



## Eucalyptus Online Book & Newsletter

Extraído de:

### Eucalyptus Newsletter nº 52 – Agosto de 2016

#### Uma realização:



Autoria: **Celso Foelkel**

---

#### Organizações facilitadoras:



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores



IPEF – Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais

---

#### Empresas e organizações patrocinadoras:



Fibria



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



ArborGen Tecnologia Florestal



**CENIBRA – Celulose Nipo Brasileira**



**CMPC Celulose Riograndense**



**IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores**



**Klabin**



**Lwarcel Celulose**



**Solenis**



**Stora Enso Brasil**



**Suzano Papel e Celulose**





## Relatos de Vida



## SINPASUL e PGQP

Sindicato das Indústrias de Celulose, Papel, Embalagens e Artefatos de Papel, Papelão e Cortiça do Estado do Rio Grande do Sul

&

Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

Nos meus primeiros anos no Rio Grande do Sul, a partir de quando para lá me transferi para trabalhar na antiga Riocell – Rio Grande Companhia de Celulose do Sul (algo que aconteceu em 1979, ou seja, quase 40 anos atrás) não tive oportunidades de muitos contatos ou diálogos com o SINPASUL. Naquela época, eu estava muito envolvido em tecnologias e desenvolvimento de produtos e processos:

quase não sobrava tempo para atividades institucionais, apesar de eu tentar nesses anos me manter ativo em algumas associações e institutos, tais como ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel; SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura; IPEF – Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais e SIF – Sociedade de Investigações Florestais.

Até meados dos anos 80's eu enxergava o SINPASUL mais como uma entidade de classe que representava o setor gaúcho de produção de celulose, papel e papelão em termos institucionais e trabalhistas, tendo atuação negocial e relacional junto ao governo, parlamentares, sindicatos de trabalhadores e outras entidades magnas como CNI – Confederação Nacional da Indústria, ANFPC – Associação Nacional de Fabricantes de Papel e Celulose e FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Entendia mais seu papel costurando acordos em negociações e convenções coletivas de trabalho e seu foco em assuntos legais e institucionais pertinentes ao setor. Apesar de compreender esses papéis importantes, eu não conseguia encontrar uma porta de meu agrado por onde eu pudesse entrar para colaborar com o sindicato.

Acredito que a força motivadora para minha maior aproximação com o SINPASUL aconteceu em 1990, quando me tornei Diretor de Tecnologia e Ambiente da Riocell, tendo assim maiores responsabilidades institucionais junto ao sistema FIERGS e junto à ANFPC, depois BRACELPA e atualmente IBA - Indústria Brasileira de Árvores.

Além disso, eu tinha muita amizade, admiração e respeito por dois ícones do setor gaúcho e nacional e que estavam sempre presentes em eventos do SINPASUL e ABTCP, que consistiam nos amigos Paulo Knackfuss (Cia Celulose e Papel Pedras Brancas) e Luís Fernando Gomes Franco (na época, na Celulose Irani). Ambos foram distinguidos como sócios honorários da ABTCP, sendo que eu sempre os encontrava em congressos daquela entidade. A amizade sincera pelo Franco, que foi por mais de 25 anos presidente do SINPASUL acabou me direcionando para entender mais sobre o sindicato e seus papéis. Comecei então a me inteirar mais sobre as atividades do SINPASUL, muito embora reconhecendo que os assuntos tecnológicos de processos e produtos não sejam fortes e privilegiados dentro do sindicato. Entretanto, as temas ambientais e de gestão da qualidade começaram a ser mais frequentes nas linhas de atuação do mesmo, sendo que ambos também eram do meu mais absoluto agrado. Logo, os pontos de sinergia passaram a acontecer e a me motivar ao engajamento para atuações junto ao SINPASUL. Isso porque na Riocell, eu também tinha responsabilidades em relação à gestão ambiental e à gestão da qualidade.

