo para que a aprendizagem lhes seja significativa;

BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO NET
Nascidos entre 1945 e 1965	Nascidos entre 1965 e 1977	Nascidos a partir de 1977
Otimismo Lado positivo	Ceticismo Questionamento	Consciência e Conexões globais
Trabalho duro Envolvimento Crescimento pessoal	Independência Autoconfiança Questionamento da autoridade	Realização Diversidade Colaboração
Conhecimento e experiência, mas com temor	Sensação de estar à vontade Proficiência na tecnologia	Tecnologia como algo natural na vida
Gosto por aparecer e ser “responsáveis pelo show”	Gosto por controlar coisas, mas sem aparecer	Gosto por fazer parte do show



gostam do aspecto lúdico e têm necessidade de diversos canais e mídias (visuais, auditivos, sinestésicos e outros aspectos).

Se muitas vezes não conseguimos sequer compreender o que eles falam, temos muito a aprender sobre como ensiná-los a aprender!

Na verdade, a capacitação é uma parte do processo de educação do indivíduo que visa tornar o outro capaz de “alguma coisa”. Isso significa desenvolver competências técnicas e emocionais, na medida em que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes críticas para desempenhar determinada função em determinado negócio.

Por isso, a capacitação deve basear-se em alguns princípios da aprendizagem:

- O sujeito é AUTOR de sua vida e responsável por sua própria aprendizagem.
- É preciso ter desejo de aprender; em geral, só aprendemos aquilo do que sentimos necessidade.
- Aprendemos fazendo. A aprendizagem se centraliza em problemas, que, por sua

vez, devem ser reais (algo que precisa “fazer sentido” para o indivíduo).

- Os novos conhecimentos devem ser relacionados e integrados com suas experiências anteriores, exigindo uma “construção”.

- Aprendemos melhor em ambiente informal e descontraído; a aprendizagem não é unilateral.

Isso nos remete à idéia de que a capacitação desta nova geração exige uma linguagem clara, objetiva e simples, que tenha relação com os objetivos e interesses da pessoa, utilize diferentes formas, seja mais informal e baseada no diálogo (e não uma relação de poder entre quem ensina e quem aprende), se caracterize por mais demonstração e menos blablablá e proponha atividades que trabalhem os dois hemisférios cerebrais (razão e emoção).

As pesquisas comprovam que, entre os cinco sentidos, o da visão é o que exerce maior influência sobre o processo de aprendizagem (83%), o que também favorece o uso da tecnologia como ferramenta de aprendizagem. É preciso

manter a atenção do aprendiz, incitar sua curiosidade e contextualizar os conteúdos em relação àquilo que tem significado para ele.

Sabemos que o uso da tecnologia tem, em si próprio, alguns paradoxos, como: acessibilidade x inacessibilidade (afinal, uma minoria da população mundial tem acesso); une x divide (consideremos o quanto as famílias deixam de interagir enquanto as pessoas estão mergulhadas nos computadores); físico x virtual (em muitos casos, as pessoas fogem do contato pessoal); conexão x desconexão e inclusão social x alienação social (devido à restrita acessibilidade).

Ficam, então, alguns desafios:

Que ações práticas podem ser aplicadas à realidade da sua empresa, consideradas as diferenças culturais e de investimentos? Como temos nos preparado para enfrentar esses novos desafios de trabalhar com uma geração que vai aprender de forma diferente? 🌐



MARIO MASTROTTI

Cadeia produtiva em foco

Caros leitores, ao longo deste ano estarei com vocês nesta coluna, comentando alguns tópicos relacionados à gestão da cadeia produtiva e da logística nas indústrias de celulose, papel e embalagens.

Isoladamente, gerir de forma eficiente uma indústria já é um grande desafio. Dominar alguns elos da cadeia poderia ser considerado

um facilitador, por trazer relativo poder de absorver as mudanças tão comuns no mercado.

Hoje em dia, tendo-se em vista a dinâmica e a flexibilidade desejada pelo consumidor, esse poder torna ainda maior o desafio. No caso deste segmento, em que a administração florestal, a fabricação de celulose/papel

e a produção de embalagens estão relacionadas, sincronizar a oferta e a demanda de modo eficiente consiste em um trabalho árduo que passa por várias frentes.

