

DIVULGAÇÃO ADOBE STOCK/FMAIS



PESSOAS E TECNOLOGIA FORMAM PILARES DA GESTÃO EFICAZ NA INDÚSTRIA 4.0

Consultores e profissionais do setor revelam como as tendências tecnológicas já vêm transformando a cultura organizacional das empresas

POR CAROLINE MARTIM
Especial para *O Papel*

Muitos dos desdobramentos previstos a partir da consolidação da Indústria 4.0 já tiveram início e vêm transformando a rotina operacional das fábricas de celulose e papel. Tecnologias de automação, sistemas que atuam a partir de inteligência artificial, coleta de dados expandida e computação em nuvem

são alguns exemplos de como a nova realidade vem sendo colocada em prática pelos *players* do setor. As mudanças que tais tendências irão acarretar no médio e longo prazos, contudo, ainda são imensuráveis, tamanho potencial a ser explorado ao longo dessa trajetória futura.

Neste cenário de muitas possibilidades e imprevisibilidade, um aspecto des-

ponta como consenso: a necessidade de adequar os modelos de gestão em prol da competitividade de mais adiante. “Há várias correntes sendo praticadas pelas empresas atualmente para o desempenho de uma administração eficaz. Além da utilização do método para alcance de resultados, muitas delas acabam convergindo para dois pontos fundamentais: pessoas

e tecnologia”, informa André Jeha, consultor da Falconi e líder de projetos em empresas dos mais variados segmentos.

Se antes, na Era da Informação, ter conhecimento técnico sobre o processo produtivo e o mercado era suficiente, hoje é indispensável montar um time que esteja unido e saiba aplicar o método de gestão. “Isso vai muito além de ‘reunir as melhores pessoas’. Envolve transformar essas pessoas em um time unido e engajado num propósito. Pessoas não podem ser meramente ‘recursos humanos’. Todos devem ser tratados como pessoas de forma integral. Se não for assim, recrutaremos as melhores pessoas, mas não teremos o melhor time”, define Jeha sobre o primeiro pilar.

A tecnologia, como segundo fator-chave da gestão eficaz no cenário atual, exige que as empresas avancem rumo a uma transformação digital. “Esse caminho não é tão simples como parece. O processo de transformação digital é antes de tudo um processo de transformação cultural. Envolve revisão de processos, capacitação de liderança e uma excelente gestão de

pessoas”, diz o consultor da Falconi, esclarecendo como um pilar está atrelado a outro.

Em uma visão mais ampla, Jeha ressalta que o próprio modelo de negócio das empresas poderá também ser transformado pela Indústria 4.0. “Caminhamos para plataformas integradas e conectadas, que tomam decisões em tempo real junto a fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas e todos os demais *stakeholders*. Isso muda o jogo e quem não acompanhar esse cenário pode ser eliminado, tanto no âmbito da empresa quanto no do indivíduo.”

A internet e o uso intensivo de *mobile devices* estão por trás das mudanças na forma de gerir praticada pelas empresas, na última década. “Esses incrementos trouxeram uma velocidade de mudança exponencialmente vezes maior. O conhecimento de hoje não valerá tanto amanhã. E as empresas precisam encontrar formas de se capacitar para responder a essa velocidade”, contextualiza Jeha.

Também fazendo uma análise dos aspectos que vêm pautando a gestão atual das empresas, Walter Lerner, CEO da Lerner&Hiper Partners Management & Corporative Education e coordenador geral do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE) do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), direciona o olhar na mesma direção: embora não exista um único modelo de gestão, com pilares pré-definidos, o capital humano situa-se como contribuinte fundamental na busca pela adequação da gestão às demandas atuais.

De acordo com a contextualização de Lerner, foi-se o tempo em que o capital humano era desprezado frente à relevância das máquinas e demais recursos materiais. “Nos anos mais recentes, os dirigentes despertaram para a importância do indivíduo dentro do processo fabril e vêm estudando as estratégias e os recursos mais eficazes para que o ser humano apresente todos os resultados esperados. Tem de haver um planejamento estratégico baseado no capital humano”, constata ele, afirmando que a automação e a



ARQUIVO PESSOAL

Lerner ressalta que a valorização do capital humano deve vir da cúpula das empresas, pois se trata de um trabalho realizado em diferentes frentes, não competindo somente à área de RH

inteligência artificial não mudarão isso. “Se chegamos à Indústria 4.0 é porque existem pessoas que entenderam e praticaram corretamente todas as ondas anteriores e se prepararam para esta nova etapa”, adiciona, reforçando o papel de destaque dos profissionais.