O início dos anos 90's foram anos dourados na empresa Riocell, que nos indicaram novos caminhos de gestão, como os sistemas de gestão conforme as normas ISO 9001 (Sistemas de Qualidade) e ISO 14.001 (Gestão Ambiental). A Riocell se robusteceu muito, quando conquistou as duas certificações em meados dos 1990's. Entretanto, na empresa, isso ainda não era visto pela alta gestão como algo que distinguisse desempenho em qualidade de produto ou de ambiência. As certificações apenas demonstravam que a empresa mantinha eficientes e adequados sistemas de gestão de qualidade e de ambiente, mas não permitia se classificar a mesma em relação a outras empresas também detentoras de iguais certificações.

Começamos então a buscar alternativas para que o desempenho da Riocell pudesse ser demonstrado como relevante em relação aos seus pares na indústria. Na área ambiental, passamos a monitorar os rótulos ambientais ou selos verdes do tipo I, que exigiam empresas e produtos com os melhores desempenhos para a conquista do selo. Esses rótulos ecológicos passaram a serem criados para papéis, mas não para o produto exportável e principal da empresa, que era celulose de mercado.

Já na área de qualidade, buscamos conhecer mais sobre as Premiações Malcon Baldrige ([https://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm\\_Baldrige\\_National\\_Quality\\_Award](https://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award)) e as do PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. O PBQP surgiu durante o governo Collor como uma força motivacional para a abertura dos portos feita pelo País (<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000121695>).

Acredito que o PBQP acabou virando um estopim para o surgimento de outros programas regionais de qualidade e produtividade, como foi o caso do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que teve a enorme liderança do empresário Jorge Gerdau Johannpeter (Grupo Gerdau) e a coordenação executiva de Luiz Ildebrando Pierry. O programa gaúcho teve um crescimento assombroso e em curto espaço de tempo, acabando servindo de exemplo para o próprio PBQP e para todo o Brasil.

O programa acabou caindo como uma luva para o esforço que o governo estadual gaúcho estava imprimindo para promoção do desenvolvimento industrial em busca de novos caminhos de mercados externos. Foi também rapidamente abraçado pelo Sistema FIERGS, principalmente por diversos dos sindicatos patronais, entre os quais o SINPASUL.

Portanto, a interação PGQP/SINPASUL começou a se fortalecer, ocorrendo em 1996 a adesão ao programa, instituindo-se assim o Comitê Setorial do PGQP de número 296 – Setor Papel e Papelão. Tive a felicidade de poder abraçar o comitê e o programa, assumindo e mantendo a Presidência desse Comitê entre 1996 até 1999.

O SINPASUL era um terreno fértil para se implementar programas de qualidade e produtividade a nível setorial. Isso porque o sindicato sempre teve muita tradição no estado do Rio Grande do Sul (fundado em 1944) e suas conquistas e participações no sistema FIERGS sempre foram relevantes.

Uma das principais características dos associados do sindicato é a diversidade de empresas, seja em tipos de produtos, seja em escala de produção e em idade tecnológica.

O estado se orgulha de ter sido o berço de uma das primeiras fábricas brasileiras de papel, que foi fundada em 1889 em Bom Retiro de Guaíba, nas proximidades de Guaíba, hoje município de Eldorado do Sul no estado do RS ([http://www.eucalyptus.com.br/newspt\\_jul12.html#cinco](http://www.eucalyptus.com.br/newspt_jul12.html#cinco)). Após mudanças de localização e de controle acionário, a empresa hoje é conhecida na cidade de Guaíba como uma unidade do grupo Santher, que é um dos principais fabricantes de papéis sanitários no Brasil.

Outros fatores que sempre me entusiasmaram no SINPASUL, além dos tradicionais jantares de final de ano oferecidos pelo amigo Júlio Tedesco, foram as constantes ações de apoio à ABTCP e a parceria continuada com a AGEFLOR. Além disso, o SINPASUL mantém parceria com outros sindicatos importantes do sul do Brasil (SINPACEL – Paraná e SIPESC – Santa Catarina), além de sua usual e forte presença institucional na ANFPC, depois BRACELPA e atualmente IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores. Como costume navegar e transitar por todas essas instituições, nada mais natural que eu me engajassem fortemente em temas que eu me encontrasse a vontade no SINPASUL.

