



**OPINIÃO**  
**CELSO FOELKEL**

## Tecnologias, Segurança & Sustentabilidade

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 de 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, comprometermos 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?