Para seguir acompanhando as tendências e se manterem competitivas, salienta Jeha, as empresas precisam aliar profissionais engajados às tecnologias disponíveis, utilizando um método que garanta o devido planejamento e controle das ações e dos resultados. “Na Falconi, trabalhamos com pessoas, nossa equipe de profissionais que se dedica a prestar consultoria e melhorar o desempenho dos nossos clientes. Adicionalmente, construímos um ecossistema de inovação, que reúne mais de 300 empresas de tecnologia, que atuam como nossas parceiras no atendimento às diversas demandas dos nossos clientes.” Há dez anos, complementa ele, o conhecimento interno era suficiente para oferecer know how aos clientes. “Hoje, o nível de conhecimento demandado é tão extenso e variado que precisamos nos associar, numa rede colaborativa, a empresas com conhecimentos específicos”, justifica Jeha sobre o trabalho que a Falconi encabeça para agregar todo o conhecimento necessário em prol de melhorias de resultado.



DIVULGAÇÃO FALCONI

“Há várias correntes sendo praticadas pelas empresas atualmente para o desempenho de uma administração eficaz. Além da utilização do método para alcance de resultados, muitas delas acabam convergindo para dois pontos fundamentais: pessoas e tecnologia”, informa Jeha



Keila, Yamamoto e Silva (da esq. para a dir.) durante premiação promovida pela ABTCP

Na visão do consultor da Falconi, os grandes *players* da indústria nacional de celulose e papel já estão cientes dessa necessidade e vêm se preparando para trilhar esse caminho rumo à competitividade futura. “No entanto, essa jornada da digitalização, que antes de tudo é uma transformação cultural, traz muitos desafios. O ideal é percorrê-la com o suporte de uma rede colaborativa”, pondera Jeha.

Para ele, a superação do gargalo que ainda impede os avanços tecnológicos de caminharem com a transformação cultural começa pela liderança. “Há um trabalho importante de liderança nesse processo de movimentação da cultura organizacional das companhias. Eu diria que trabalhar a cultura de uma empresa sem passar pela liderança é impossível”, faz o alerta, ressaltando que adotar um método com foco em resultado é igualmente indispensável para conquistar todas as metas em prol de uma gestão competitiva.

O CEO da Lerner&Hiper Partners Management & Corporate Education corrobora a visão do colega. Ele ressalta que a valorização do capital humano deve vir da cúpula das empresas, pois se trata de um trabalho realizado em diferentes frentes, não competindo somente à área de RH. “A valorização do capital humano advém de educação, aprimoramento técnico, adaptabilidade ao ambiente, experiência, entre outros aspectos.”

Além da ciência sobre a relevância desse trabalho contínuo que envolve todas as áreas das empresas, Lerner sublinha que o administrador tem de estar apto ao contexto em que vive. Atualmente, a palavra de ordem é inovação. “Sem empregá-la, não existe futuro competitivo”, garante ele.

Mudança já tem sido notada por profissionais do setor

A atual disponibilidade de tecnologias já vem mudando a cultura organizacional das empresas e demandando novas habilidades dos profissionais atuantes na indústria de celulose e papel. “Hoje, existem fábricas que operam praticamente com controles avançados e que possibilitam a parada ou partida automática da planta com apenas um clique do operador”, contextualiza Murilo Sanches da Silva, gerente de Projetos do Grupo Lwart e vencedor da categoria Indústria do Prêmio Destaques do Setor 2019, promovido anualmente pela ABTCP. “Essa nova rotina operacional nos proporcionará mudanças significativas, visto que teremos de desenvolver habilidades capazes de continuar gerando valor e resultado, a partir da experiência, além de buscar evoluir com a tecnologia disponível, agregando uma nova visão operacional e capturando as oportunidades”, opina ele.

Ainda falando sobre as vantagens da oferta atual de tecnologias voltadas à

digitalização e demais conceitos da Indústria 4.0 ao setor, Silva esclarece que as empresas têm à mão diferentes formas de buscar aumento de eficiência e disponibilidade operacional nos seus parques fabris, podendo implementar uma gestão de rotina integrada e gerenciar informações e banco de dados. “Com uma inteligência artificial para coletar, minerar e processar a ação em cima desses dados, é possível realizar uma gestão de ativo muito mais focada e assertiva”, justifica, frisando que uma equipe focada, com conhecimento da rotina, é igualmente indispensável para desenhar novos processos e implementar as possibilidades da digitalização.

