



# PinusLetter

**PinusLetter nº 40 – Setembro de 2013**

Celso Foelkel - Relatos de Vida



## CENEX – Centro de Excelência Empresarial

Existem momentos ou situações em nossa vida que definitivamente provocam mudanças. Se as mudanças que acontecem conosco são boas e nos trazem boas sensações, ficamos motivados a nos valer delas para tentar “mudar o mundo” – ou então “mudar outras pessoas”. Uma dessas mudanças extremamente positivas, com reflexos imediatos e consolidados definitivamente em minha forma de ser e de ver a vida pessoal e profissional, aconteceu graças aos treinamentos de formação de executivos que tive com o CENEX – Centro de Excelência Empresarial, sejam eles como aluno, professor, coordenador de fóruns de debates ou mesmo como diretor e conselheiro da instituição.

O CENEX apareceu em minha vida em 1987, quando fui indicado pela ex-Riocell, a empresa onde eu trabalhava na época, a participar da segunda turma do PDE – Programa de Desenvolvimento de Executivos Globais. A época era de extrema turbulência no mundo dos negócios e as consultorias especializadas da época pregavam gerenciamento bastante radical, com base em fortes reduções de quadros de pessoas, aumento da competição interna entre as pessoas das

empresas para fomentar melhores resultados (chamavam a essa ingenuidade gerencial de *pressão competitiva positiva*), foco em inúmeros indicadores numéricos e quase nada para os aspectos comportamentais e sociológicos nas empresas. A solução que algumas empresas do estado do Rio Grande do Sul tiveram foi de acreditar que as mudanças estratégicas e operacionais deveriam acontecer principalmente a partir de seus talentos gerenciais – e por isso mesmo, se aglutinaram para criação do CENEX – Centro de Excelência Empresarial. Até hoje, diversas dessas empresas permanecem como mantenedoras do CENEX, mas eu destacaria algumas com as quais tive enorme empatia ao longo desses 25 anos de relações: Albarus, Dana, GKN do Brasil, Cambará – Produtos Florestais, Randon, Marcopolo, Todeschini, Elevadores Sur (Thyssen Krupp), Agrale, Gerdau, DHB, John Deere, SLC, Ferramentas Gerais, Tintas Renner, Sisnema e Riocell (hoje, Celulose Riograndense)

O CENEX foi, portanto, criado em 1986 por um grupo de empresas gaúchas interessadas em preparar seus executivos, particularmente sob a ótica dos aspectos comportamentais da gestão, para os desafios que se punham em termos de competitividade global. Dai o fato, inclusive, o termo global ter sido inserido na denominação do primeiro tipo de treinamento desenvolvido. Para isso, houve um aglutinamento de alguns professores acadêmicos e os principais gestores executivos e de recursos humanos dessas empresas fundadoras para que esse primeiro programa de treinamento tivesse foco no desenvolvimento de executivos que pudessem atuar muito bem em qualquer local do mundo, onde suas empresas pudessem precisar deles. Isso implicava em fortes mudanças comportamentais, já que se estava pretendendo mudar o foco da gestão localizada para uma gestão globalizada. A primeira e mais necessária das mudanças estava então relacionada às atitudes e aos comportamentos, isso em adição às demais necessidades de gestão como marketing, planejamento, vendas, cadeia de suprimento, etc. O foco foi definitivamente trabalhar a visão, a integração, o comportamento e a liderança das pessoas. Os módulos criados estavam diretamente ligados a isso: desenvolvimento pessoal e profissional, desbloqueio da criatividade, realização e desempenho, negociação, negociação internacional, qualidade total, análise sócio técnica das organizações, liderança, dentre outros temas. Magníficos mestres e dedicados alunos agregavam enorme valor a cada módulo. Gostaria de destacar nessa turma de 1987, alguns dos professores que conseguiram definitivamente superar as expectativas de todos os que assistiram ao programa e inclusive das empresas que investiram massivamente para a formação do CENEX: Edela Lanzer Pereira de Souza; Francisco Pedro Pereira de Souza; Luciano Zajdsznajder; Claudius D'Artagnan Barros; Alfredo Gaylord Obern; Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury. Dentre os estimados amigos da turma de 1987 ressaltaria alguns por seus nomes, especialmente aqueles que oportunizaram debates e aprendizados para meu crescimento como cidadão e gestor de negócios: Thomas Henrique Gahrman; Geraldo Enck; Henri Richwood Day; Marco Antônio Beirão; Vicente Motta; Edelmãr Liedke; Kalil Sehbe Neto; Enoch Romano; Jorge Henrique Tatsch, Cláudio Gomes Filho e David Randon.

