



DIVULGAÇÃO SUZANO

POR WALTER SCHALKA
DIRETOR PRESIDENTE DA
SUZANO PAPEL E CELULOSE

HIERARQUIA DE IDEIAS COMO PRINCÍPIO DE GESTÃO

Esqueça o antigo modelo de comando e controle no qual as pessoas exerciam liderança pela hierarquia. O modelo de gestão que predominará nas empresas será diferente do atual, sustentado na hierarquia de ideias, na inteligência cognitiva e na preparação de líderes melhores e mais engajados na transformação da sociedade.

Já não cabe às empresas o papel de apenas gerar emprego e renda. Toda grande organização deverá cultivar relações positivas com os stakeholders, ter a questão ambiental como parte central de seu negócio, mitigar seus impactos e trabalhar melhor na área institucional. Por que existimos? Qual o nosso propósito? Há tempos a resposta “lucro” não se basta – nem deveria. Nosso papel é mudar a sociedade, movimento que virá de nossos escritórios, laboratórios, fábricas e florestas.

Essa transformação já começou na Suzano Papel e Celulose, uma etapa que, em diferentes escalas e inter-relações, pode ajudar na construção do Brasil que queremos ser no futuro. A sociedade mais justa e com igualdade de oportunidades, que tanto desejamos, virá da valorização do conhecimento dessa nova geração e da habilidade das empresas em estimular e reconhecer o protagonismo de cada colaborador.

A hierarquia virá, portanto, das ideias, e não mais dos cargos ou do local onde foi idealizada uma grande iniciativa. Pelo contrário, as grandes ideias tendem a ser mais pulverizadas e compartilhadas, resultado de relacionamentos cada vez mais intensos entre diferentes áreas e pessoas com conhecimentos complementares. Devemos quebrar paredes e promover a aproximação para que o conhecimento tenha ainda mais relevância, para que cada colaborador tenha um entendimento mais holístico.

Esta nova forma de gestão se expressa, na Suzano, no conceito “Juntos e Misturados”, ou seja, integrados e somados nos completamos. Tal modelo certamente estará em muitas outras empresas, algumas com mais e outras com menos avanços efetivos no curto prazo. O resultado que cada uma conseguirá obter está diretamente ligado à capacidade da organização em transformar as boas ideias em ações e ter humildade para reconhecer que ainda há muito a ser feito.

A transformação cultural que nos guia também sustenta os três pilares

estratégicos da Suzano. A excelência de nossa equipe impulsiona nossa busca pela Competitividade Estrutural e sustenta os muitos records alcançados ao longo de 2016, assim como nosso otimismo sobre o futuro.

O empoderamento e a autonomia proporcionados aos colaboradores, aliados ao espírito empreendedor que marcou a história da Suzano Papel e Celulose, também nos permitiram avançar nos chamados Negócios Adjacentes. A produção da celulose fluff, produzida a partir do eucalipto, uma revolução na indústria mundial de papel e celulose, por exemplo, já é uma realidade.

Por fim, o terceiro pilar, igualmente importante, é o Redesenho da Indústria, a partir do qual almejamos reduzir a influência do câmbio e do preço internacional da celulose em nossos resultados. É a construção do hoje para um futuro ainda mais promissor, não apenas para nós, mas para todo o setor, sem esquecer o meio ambiente e as comunidades com as quais nos relacionamos.

Para uma empresa do tamanho da Suzano, formada por mais de 8 mil colaboradores diretos e 11 mil terceiros, isso só é possível se o comando for descentralizado, se cada colaborador alimentar o sentimento de dono. Não, portanto, ao *status quo*.

Queremos oferecer mais do que empregos; buscamos que todos encontrem um ambiente onde seja possível exercer o máximo de seu potencial e busquem fazer diferente, melhor. Obviamente uma mudança desse porte leva tempo, e temos consciência de que há ainda um amplo campo de ações a serem tomadas – seja na relação das empresas com seus próprios colaboradores, seja na relação com a sociedade, com os parceiros e com o meio ambiente.

Temos humildade em reconhecer a necessidade de continuar evoluindo e de tentar suprir essa eterna “insatisfação”, de tentar hoje ser melhor do que ontem, que é o motor de nossa mudança.

Os primeiros passos, contudo, já foram dados. A transformação das pessoas em agentes de transformação, tão importante para a construção de um País melhor, está caminhando dentro da nossa empresa e já se tornou fundamental para a construção do futuro da Suzano – e da Suzano do futuro. Os próximos passos são evoluir ainda mais e transcender para além de nossos muros, buscando inspirar também a nossa sociedade. ■