Em busca de alguns resultados individuais, cada divisão toma ações que, por vezes, deixa a cadeia menos produtiva. Isso ocorre, por exemplo, quando um pequeno pedido

Por Danilo Campos, diretor da Neolog (www.neolog.com.br), graduado em Matemática Aplicada pela Unicamp e mestre em Engenharia de Sistemas pela Unicamp, é também doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica/USP



para um cliente importante interrompe uma linha de produção, aumentando o custo de *set up* (troca ou preparação), ou ainda, em outra situação, esse mesmo pedido precisa ser entregue com urgência, por estar atrasado e, com isso, opta-se por pagar frete morto por falta de conjugação de carga.

A pergunta que fica, então, é: “Seria possível ter mais eficiência diante das necessidades de negócio que surgem a cada dia?”. Nos próximos artigos, serão abordados alguns temas a partir de exemplos, os quais podem ser utilizados na busca da otimização dos processos. Apresento os temas a seguir. Até a próxima edição!

➔ **Análise de malha logística:**

aspecto crucial a ser avaliado e revisado constantemente, tendo-se em vista que a cadeia de suprimentos muda, frequentemente, com fusões e aquisições de empresas, entrada em novos mercados e utilização de modais antes não utilizados. O restante dos processos funcionará com base nas decisões estratégicas tomadas nesse nível. Assim, um bom desenho da malha logística será o alicerce para o trabalho de uma empresa eficiente.

➔ **Gestão da demanda:**

a arte de prever não pode ser somente baseada no passado, tampouco apenas em sentimentos dos administradores. Para uma boa gestão da demanda, faz-se necessário um conjunto de estratégias comerciais, técnicas estatísticas e inteligência de mercado.

Combinar o que se prevê com a dinâmica do mercado, assim como ser flexível sem perder a lucratividade faz parte importantíssima do processo desse gerenciamento.

➔ **Otimização de estoques:**

os modelos de lote econômico de compras e produção são muito arcaicos para as atuais necessidades de produtividade das empresas. Um alto nível de serviço hoje em dia não é algo a se perseguir, mas sim o mínimo que se espera de um bom parceiro de negócios. Por outro lado, o estoque é um mal necessário para o funcionamento neste mundo de incertezas em que vivemos. O ferramental para administrar essa dicotomia sempre requer revisão e questionamentos.

➔ **Eficiência logística:**

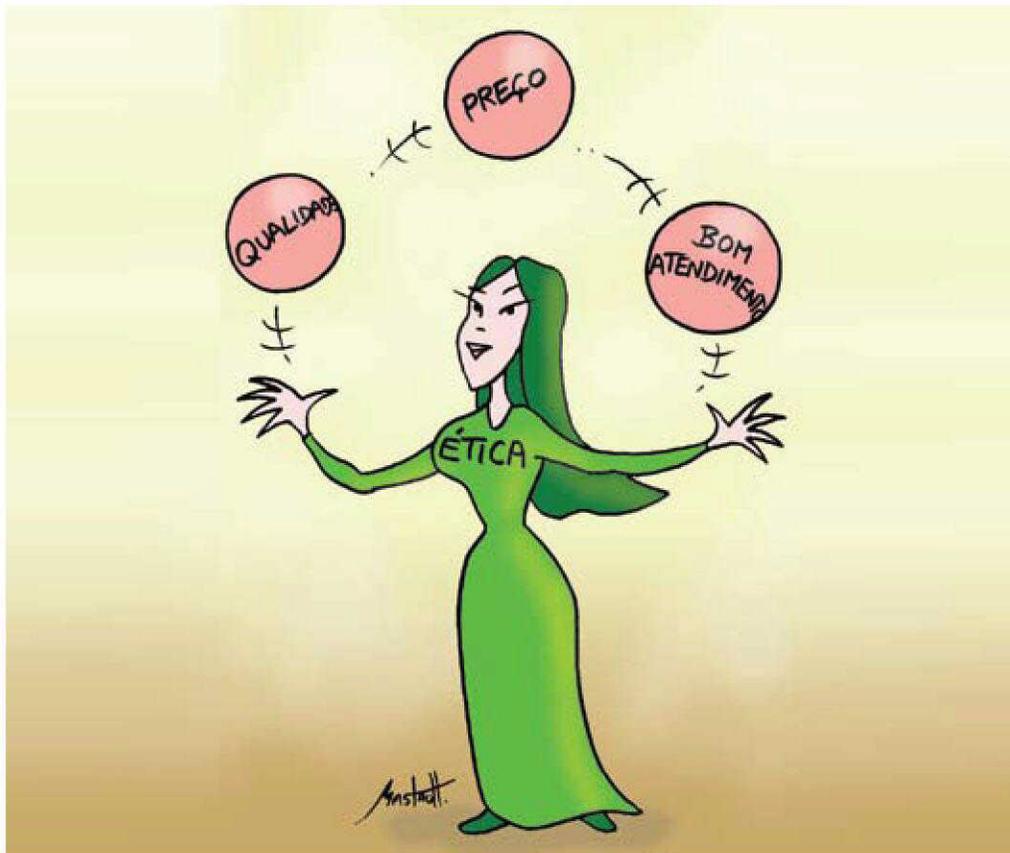
considerando-se que o País tem escassa infra-estrutura e, com isso, poucas alternativas, a eficiência do transporte pode ser analisada em cada modal com vistas aos desafios e oportunidades encontrados – desde o marítimo, a cabotagem e o ferroviário até o rodoviário.