O sucesso desse programa foi tão grande para o grupo de gestores da Riocell que decidimos, como grupo gerencial da empresa e com apoio da diretoria, criar um programa interno do tipo comportamental para que fosse aplicado ao longo de toda a rede de gestão da empresa (até o nível de supervisores e consultores da gestão em Y), ao qual se denominou carinhosamente de Cenéquinho. Mais um grande sucesso para que a Riocell se tornasse a empresa diferenciada que foi por décadas.

Em 1988, tive mais oportunidades de desenvolvimento gerencial com o CENEX, fazendo nesse ano o programa sobre Visão e Planejamento, com destaques para temas como a inserção das empresas no ambiente competitivo e formulação de estratégias organizacionais. Como mestres nada mais nada menos que Paulo

Vasconcellos Filho e Dernizo Pagnoncelli, duas autoridades sobre o tema na época. Tive colegas igualmente notáveis para facilitar o aprendizado e estimular os debates naquela turma, entre eles Sérgio Nicolau Kilpp e Tito Lívio Goron.

Em 1995, já com a plena consolidação do CENEX, fiz a complementação de meu desenvolvimento gerencial na instituição com o programa PDEA - Programa de Desenvolvimento de Executivos Globais - Avançado. Os temas eram mais de natureza técnica gerencial, tais como: ambiente empresarial, mudanças e empresas, marketing integrado, gestão da informação, finanças, estratégias empresariais, liderança, etc. Destaco como grandes facilitadores ao aprendizado os mestres Carlos Jayme Loch, Lino Nogueira Rodrigues Filho e Jakow Grejew. Dessa época, tenho lembranças dos ricos debates tidos com outros alunos dos módulos como meus amigos Walter Rudi Christmann, Elemar Beck, Maximiliano Wisintainer, dentre outros.

Evidentemente, meu desenvolvimento profissional não se apoiou apenas nos treinamentos do CENEX - outras oportunidades apareceram com outras instituições igualmente valiosas. Mas o CENEX foi tão forte para mim, que mesmo após eu ter concluído o que poderia ser chamado de treinamentos básicos vitais, continuei a querer me manter vivo na entidade. Dessa forma, em pouco tempo passei a conselheiro, diretor e depois a vice-presidente do conselho, na gestão entre 1997 a 1999. Foi mais um grande aprendizado estar sempre ao lado de alguns expoentes da gestão empresarial no Rio Grande do Sul no conselho do CENEX, em especial dos amigos Luiz Carlos Mandelli (presidente do conselho do CENEX e da empresa DHB); Tito Lívio Goron (Albarus); Alceu Paz de Albuquerque (Elevadores Sur); Alexandre Randon (Randon); Jorge Logemann (Ferramentas Gerais); Thomas Garhmann (Tintas Renner); Walter Rudi Christmann (Cambará), Paulo Farina (Todeschini), etc. Como vice-presidente do conselho, eu tinha também o hábito de participar das reuniões da diretoria, onde outras excepcionais oportunidades de diálogo estratégico ocorriam com Heloisa Amaral (Riocell); Wilson Oliveira (Coopers & Lybrand); Flávio Möeller (Albarus); Carlos Walter Aumond (Elevadores Sur); Paulo Benaiter (Marcopolo), sempre acompanhados dos fiéis e competentes gestores do CENEX - os amigos Paulo Tadeu Löw Bandeira e Jarbas Macedo Haag.