A visão de Leandro Toshiyaki Maekawa Yamamoto, gerente de Manutenção EIA da Unidade Imperatriz, da Suzano, e vencedor da categoria Inovação do Prêmio Destaques do Setor 2019, é similar: “Com a evolução tecnológica, descobrimos que precisamos desenvolver algumas habilidades e comportamentos para surfar nesta nova revolução”.

Ele acredita que a capacidade de se adaptar às novas tecnologias e metodologias de trabalho serão diferenciais para os profissionais do setor. “Trabalho muito forte com o mundo V.U.C.A (sigla para as palavras em inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*) com a minha equipe, pois, se formos lentos nas ações de melhoria, ficaremos para trás neste mundo volátil e não iremos acompanhar esta revolução”, faz o alarde.

Com foco nessa preparação necessária, Yamamoto relata o uso de dois métodos voltados à capacitação de consultores e supervisores, chamados *Agile* e *Design Thinking*. “Com pensamento ágil e empatia sendo praticados por todos os nossos *stakeholders* podemos prototipar algumas tecnologias no processo de digitalização industrial”, apontou o objetivo da adoção dos métodos.

Sobre as mudanças em curso que já trazem reflexos práticos à rotina operacional, o gerente de Manutenção EIA da Suzano aponta que a multidisciplinariedade é um conceito real. “O operador de *Distributed*

CONFIRA TODAS AS EMPRESAS E OS PROFISSIONAIS PREMIADOS PELA ABTCP NO DESTAQUES DO SETOR 2019



EDUARDO PESTANA/BANCO DE IMAGENS ABTCP

Categoria	Empresa Vencedora
Desenvolvimento Florestal	Suzano
Fabricante de Celulose de Mercado	Suzano
Fabricante de Papéis com Fins Sanitários	Santher Fab de Papel Santa Therezinha
Fabricante de Papéis Gráficos	Suzano
Fabricante de Papel para Embalagem	Klabin
Fabricante de Produtos Químicos	Solenis do Brasil Químicas
Fabricante de Equipamentos e Sistema para Recuperação de Licor e Geração de Energia	Andritz Brasil
Fabricante de Máquina e Equipamento para Papel e Celulose	Andritz Brasil
Fabricante de Papéis Especiais	Suzano
Fabricante de Vestimentas	Albany International Tecidos Técnicos
Inovação (P&D e Tecnologia)	Klabin
Prestadores de Serviços de Engenharia e Consultoria	Pöyry Tecnologia
Prestadores de Serviços de Manutenção e Montagem	Irmãos Passaúra
Responsabilidade Social	Klabin
Sustentabilidade	Klabin
Tecnologia da Automação	Siemens
Categoria	Profissional Vencedor
Indústria	Murilo Sanches da Silva
Inovação	Leandro Toshiyaki Maekawa Yamamoto
RH/Desenvolvimento Humano e Organizacional	Keila Angelico

Control System (DCS ou Sistema Digital de Controle Distribuído) já conhece a automação para entender e ajustar o setup de máquina ou para sugerir uma manutenção mecânica, assim como o analista de automação conhece instrumentação, elétrica e operação para otimizar o processo e programar algoritmos preditivos. Contudo, o grande desafio é associar os nossos conceitos de qualidade e confiabilidade (PDCA, lean manufacturing, RCM) à tomada de decisão em tempo real.

Yamamoto afirma que, para antever os principais incrementos que se consolidarão dentro dos parques fabris do setor nos próximos anos, é preciso decidir em qual direção se deseja seguir, com base na tecnologia instalada. No caso da Unidade Imperatriz, as equipes estão trabalhando com *dashboards* dinâmicos e em tempo real para monitoramento da planta, seja operacional ou em visão preditiva, para detectar o início de um defeito em busca da alta disponibilidade de ativos, associado ao menor custo de produção. “Com essas variáveis passamos a ter o *benchmark* em tempo real do custo caixa e acelerar a tomada de decisão antes do fechamento do dia”, conta ele. “Mesmo assim, estamos estudando como podemos automatizar a partida e parada de nossa planta para que no futuro todas as nossas unidades sejam operadas em um único local”, completa, esclarecendo que associar a digitalização aos conceitos de

Manutenção de Classe Mundial (MCM) é uma estratégia para deixar a manutenção mais eficiente, a partir da redução da indisponibilidade de produção.