➔ **Planejamento e programação de produção:**

como as indústrias de celulose e papel requerem capital intensivo, um ótimo planejamento, em conjunto com as outras variáveis discutidas anteriormente, trará a eficiência industrial também cobiçada pelas empresas. A programação mais detalhada, num horizonte menor, está entre os fatores-chave para que as indústrias se tornem competitivas. ●



Imagem é Tudo



MARIO MASTROTTI

O paradigma da ética

O elevado grau de concorrência da economia contemporânea torna cada vez mais preponderante a adequação das empresas às exigências de

seu mercado e a capacidade de encantar os clientes. Cumprir esses requisitos exige uma combinação equilibrada de qualidade, preço e bom aten-

dimento. A esta altura, o leitor já deve estar se perguntando: “Que novidade há nessas afirmações, repetidas à exaustão no universo corporativo?”.

Por Dieter Brandt, diretor da Associação dos Agentes de Fornecedores de Equipamentos e Insumos para a Indústria Gráfica (Afeigraf) e presidente da Heidelberg para a América do Sul
E-mail: atendimento@heidelberg.com



De fato, todo mundo conhece a fórmula genérica da competitividade, mas poucos abordam um aspecto fundamental para sua conquista: o relacionamento comercial com os fornecedores de bens de capital e insumos. A importância dessa interação tem sido cada vez mais reconhecida. São muitas as organizações que já entendem em profundidade o papel crucial do gerenciamento estratégico de compras para a determinação de sua performance no mercado. Esse processo mostra-se ainda mais decisivo para a indústria de transformação, como a gráfica, que tem de encantar seu cliente direto, o cliente deste e, na maioria das vezes, o consumidor final – o mais sensível elo de todas as cadeias de suprimentos.

Nas relações entre indústrias de transformação e seus fornecedores de equipamentos e insumos, o essencial é a realização de negócios equilibrados, nos quais ambos ganhem e, portanto, não haja perdedores. Para isso, é imprescindível a prevalência da

confiança, da transparência e da ética, valores condicionantes ao estabelecimento de uma boa parceria. Fornecedores e clientes precisam entender que o sucesso de um depende do outro. Essa interdependência ao longo das cadeias de suprimentos é crescente em todos os segmentos e chega a ser determinante para estabelecer a capacidade das organizações de se tornarem vencedoras.

O fornecedor deve ser sempre movido pela consciência de que precisa oferecer, pelo preço justo, soluções eficazes e adequadas às necessidades de seu cliente, que, por sua vez, deve entender que não pode pagar menos do que o justo. Isso significa, portanto, que não é pertinente exigir equipamentos, serviços e insumos de qualidade superior por um preço que cause prejuízo ou até mesmo inviabilize o lucro do fornecedor. O negócio deve, necessariamente, ser bom para ambas as partes.