Colaborando com a gestão do CENEX procurei atuar também na integração do mesmo com outras organizações que eu participava como: ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras; FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul; CNI - Confederação Nacional da Indústria e FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul, nas quais eu tinha também posições em conselhos ou em diretorias. Também coloquei ênfase em integrações acadêmicas universitárias. Dessa forma, em 1996, o CENEX se agregou a um esforço da PUC/RS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e com a UNU - Universidade das Nações Unidas para a criação de um programa de "Gestão da Qualidade para o Meio Ambiente", do qual participei como professor convidado por pelo menos seis anos, representando o CENEX. Graças a esse programa conheci e tornei amigo e admirador do talento do professor Dr. Gunther Pauli - criador da rede ZERI - Zero Emissions Research & Initiatives ([http://www.gunterpauli.com/Gunter\\_Pauli/ZERI.html](http://www.gunterpauli.com/Gunter_Pauli/ZERI.html)), que no Brasil se desdobrou em Fundação ZERI Brasil (<http://www.zeri.org.br>). O coordenador brasileiro desse projeto com a PUC inicialmente foi o professor Lúcio Renato de Fraga Bruschi, que mais tarde passou a ser diretor da Fundação Zeri Brasil.

Em maio de 1998, desliguei-me da Riocell e passei a atuar como empresário do conhecimento através da minha empresa Grau Celsius - Negócios em Gestão do Conhecimento. Algumas oportunidades surgiram para preservar minhas ligações com o CENEX - fruto da parceria que tínhamos de mais de uma década. A primeira

opção foi atuar como professor do módulo "Gestão da Informação para a Competitividade", o que aconteceu entre 1999 a 2003. Minha missão era ensinar os participantes o valor da informação para atuação na vida empresarial e mesmo diária. O Google estava surgindo para o mundo, era quase desconhecido no meio empresarial no início desse século e eu o dominava muito bem. Com foco em associar a gestão do conhecimento com as atividades empresariais, o módulo foi um sucesso até que outras demandas surgiram com a popularização do Google, da internet e de suas virtudes para captação e recuperação da informação.

Em 2001 e até 2002, passamos também a oferecer a primeira versão de nossos Fóruns de Debates CENEX – um programa que desenvolvi para o próprio CENEX – no qual a meta era organizar um aprendizado integrado com no máximo 15 participantes, onde a interação entre as pessoas facilitaria a agregação de valor a todos. Alguns temas foram por mim selecionados e como coordenador do programa eu exercia duplo papel – palestrante e facilitador para que as pessoas tivessem chances de opinar e de colocar seus argumentos nos debates. Foi um sucesso – em geral participavam gerentes de empresas e pelo menos a parceria sempre presente do saudoso amigo Jarbas Macedo Haag. Os temas selecionados eram bastante criativos e audaciosos na época: sociedade do amanhã e impacto nos negócios, tendências tecnológicas e sua influência nos negócios, era da conectividade e da interatividade, repensando o futuro e as estratégias de negócios.

Acredito que o modelo dos fóruns de debates que aconteceu nos anos 2001/2002 serviu de abertura para que houvesse uma disposição dos gestores do CENEX em ampliar o escopo desses Fóruns de Debates para concentrar os mesmos em temas de vital importância estratégica para os dirigentes máximos das empresas mantenedoras e de convidados especiais que pudessem colaborar com suas visões para o sucesso dos fóruns. O modelo passaria a ser o mesmo – número máximo (15) e mínimo (7 a 8) de participantes para promover chances de todos participarem; facilitação por um consultor renomado que me cabia indicar de fora ou buscar junto aos consultores do CENEX (com intenso envolvimento do amigo Paulo Tadeu Bandeira); coordenação, moderação e relatoria do módulo ficavam por minha conta – para cada um deles gerava-se um conjunto de perguntas que incentivavam os debates, o que depois era consolidado na forma de um resumo executivo. Também a cada módulo se definia o tema do próximo módulo, com sugestões de assuntos que eram obtidos previamente junto às empresas (consultas ou entrevistas com dirigentes).

