

Tecnologias, Segurança & Sustentabilidade

Celso Foelkel

Até pouco tempo atrás, as fábricas de celulose e papel tinham enormes dificuldades e desafios diários para manter a estabilidade nas operações e a continuidade operacional. As quebras e paradas de equipamentos eram constantes e seguidas, com nefastas consequências para o negócio e para as pessoas que operavam e gerenciavam as mesmas. Os problemas de manutenções envolviam e enredavam as pessoas em situações muitas vezes desesperadoras. A insegurança nas operações acabava se refletindo no maior risco às pessoas e ao meio ambiente; isso sem falar no próprio negócio, que tinha mais dificuldades para resultar bem. A constante perda de toneladas de produtos não-fabricados em razão das instabilidades nos processos resultava em reduções substanciais nas receitas e aumento dos custos de produção e da poluição industrial (matérias-primas desperdiçadas). Além disso, os acidentes ambientais eram até que frequentes, prejudicando a qualidade ambiental, a relação com as comunidades e a imagem das empresas e do setor. Somavam-se aos acidentes ambientais, os acidentes com pessoas, que trabalhavam sob pressão e em situações de maior risco.

Muito esforço foi colocado no setor celulósico-papeleiro para solucionar, ou pelo menos minimizar, os problemas relacionados à eficiência operacional e à estabilidade e integração nos processos fabris. O sucesso acabou sendo conquistado através um somatório de ações e estratégias englobando: modernizações tecnológicas das máquinas, tornando-as mais eficientes, automatizadas e seguras; pessoas mais qualificadas, treinadas e conscientizadas; gestores mais eficazes em tomar decisões e em implementar programas; implantação de programas de qualidade e produtividade; certificações de sistemas de gestão, ao exemplo das normas ISO 9001 e 14001,

OHSAS 18001, etc. O que era antes tratado como uma busca por reduzir custos e tentar manter as fábricas funcionando, passou a ser gerenciado como otimização de custos, maximização de resultados empresariais e sustentabilidade. O amplo envolvimento das pessoas foi vital para que as fábricas mudassem. A busca de novos conhecimentos, a postura comportamental, os desafios e os compromissos e a utilização de ferramentas gerenciais eficientes foram gradualmente sendo introduzidos na gestão das empresas. Pessoas passaram a serem vistas não mais como operadoras, mas como gestoras de máquinas e de processos, tendo responsabilidades muito maiores do que apenas manter as máquinas e as fábricas operando.

Apesar de algumas recaídas recentes na gestão das pessoas em nossas empresas, o importante é que as "empresas" descobriram que o que realmente as identifica são as pessoas que fazem parte de seu corpo, dando-lhes vida e sabedoria. Na verdade são as pessoas que fazem as empresas. Não existe um ente invisível chamado *empresa* que pode ser acionado por uma varinha de condão ou por um botão em um painel. Tampouco devemos culpar ou reverenciar empresas pela sua atuação, já que tudo o que uma empresa planeja e faz é resultante das pessoas dessa empresa. Caso as pessoas de uma empresa sejam substituídas por outras, com certeza ela mudará seu comportamento e desempenho - pode ser em uma direção positiva ou mesmo oposta.

Atualmente, as pessoas das empresas estão focadas na gestão da sustentabilidade, que coloca as pessoas, o ambiente e o negócio no mesmo plano de valor. Isso tem agregado muita qualidade social para essas pessoas que vivem e constroem as empresas. De um momento para outro, passaram a ter novas denominações, na tentativa de identificar melhor o que elas realmente são para as empresas: de empregados ou trabalhadores, passaram a serem chamadas de funcionários, colaboradores, recursos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Enquanto no passado a forma de medir desempenhos eram os índices de produtividade, a modernização da gestão passou a associar desempenhos com resultados, comportamento, postura, comprometimentos e iniciativas. Enfim, as empresas mudaram porque as pessoas mudaram.

A segurança das operações também resultou em melhores formas de trabalhar nas fábricas, graças inclusive às tecnologias mais eficientes

e com menores riscos. Atualmente, o setor de celulose e papel ainda possui uma variedade ampla de fábricas e tecnologias. Ao mesmo tempo em que existem fábricas estado-da-arte em termos tecnológicos, existem fábricas mais antigas e com indicadores de eficiência e desempenho ainda sofríveis. Algumas batalham duramente para crescer, outras para sobreviver. Em ambos os casos, serão as pessoas que aceitarão os desafios e ajudarão a que novas rotas de sucesso (ou fracasso) sejam encontradas.

Já que dependemos tanto das pessoas, porque ainda existem gestores que não descobriram isso? Porque será que em algumas empresas, regiões e mesmo países as pessoas não são tão valorizadas como em outras? Seria apenas porque somos humanos e com os nossos tradicionais e conhecidos pecados mortais e capitais? Ou porque faltam diálogo, interação, integração, respeito, segurança e metas entre e para as pessoas? Cabe às pessoas das empresas e não às *empresas* trabalharem isso, vocês concordam?