É imprescindível que prevaleça a clareza no mercado

sobre os produtos existentes, as alternativas, o grau de qualidade e a real aplicação e performance de cada item, equipamento, software e consumível. Essa indispensável transparência condena os chamados “leilões reversos via internet”, que têm prestado um desserviço nas relações entre clientes e fornecedores, inclusive no âmbito da indústria gráfica. Felizmente, sua ocorrência parece estar diminuindo paulatinamente. Essa modalidade de compra invariavelmente tem resultado final insatisfatório, frustrando as expectativas do adquirente, que paga o que quer, mas leva o que não quer. Além disso, muitas vezes se chega à distorção absurda de se praticarem preços abaixo do custo, “mágica” ininteligível à luz da transparência, da lógica e das práticas civilizadas de gestão.

A análise de todas essas questões pode ser sintetizada de maneira muito clara e objetiva: ética é o valor essencial das relações entre clientes e fornecedores. ●



Substituição tributária

Alguns Estados deram início à prática da substituição tributária na cobrança do ICMS, que nada mais é do que a transferência da responsabilidade do recolhimento do imposto para um elo da cadeia produtora que não deu causa ao fato gerador. No caso da indústria produtora de papéis de fins

sanitários, isso significa que ficará responsável pelo pagamento do imposto relativo à operação que realizou e, adicionalmente, pelo imposto relativo às operações posteriores no chamado “regime de substituição tributária para a frente”. Essa prática, com ampa-

ro legal na Constituição Federal, traz como benefício para o Estado a antecipação do recebimento dos valores do imposto, além de maior facilidade na fiscalização, pois, em geral e obviamente no caso de papéis de fins sanitários, o número de fabricantes é bem menor que o de esta-

Exemplo:

Se considerarmos uma venda de papel higiênico no valor de R\$ 10.000,00, realizada por um dos três Estados da região Sul, considerando-se 7% de ICMS, teremos:

ICMS da operação R\$ 10.000,00 x 7% = R\$ 700,00

ICMS da operação com substituição tributária R\$ 10.000,00 + IPI (0%) + MVA (37,78%) x 7% = R\$ 964,46

O valor do imposto de substituição será a diferença entre o estabelecido sobre a base de cálculo da substituição e o valor do ICMS da operação normal que já era pago pela empresa.

R\$ 964,46 - R\$ 700,00 = R\$ 264,46.

Assim, o valor de R\$ 264,46 será somado na fatura, sendo cobrado do adquirente junto com o valor da mercadoria, e as operações subsequentes realizadas pelos contribuintes substituídos não mais serão objetos de recolhimento de ICMS, encerrando-se o ciclo de tributação.



belecimentos atacadistas e varejistas. Recentemente, tal iniciativa dos fiscos estaduais encontrou apoio em algumas indústrias, que viram nessa prática a possibilidade de diminuir a informalidade, muito grande no segmento e geradora de concorrência predatória.

Na prática, a indústria terá de calcular um valor estimado para o ICMS das fases posteriores à venda de seu produto e lançar esse valor na nota fiscal de venda. O cálculo baseia-se na aplicação de um percentual determinado pelos governos estaduais, de acordo com os preços do

produto praticados pelos vendedores finais. Os Estados da região Sul assinaram o Protocolo ICMS 92, de 24.12.2007, que entrará em vigor a partir de 1º.03.2008, calculando-se para o papel higiênico e para o guardanapo uma margem de valor agregado de 37,78%.

Custos Parciais de Produção - 2007										
	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Nov.	Dez.	Var. %	Nov.	Dez.	Var. %	Nov.	Dez.	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.200,32	1.208,24	0,7%	995,44	939,90	-5,6%
A - Matérias-primas					801,42	805,03	0,4%	623,70	562,70	-9,8%
Aparas ⁽¹⁾					775,17	776,80	0,2%	597,00	534,00	-10,6%
. Brancas I	t	1.120,00	1.120,00	0,0%	246,40	246,40	0,0%			
. Brancas IV	t	550,80	552,50	0,3%	528,77	530,40	0,3%			
. de ondulado ⁽²⁾	t	497,50	445,00	-10,6%				597,00	534,00	-10,6%
Frete Aparas 100 km	t	22,25	23,92	-	26,26	28,23	7,5%	26,70	28,70	7,5%
B - Utilidades					398,89	403,21	1,1%	371,74	377,20	1,5%
Óleo Combustível ⁽³⁾	t	903,27	926,01	2,5%	171,62	175,94	2,5%	216,78	222,24	2,5%
Energia Elétrica ⁽⁴⁾	MWh	206,61	206,61	0,0%	227,27	227,27	0,0%	154,96	154,96	0,0%

Fonte: Anguti Assessoria Estatística

Obs.:

(1) Preços considerados FOB depósito sem impostos.