Esses Fóruns de Debates aconteciam com periodicidade trimestral ou quadrimestral (3 a 4 por ano) e perduram desde dezembro de 2003 até junho de 2010 – num total de 24 fóruns. Acredito que em poucas situações de desenvolvimento de executivos realizadas por entidades com esse foco se tenham tido tão fantásticas oportunidades de agregação de valor aos participantes. Em primeiro lugar, porque se procuravam moderadores de altíssimo gabarito; em segundo, porque eu tinha como meta provocar realmente um debate onde todos tinham obrigação de argumentar; finalmente e a mais importante de todas – os participantes eram sempre *verdadeiras feras da gestão empresarial gaúcha*. Amigos, imaginem só a garantia de qualidade se pode conseguir ao se debater temas estratégicos com expoentes da gestão empresarial como os amigos: Alceu Paz de Albuquerque (Thyssen Krupp); Alexandre Randon (Randon); Carlos Geyer Rodrigues (Geyer Estaqueamentos); Euclécio Zanetti (GKN); Frank Woodhead (Cranston); Jorge Logemann (Ferramentas Gerais); Wilson Gomes de Andrade (GKN); Walter Rudi Christmann (Cambará); David Randon (Randon); José Rubens de La Rosa (Marcopolo); Paulo Farina (Todeschini); João Farina Neto (Todeschini); Thomas Garhmann (Tintas Renner); Alexandre Cenacchi (Tintas Renner); Nei Maldaner (Sisnema); Jones Maldaner (Sisnema); Rui Lopes Neto (Thyssen Krupp); Renato Renck (Renck & Magrisso Associados); Luiz André Ortiz (Tintas Renner); Paulo

Roberto Guimarães (Cambará); Everton de Zorzi (Cambará); Edelmar Liedke (GKN); Walter Cruz (Marcopolo); Maria Tereza Casagrande (Randon); Erino Tonon (Randon); Luiz Carlos Mandelli (DHB); Carlos Walter Aumond (Thyssen Krupp); Ubirajara Valdez (TV Porto União); Jader Hilzendeger (Dana Albarus); Luiz Oselame (Fras-Le); Paulo Manfroi (Thyssen Krupp); Paulo Weber (Thyssen Krupp); Paulo Smidt (Marcopolo); Péricles Druck (Irani); Hélio Eudoro Rodriguez Júnior (Ferramentas Gerais); Alexandre Gehlen (Hotéis Intercity); José Alfredo Reis (Ferramentas Gerais); Dânia Maister (GKN); Marcelo Castro (Thyssen Krupp); Paulo Biancamano (John Deere); Jaime Prux (Marcopolo); Ivo Noll (Dana Albarus); Fernando Gehres (GKN); Cesar Pissetti (Suspensys); Jaime Vergani (Fras-Le); Fábio Zanon (Thyssen Krupp); Gilberto Mossmann (SINPLAST); Sérgio Bica Júnior (Ferramentas Gerais); Ivana Torelli (Cranston); Carmen Piccini (Dana Albarus); Odilon Moraes (Neofrom); Fernando Habckost (Habilitasul); Renato Franco da Silva (Randon); Francisco Deppermann Forte (Gerdau); Vanda Morem (Gerdau); Rodrigo Geyer (Geyer Estaqueamentos); Rogério Francio (Carraro); Luiz Cauduro Ferreira (Dana); Fabiano Jorge (Geyer Estaqueamentos); Carlos Nascimento (Randon); Mirelle Galvão Beulke (CENEX); Jarbas Macedo Haag (CENEX); Paulo Tadeu Löw Bandeira (CENEX).

Infelizmente, a grave crise financeira dos anos 2008/2009 (que se refletiu no enxugamento das equipes de gestão) foi provocando um gradual esvaziamento no número de participantes dos fóruns, de forma que em 2010 o CENEX decidiu interromper o programa até que a situação voltasse a exigir sua retomada. É bem possível que esse momento esteja chegando.

Logo abaixo, é possível se conhecer os temas e os fóruns de debates realizados, bem como os facilitadores convidados para cada um desses fóruns na etapa entre 2003 a 2010.

Todo esse relato de uma parte maravilhosa de minha vida profissional teria tido muito menor significado se eu não contasse ainda com a amizade e com a efetividade de meus amigos do quadro do CENEX, o já mencionado Paulo Tadeu Löw Bandeira; o saudoso Jarbas Luiz Macedo Haag, complementados com eficiência por Lúcia de Oliveira Raota, Dante Sasso, Juliano Lopes Domingues, Juliana Niedersberg Viana, Juliana Stimamiglio de Melo e Marnei Erencio. A todos, um muito obrigado.