Para conquistar tal meta, no entanto, é necessário praticar o acompanhamento em tempo real das execuções das manutenções, a fim de reduzir desperdícios. Outro ponto, frisa Yamamoto, é ter todas as notas de manutenção priorizadas corretamente, com as listas técnicas atualizadas e com a Lição de Ponto a Ponto (LPP) elaborada. “Assim, teremos um novo serviço que será o planejamento self-service, ganhando produtividade no planejamento e agilidade nos atendimentos, garantindo o mínimo de desperdício dos insumos operacionais”, explica.

Yamamoto sinaliza ainda que a inteligência artificial associada ao SAP praticado pelo setor resultaria em um avanço expressivo para a área de manutenção, bem como a simulação *on-line* deixaria a operação mais segura e mais otimizada. “Acredito que estamos no caminho certo, pois toda cadeia produtiva fala sobre Indústria 4.0. O setor pode ser pioneiro com uma planta de enfiamento autônoma, com empilhadeiras colaborativas, com uma colheita operada a distância ou até com guas de abastecimento das mesas do pátio de madeiras autônomas. Essas soluções ainda possuem o custo elevado, mas logo chegarão às fábricas de celulose”, vislumbra ele.

Adaptando-se à nova realidade

Na visão de Silva, o amadurecimento da nova geração tecnológica e da nova geração de profissionais que estão entrando no mercado de trabalho geram grandes desafios à cultura organizacional das empresas. Para superá-los, esse aspecto deve ser levado em conta na formação e reciclagem dos profissionais que atuam no setor. “Quando há a implantação de um sistema de controle avançado em uma caldeira de recuperação, a primeira coisa que vem à cabeça de todos é mitigar a probabilidade de uma parada deste equipamento, visto que o impacto é muito grande, e checar qual é a capacidade do sistema de otimizar o resultado. Em pouco tempo isso se tornará perceptível e os resultados começarão a aparecer”, acredita ele.

Pensar em inovação é fundamental para tornar a indústria brasileira mais competitiva, concorda Yamamoto. “Temos parcerias com empresas e *startups* para acelerar algumas iniciativas, pois acreditamos que novas ideias são geradas por pessoas”, conta sobre o modelo adotado pela Suzano para construir um ambiente voltado a estimular a criatividade na organização. “Por apoiar a minha equipe a pensar diferente e associar uma ferramenta que premia a Inovação Corporativa, em menos de seis meses recolhemos 69 ideias, sendo que nove delas foram implantadas. O grupo representa 18% das ideias aprovadas da Unidade, o que demonstra a adaptação do sistema de gestão”, dá mais detalhes sobre a adaptação de comportamentos para pensar em promoção, criação, conversão, implantação e geração de valor, em busca de oportunidades, soluções e novas formas de fazer o que já vem sendo feito, transformando ideias em resultados.

Voltando a avaliar o cenário atual, Silva pontua que os profissionais estão fazendo a cultura e a interação entre áreas evoluir a cada dia, possibilitando um melhor gerenciamento da interface, minimizando perdas, reduzindo desvios e, por consequência, aumentando os resultados. “Por outro lado, a necessidade de otimização dos recursos e a pouca disponibilidade de tempo dos profissionais que estão



Novidades dos equipamentos e máquinas do setor vão desde o comissionamento até a operação final, passando pela seleção de instrumentos de medição em todo o processo e pela potencialidade dos sistemas de controle ofertados

imersos na rotina diária são sabotadores que podem adiar esse diálogo e frustrar a implantação prática”, pondera o gerente de Projetos do Grupo Lwart.

A interação entre os profissionais e as tecnologias aparece como mais um desafio, visto que existe uma tendência muito forte de implementar essas tecnologias principalmente no processo produtivo, ao mesmo tempo em que existe um receio relacionado à instalação. “Por isso vemos a necessidade diária de reafirmar que a mudança de comportamento e de visão do profissional é indispensável e deve ser direcionada para outros itens-chaves do processo – o que, anteriormente, com a operação fora de um controle avançado, não acontecia e não proporcionava aos profissionais aguçarem o faro, na busca de detalhes na sua operação, afinando desvio de padrão e garantindo cada vez mais a busca da estabilidade e a redução de parada por variabilidade, maximizando os resultados”, sublinha Silva.