Apesar de ser muito forte a ênfase que o SINPASUL coloca nas celebrações de Convenções e Acordos Coletivos de Trabalho, com negociações de ajustes salariais, esse não é um tema que priorizo. Entretanto, a partir de 1996 e até hoje, a ênfase na qualidade e produtividade também passaram a fazer parte da rotina diária do sindicato e essa rota me atraiu para atuar mais com trabalho voluntário no SINPASUL.

No SINPASUL sempre tive e mantive enorme respeito, admiração e amizade por diversos de seus dirigentes, como “os sempre presidentes”: Walter Rudi

Christmann, Júlio André Ruas Tedesco e Luís Fernando Gomes Franco; bem como com o diretor executivo Alício Eduardo Bottin da Silva.

Não foi por isso difícil se trabalhar com apoio dos dirigentes para que a colaboração setorial no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade fosse efetivada com sucesso e em curto espaço de tempo.

A maioria das empresas associadas do SINPASUL aderiu ao programa e elas todas colocaram esforços para implementação do sistema proposto pelo PGQP. Diversas delas foram inclusive laureadas com algumas das premiações de reconhecimento feitas pelo programa, nas diversas categorias do prêmio.

Dentre as empresas com adesão e participação no programa, eu me recorro das ações e da vontade de acertar e de realizar bons resultados das seguintes: Riocell (atual Celulose Riograndense); Cambará; Astória; Klabin; Trombini; Impisa; Pedras Brancas; Celupa; PSA; Moschetti; Celulose Irani; Primo Tedesco; Três Portos; Ouro Verde; Schneider; Cartel; dentre outras.

A implantação de um programa tão amplo e qualificado não seria uma tarefa fácil. Por essa razão, era fundamental se motivar os principais dirigentes e executivos dessas empresas todas. Isso foi conseguido com sucesso, pois havia vontade e determinação entre os mesmos, que visualizavam resultados melhorados com a adoção do programa.

Entretanto, a tarefa mais difícil seria capacitar e motivar todo o pessoal da gerência intermediária e dos operadores para a sistemática a ser aplicada, tais como a adequação e conformidade com os conceitos do programa, para os atingimentos de níveis de excelência em indicadores chaves de desempenho e de especificações, etc., etc.

Nesse momento, foi vital o papel do amigo Alício Bottin da Silva, que com sua energia e pronta resposta às demandas, conseguia suprir o comitê com as necessidades em recursos e entusiasmo. Também energizava os gestores das fábricas para manter o requerido apoio técnico e a disponibilização de recursos humanos, em geral escassos em quase todas as fábricas do setor.

Até hoje, passados 20 anos de sua formação, o Comitê Setorial Papel e Celulose do PGQP continua muito vivo e ativo no SINPASUL, sendo atualmente presidido pelo amigo Walter Rudi Christmann. Assim sendo, entendo que o programa se perpetuou no setor. Isso só pode ter acontecido pelo fato de que as empresas gaúchas de produção de celulose, papel, papelão e artefatos de papel acabaram reconhecendo terem colhido frutos muito bons como resultado do programa.

Eu não poderia deixar de nominar alguns dos membros do nosso Comitê Setorial, que na época em que atuei no mesmo, foram forças entusiasmadas para a implantação desse programa de qualidade e produtividade no setor. Dentre eles destacaria: Marco Aurélio Werner Leandro; Elton Constantin; Gleici Luca; Evandro Santos; Clóvis Zimmer; Gilson Madronha; José Dario Narbono; Antônio Duarte Barbosa Neto; Paulo Roberto Guimarães; Rosane Regina Pilzer; Carlos Roberto de Azevedo; Paulo Rogério Pigozzi; Tiago Pilz; Lenara Araújo Silva; e muitos outros mais...

São inúmeras as atividades requeridas para se implementar e consolidar com sucesso um programa viável e confiável de qualidade e produtividade, ainda mais sendo esse programa sujeito a avaliações externas de terceira parte. A tarefa não é fácil para qualquer empresa, mesmo que ela já disponha de adequadas estrutura e cultura, ambas focadas em qualidade.

Seria também muito difícil explicar como se implanta esse sistema em uma empresa através da metodologia do PGQP.