Enfim, o CENEX tem sido para mim uma maravilhosa escola onde posso estar sempre no papel de mestre e de aprendiz – fazendo exatamente aquilo que mais gosto de fazer – ensinar e aprender com a vivência com pessoas e com os livros – e não poderia encontrar terrenos mais férteis do que aqueles onde estão presentes pessoas de excepcional valor humano e de enorme efetividade como gestores de empresas e de negócios.

Conheçam mais sobre isso tudo pela leitura dos materiais a seguir:

**Fórum de Debates – Primeira Etapa – 2001/2002** - (com participantes diversos e coordenados e apresentados por Celso Foelkel)

[http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/ForumDebates2001\\_2002.pdf](http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/ForumDebates2001_2002.pdf) (Fórum de Debates do CENEX – 2001-2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/ForunsCelsoFoelkel.pdf> (Fóruns de Debates coordenação Celso Foelkel – Etapa 2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/SociedadedoAmanhaAquecimento.pdf> (Fórum 01 - Sociedade do amanhã – Exercício de aquecimento)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/SociedadedoAmanhaExercicio.pdf> (Fórum 01 - Sociedade do amanhã – Exercício de contextualização)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/Forum02TecnologiaExercicios.pdf> (Fórum 02 - Exercícios de reflexão)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/Forum03SociedadeemRedeExerc.pdf> (Fórum 03 - Sociedade em rede e capitalismo informacional – Exercício de reflexão)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/Forum04RepensandoPrograma.pdf> (Fórum 04 - Repensando o futuro – Programa)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/Forum04HabilidadesEconomia.pdf> (Fórum 04 - Repensando o futuro – Habilidades e competências)

**Fóruns de Debates – Segunda Etapa – 2003/2010** (com palestrantes/facilitadores externos e participantes das empresas mantenedoras do CENEX e convidados especiais – Moderação e organização por Celso Foelkel)

Fórum 01: *Como dar mais velocidade e agilidade nas empresas e nas operações das empresas?* – Dr. Werner Bornholdt (Dezembro 2003)

Fórum 02: *Conflitos e barreiras.* Lídia Tassini Silva Mancia (Março 2004)

Fórum 03: *Estamos no negócio certo? Quais as chances do nosso negócio dar certo ou errado? Como visualizar melhor isso? Como definir se nossa empresa está sendo um exemplo de sucesso ou de fracasso? Onde focar nossa avaliação?* - Vitor Hugo Antônio Toss (Maio 2004)

Fórum 04: *Como modernizar nosso negócio em termos de integrar estratégia e gestão, visando a competitividade? Como fazer com que as estratégias se transformem em realidades? Como preparar os executivos da gestão para que eles se alinhem às estratégias da empresa sem ficar se preocupando só com as rotinas dos intra-muros?* - Arnaldo Mazzolin Jr. (Agosto 2004)

Fórum 05: *Como gerenciar e otimizar a cadeia de suprimentos de forma a ser mais competitivo no mercado interno e nas exportações?* - Ricardo Godoy (Outubro 2004)

Fórum 06: *Integração dos inúmeros modelos de gestão que existem em cada empresa.* Celso Hiroo Ienaga (Dezembro 2004)

Fórum 07: *Como o empresário deve e pode participar no processo político e administrativo da nação? Como interagir com o legislativo? Como a empresa pode participar melhor do processo político?* – Celso Foelkel (Abril 2005)

Fórum 08: *Como desenvolver e gerenciar a criatividade nas empresas? Como não engessá-la? Como gerenciar ideias?* - Dr. José Cláudio Cyrineu Terra (Julho 2005)

Fórum 09: *Strategic forecasting - Visões de futuro para antecipar estratégias.* Dr. Maurício Otávio Mendonça Jorge (Setembro 2005)

Fórum 10: *Como desenvolver talentos nas empresas? Como atrair e manter pessoal altamente capacitado?* - Antônio Celso Mendes Webber (Novembro 2005)

Fórum 11: *Gestão do relacionamento com os clientes.* Professor Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho (Maio 2006)

Fórum 12: *Como avaliar e como fazer com que rendam mais os investimentos em TI nas empresas?* - Professor Dr. Nicolau Reinhard (Julho 2006)

Fórum 13: *Novos sistemas de avaliação dos resultados empresariais.* Professor Carlos Jaime Loch (Outubro 2006)