Yamamoto diz ver muitas empresas apresentando tecnologias de aprendizado de máquina para redução de perdas de produção ou aumento de vida útil de um ativo, sem a devida qualificação de mão de obra, fato que leva a equívocos de processos, seja na manutenção, seja operação ou tomada de decisão. “Uma boa capacitação da mão de obra é fundamental. Precisamos de engenheiros e técnicos mais qualificados para exercer suas funções, considerando que a gama de equipamentos aumentou e está mais complexo fazer as manutenções. A velocidade de evolução da tecnologia é tão rápida que torna o investimento em novas profissões e em pessoas fundamental para o sucesso do que a Indústria 4.0 poderá nos proporcionar”, aqui aponta a solução.

Na prática, Yamamoto relata que ainda sente falta de um ambiente de simulação para operadores e mantenedores. “Precisamos praticar um cenário por diversas vezes até chegarmos no mínimo do *Mean Time Repair* (MTTR ou Tempo Médio para Reparo). Simulador de processo é uma excelente ferramenta para treinamento dos operadores de DCS, porém não fecha toda



Bordini (dir.): “Hoje, efeitos relacionados ao ciclo produtivo podem ser identificados mais facilmente e isso tende a se intensificar de forma exponencial em um futuro de médio e longo prazos”

a cadeia”, dá exemplos e lamenta os gargalos. “Recebo muitas ofertas de *Internet of Things (IoT)* com soluções em nuvem, mas defendo a importância de todos os dispositivos estarem na rede de automação com as informações no DCS e *Plant Information Management System (PIMS)* disponíveis para a operação, já que é nela que temos o monitoramento 24 horas e, por meio do armazenamento de dados, podemos fazer as clusterizações necessárias para aplicar os modelos preditos”, adiciona, apontando uma sugestão de caminho.

Para o gerente de Manutenção EIA da Suzano, o setor precisa ser agressivo no que compete à transformação de dados em informações úteis. “Hoje, monitoramos todo o nosso processo e temos uma série de registros armazenados, porém não sabemos o que fazer com esses dados. Por isso, a Suzano tem investido na capacitação dos profissionais, associando esse trabalho à realização de *benchmark* e participação de feiras tecnológicas, para que todos possamos estar atualizados e preparados para receber ou desenvolver novas soluções.”

No aspecto tecnologia, continua Yamamoto, a obsolescência e a falta de uma infraestrutura de internet industrial ligada ao padrão de comunicação são fatores que dificultam as adaptações das fábricas. “Não podemos saltar de uma instrumentação pneumática para instrumentação em rede. Para chegarmos à Indústria 4.0, precisamos

evoluir cada degrau. Se a fábrica ainda é 2.0, precisamos modernizar os DCS e PLC e assim subir para 3.0. Após essa fase, entrar com os dispositivos de campo”, detalha ele.

“Nos últimos anos, houve uma expansão perceptível no investimento em qualificação técnica – reflexo da necessidade que as empresas estão tendo de profissionais com habilidades específicas para lidar com as ferramentas promovidas pelo novo cenário. Nesse contexto, creio que a área de Recursos Humanos deverá cada vez mais se voltar a um modelo de gestão integrado, englobando todas as áreas”, contextualiza Keila Angelico, gerente de Recursos Humanos da Adami S/A Madeiras e vencedora da categoria RH/Desenvolvimento Humano e Organizacional do Prêmio Destaques do Setor 2019.

Para ela, a maioria dos profissionais já entendeu a importância da interconectividade entre as áreas e está ciente de que somente trabalhando de forma integrada e com visão estratégica do negócio a empresa conquistará um aumento de produtividade. “O principal desafio é, sem dúvida, o desenvolvimento desse público cada vez mais qualificado. Hoje, ainda não existe no mercado uma oferta compatível com a demanda de qualificação que os novos tempos exigem e o diferencial das empresas está, justamente, na competência para desenvolver profissionais capazes de desempenhar funções mais estratégicas e que tenham conhecimento para trabalhar com



“Esse movimento se manifesta em frente muito ampla na indústria existente, sendo a implementação uma tarefa intensa mesmo quando ainda estamos aquém da velocidade que poderia ter sido imprimida neste processo de renovação”, observa o diretor da Área de Recuperação e Energia da Andritz Brasil (dir.)

e a favor da tecnologia disponível”, analisa Keila, sublinhando o papel das companhias nesse processo de capacitação.