(2) Média de preços entre aparas Ondulado I e II.

(3) Preços praticado pelas refinarias incluindo: Cide, Pis/Pasep, Cofins. Não considerado o ICMS. Fonte: ANP

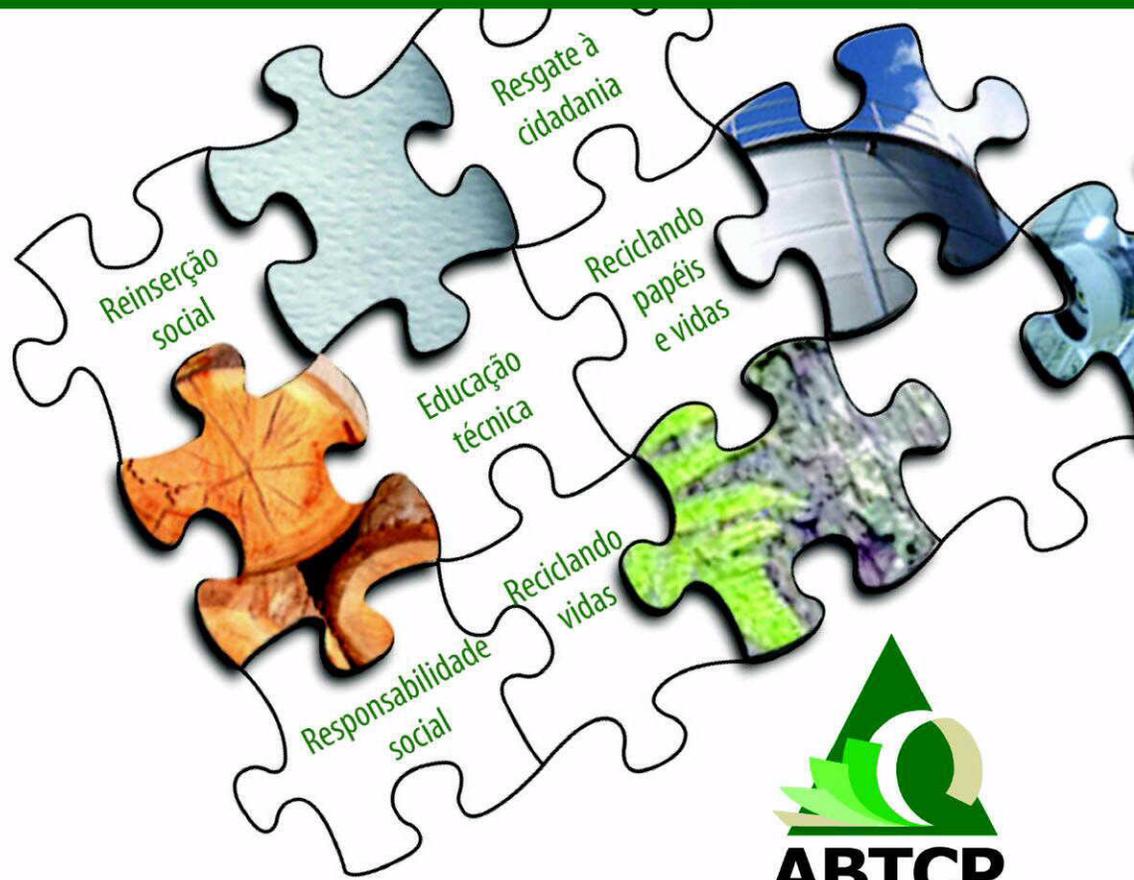
(4) Média de preços praticados pelas Distribuidoras de Energia Elétrica, sem Impostos (ICMS, Pis/Pasep, Cofins). Fonte: Aneel (Atualização de junho/2007)

Composição dos Papéis:

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

Higiênico Alta Qualidade: 20% aparas Branco I e 80% aparas branco IV

E-mail: pedrovb@terra.com.br



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

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.

www.abtcp.org.br