Fórum 14: *Como motivar as pessoas nas empresas dentro de um ambiente de alta turbulência e de "bafo na nuca"?* - Professor Carlos Alberto Pescada (Dezembro 2006)

Fórum 15: *Como balancear as estratégias de longo e curto prazo? Como gerenciar o dia-a-dia sem perder o foco no longo prazo?* - Celso Hiroo Ienaga (Abril 2007)

Fórum 16: *Nova estruturação das empresas: de grandes e gigantes para pequenas ou vice-versa, através da consolidação em grandes corporações.* Mauricio Miceli Kerbauy (Junho 2007)

Fórum 17: *Como tornar mais leve a gestão das empresas?* - Milziade Malgoska Sei (Agosto 2007)

Fórum 18: *Gestão de talentos: identificação, atração, comprometimento, remuneração e valorização.* Rubem Souza (Novembro 2007)

Fórum 19: *Sinergia: como usar esse conceito nas empresas?* - Professor Paulo Pizarro (Abril 2008)

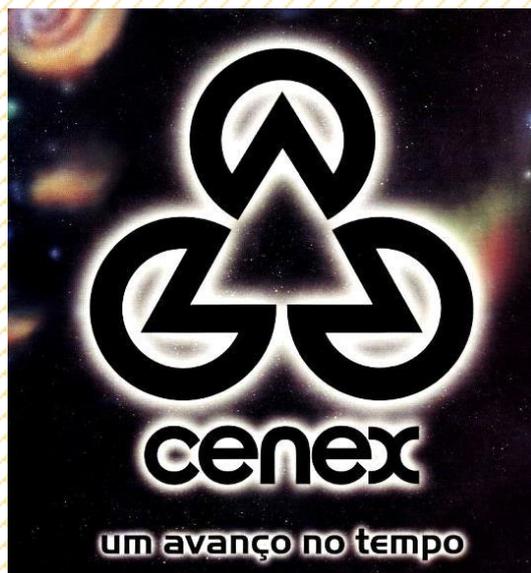
Fórum 20: *Competitividade global.* Erino Tonon (Novembro 2008)

Fórum 21: *Internacionalização da empresa Marcopolo.* Walter Eduardo Cruz e José Rubens de La Rosa (Março 2009)

Fórum 22: *Nova realidade dos negócios no quadro atual da crise mundial: volumes baixos e com outra realidade de margens.* Thomas Henrique Gahrman (Setembro 2009)

Fórum 23: *Novas ferramentas de comunicação para alavancar os negócios empresariais.* Nei Eugenio Maldaner (Novembro 2009)

Fórum 24: *Competitividade industrial do Brasil: custos da mão-de-obra, encargos sociais, impostos, etc.* - Professor Dr. Christian Luiz da Silva (Junho 2010)



### **Referências de textos e literaturas publicadas**

Conheçam um pouco mais sobre o que eu consegui tornar público na web em relação às minhas atividades didáticas com o CENEX - Centro de Excelência Empresarial. São cursos e palestras relacionadas aos Fóruns de Debates, ao Módulo de "Gestão da Informação e do Conhecimento para a Competitividade" e à especialização em meio ambiente na PUC/RS, todos apresentados em um processo de diálogo interativo e de muita eficácia com gestores de empresas de diversos setores produtivos do sul do Brasil e com estudantes universitários.

**Fórum de Debates do CENEX - 2001/2010.** C. Foelkel. Apresentação em PowerPoint: 12 slides. (2013)

[http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/ForumDebatesCENEX\\_2001\\_2010.pdf](http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/ForumDebatesCENEX_2001_2010.pdf)

**Caminhando para o futuro. Empresas e conhecimentos.** C. Foelkel. Encontro do GT-20. Congresso Anual ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. Apresentação em PowerPoint: 31 slides. (2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/GT20.EMPRESAS.%20CONHECIMENTOS.%20FUTURO.pdf>

**Conhecimento, competitividade & renovação empresarial.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Curso CENEX - Centro de Excelência Empresarial. Apresentação em PowerPoint: 296 slides. (2003/2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2004.pdf>

**Gestão da informação e do conhecimento.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Curso CENEX - Centro de Excelência Empresarial. Apresentação em PowerPoint: 233 slides. (2002/2003)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2003.pdf>