Ainda na visão de Keila, os principais aspectos que pautam essa nova gestão são inovação e tecnologia. “As empresas que trilham esse caminho já estão saindo na frente. Mas, para fazer isso, não há outra forma, a não ser investir na qualificação de pessoas. Portanto, eu incluiria como aspecto principal dessa nova gestão a expertise para ofertar as capacitações necessárias, tanto técnicas quanto comportamentais, além do desenvolvimento de técnicas para retenção de talentos”, conclui ela.

Andritz vem colocando tendências em prática, investindo tanto em incrementos tecnológicos como em mudança organizacional

Luis Bordini, diretor presidente da Andritz Brasil, vencedora das categorias Fabricante de Máquinas e Equipamentos para Papel e Celulose e Fabricante de Equipamentos e Sistemas para Recuperação de Licor e Geração de Energia do Prêmio Destaques do Setor 2019, avalia que a forma como o operador monitora seus sistemas e como os profissionais de processo avaliam a performance das plantas industriais vem se transforman-

do há algum tempo. “Hoje, efeitos relacionados ao ciclo produtivo podem ser identificados mais facilmente e isso tende a se intensificar de forma exponencial em um futuro de médio e longo prazos.”

De acordo com ele, as novidades vão desde o comissionamento até a operação final, passando pela seleção de instrumentos de medição em todo o processo e pela potencialidade dos sistemas de controle ofertados. “Nos treinamentos de operação e manutenção, o fornecimento de material totalmente digital e compatível com simuladores e ferramentas de medição de performance já é uma realidade”, exemplifica ao falar do *status* tecnológico atual.

Medidores capazes de se integrar com a web para compartilhar dados despontam como a grande novidade tecnológica disponível. “Sistemas de software que coletam e compilam todas essas informações com o uso de algoritmos também já estão disponíveis e em constante evolução”, cita Bordini, comentando que a Andritz aposta nessas ferramentas com pioneirismo e inovação. “Os resultados expressivos já estão disponíveis para análise em ampla variedade de casos específicos”, frisa ele.

A frequência de projetos *greenfield*, contudo, não acompanha a velocidade da evolução tecnológica vista atualmente. “Além disso, projetar uma planta já

preparada para interagir *on-line* exige investimento adicional e enfrenta barreiras naturais de protecionismo da informação por parte dos clientes”, aponta Bordini como sendo alguns desafios. Os caminhos para driblar tais gargalos incluem a implantação da cultura de priorização de investimento na capacitação dos sistemas e o vencimento das restrições protecionistas que residem nos receios de ter compartilhados de forma inadvertida informações sensíveis de processo.

Ageu Oliveira Silva, diretor da Área de Recuperação e Energia da Andritz Brasil, ressalta que a empresa desenvolveu tecnologia e estruturou equipe de forma muito acelerada para responder aos anseios do mercado no que compete à implementação de ferramentas da Indústria 4.0. “Esse movimento se manifesta em frente muito ampla na indústria existente, sendo a implementação uma tarefa intensa mesmo quando ainda estamos aquém da velocidade que poderia ter sido imprimida neste processo de renovação”, observa ele, informando que a Andritz aborda as novas possibilidades desenvolvidas nesta área basicamente em todos os contatos com clientes.

Em contratos já firmados, continua Silva, é possível notar um forte trabalho a quatro mãos, executado diretamente nas instalações de clientes. “Esse trabalho conjunto retroalimenta mais estudos e a exploração prática de novas possibilidades”, complementa ele.

Em paralelo, a Andritz segue aplicando massivos recursos em desenvolvimento de pessoal e contratação de novos talentos para suprir o crescente chamado por tecnologia. “As pessoas seguem sendo o centro de atenção da nossa gestão, com vistas ao máximo de eficácia possível no atendimento das necessidades do setor”, garante Bordini, destacando que a eficiência de gestão hoje se divide equilibradamente entre sobreviver no presente sem descuidar da tomada de decisão sobre o que mudar e como se reinventar para o amanhã. ■

Nota: Andritz Brasil foi o único fornecedor entrevistado na Reportagem de Capa da O Papel de dezembro para falar sobre Gestão Eficaz, por ter sido vencedora do Prêmio Destaques do Setor 2019, anunciado nesta edição, conforme requisitos previamente informados nas divulgações de pauta.