**Sociedade em rede.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Apresentação em PowerPoint: 179 slides. (2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2014.pdf>

**Sociedade das emoções.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Apresentação em PowerPoint: 15 slides. (2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2008.pdf>

**Sociedade do amanhã: lições para o futuro.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Apresentação em PowerPoint: 39 slides. (2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2009.pdf>

**Sociedade do amanhã: novos usos e costumes do cidadão.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Apresentação em PowerPoint: 42 slides. (2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2010.pdf>

**Negócios e tecnologias.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. Apresentação em PowerPoint: 176 slides. (2001/2002)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/Palestras/Palestra%2011.pdf>

**Os desafios da gestão do conhecimento na era da informação.** Entrevista Celso Foelkel. CENEX - Elite nº 21. 03 pp. (2000)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/GestaoConhecimentoEraInformacao.pdf>

**Gestão da informação – Abertura e programação.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. 04 pp. (1999/2000)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/GestaoInformacaoAbertura.pdf>

**Gestão da informação – Exercício prévio.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. 06pp. (1999/2000)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/GestaoInformacaoAquecPrevio.pdf>

**Gestão da informação – Exercício de aquecimento.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. 10 pp. (1999/2000)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/GestaoInformacaoAquecimento.pdf>

**Gestão da informação – Exercício de conscientização e autodesenvolvimento informacional.** C. Foelkel. Website Grau Celsius. 50 pp. (1999/2000)

<http://www.celso-foelkel.com.br/pinus/GestaoInformacaoExerc.pdf>

**Meio ambiente como oportunidade de negócios.** C. Foelkel. Curso PUC/RS, ZERI & CENEX – Especialização em Gestão da Qualidade para o Meio Ambiente. 37 pp. (1996-1999)



---

### Uma realização:



Autoria: Celso Foelkel

---

### Organizações facilitadoras:



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel



IPEF – Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais

---

## Empresas e organizações patrocinadoras:



Fibria



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



ArborGen Tecnologia Florestal



Ashland



BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel



Celulose Irani



CENIBRA – Celulose Nipo Brasileira



CMPC Celulose Riograndense



Eldorado Brasil Celulose



Klabin



**Lwarcel Celulose**



**Pöyry Silviconsult**



**Stora Enso Brasil**



**Suzano Papel e Celulose**

---

**PinusLetter** é um informativo técnico, com artigos e informações acerca de tecnologias florestais e industriais e sobre a Sustentabilidade das atividades relacionadas ao **Pinus** e a outras coníferas de interesse comercial

Coordenação e Redação Técnica - **Celso Foelkel**

Editoração - **Alessandra Foelkel**

**GRAU CELSIUS:** Tel.(51) 9947-5999

Copyrights © 2010-2014 - [celso@celso-foelkel.com.br](mailto:celso@celso-foelkel.com.br)

---

A **PinusLetter** é apoiada por uma rede de empresas, organizações e pessoas físicas.

Conheça-os em [http://www.celso-foelkel.com.br/pinusletter\\_apoio.html](http://www.celso-foelkel.com.br/pinusletter_apoio.html)

---

As opiniões expressas nos artigos redigidos por **Celso Foelkel** e por outros autores convidados e o conteúdo dos websites recomendados para leitura não expressam necessariamente as opiniões dos patrocinadores, facilitadores e apoiadores.

---

Caso você queira **conhecer mais sobre a PinusLetter**, visite o endereço <http://www.celso-foelkel.com.br/pinusletter.html>

---

**Descadastramento:** Caso você **não queira continuar recebendo a PinusLetter**, envie um e-mail de cancelamento para [foelkel@via-rs.net](mailto:foelkel@via-rs.net)

---

Caso esteja interessado em **apoiar ou patrocinar** a PinusLetter, envie uma mensagem de e-mail demonstrando sua intenção para [foelkel@via-rs.net](mailto:foelkel@via-rs.net)

---

Caso queira se cadastrar para passar a receber as próximas edições da **PinusLetter** - bem como do **Eucalyptus Online Book & Newsletter**, clique em **Registrar-se**

---

Para garantir que nossos comunicados cheguem em sua caixa de entrada, adicione o domínio **@abtcp.org.br** ao seu catálogo de remetentes confiáveis de seu serviço de mensagens de e-mail.

---