Por essa razão, eu me limitarei a:

1. Relacionar algumas das ferramentas que eram e ainda são utilizadas e recomendadas pelo programa, independentemente do tipo e da dimensão das empresas;
2. Relacionar uma série de endereços de web onde se podem obter todas as mais atualizadas informações sobre o programa.

Em minha época de PGQP no final do século passado, as principais fortalezas e ferramentas vitais para implantação do programa eram as seguintes:

- Criação de Comitês Setoriais, como foi o caso do nosso do setor de papel e papelão;
- Avaliações e diagnósticos empresariais setoriais;
- Avaliação da maturidade dos comitês;
- Estabelecimento de planos de ação e de metas para os comitês;
- Oferecimento de cursos de qualificação, tais como os seguintes: Gerência da Qualidade Total; Gestão da Qualidade; Ferramentas para a Qualidade, etc.
- Treinamento de avaliadores;
- Visitas técnicas e apresentações de casos;
- Definição de indicadores de gestão e de desempenho para as empresas e para o setor como um todo;
- Pesquisas de satisfação com as empresas que fizeram a adesão ao programa;
- Planejamento estratégico para os comitês;
- Definição de programa de melhoria contínua e plano de metas;
- Elaboração de informativos sobre qualidade;
- Disseminação da cultura de qualidade e produtividade nas empresas do setor;
- Desenvolvimento de processos de auto-avaliação;
- Desenvolvimento de processos de auditoria externa;
- Avaliação dos resultados da qualidade;
- Estabelecimento de procedimentos de reconhecimento: Prêmio Qualidade RS; Selo de Qualidade RS;
- Integração dos comitês setoriais;
- Complementação das metas do setor com as do "Movimento pela Qualidade RS" e "Movimento Brasil Competitivo".

Nosso comitê setorial em pouco tempo conseguiu a adesão de 15 empresas e em pouco tempo já tínhamos empresas premiadas nas categorias bronze, prata e ouro.

O Comitê fazia um acompanhamento regular no setor sobre:

- Número de empresas com adesão e prática do programa;
- Empresas com gerência ativa de qualidade;
- Empresas que mediam a satisfação de seus clientes;
- Empresas que quantificavam os resultados obtidos com a melhoria da qualidade e produtividade;
- Empresas que participavam e se preocupavam com a capacitação de seus colaboradores para a qualidade e produtividade;
- Incentivo às empresas para participação nos processos de avaliação por terceira parte de seus sistemas de gestão operacional para qualidade e produtividade.

Posso afirmar que fiquei tão entusiasmado com os resultados desses processos de implementação e da avaliação dos sistemas de qualidade e produtividade do PGQP, que quando assumi a presidência da ABTCP em 2001, uma de minhas primeiras ações para conseguir ter um diagnóstico da associação foi a de realizar um diagnóstico na entidade utilizando as ferramentas de avaliação do PGQP – o que me permitiu com maior sucesso estabelecer planos de melhoria dos indicadores e da gestão na entidade.



Recordando os bons anos no PGQP via SINPASUL

A missão do PGQP era naquela época relatada como a de “promover a disseminação do uso de ferramentas e conceitos de qualidade total no Rio Grande do Sul como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas”.

Já a FIERGS sempre teve como meta “fortalecer a indústria gaúcha através do estímulo à sua competitividade”.

Já o SINPASUL sempre teve o seu foco no fortalecimento da indústria gaúcha de produção de celulose, papel, papelão e artefatos para que ela se mantenha competitiva no estado, colaborando para o crescimento do País.

Afortunadamente, a criação do “Movimento pela Qualidade RS”, com a implantação do PGQP no estado, permitiu costurar todas essas visões institucionais em um



processo que tem ajudado a formação de empresas mais competitivas, que podem assim atingir com maior facilidade o sucesso em sua trajetória pela busca da sustentabilidade dos seus negócios.

Definitivamente, foi para mim um privilégio ter participado desse processo há praticamente 20 anos atrás. Tudo isso que lhes relatei foi me trazendo recordações de momentos importantes que vivenciei em minha carreira e que o sucesso dependeu principalmente do entusiasmo, qualificação e determinação das pessoas envolvidas.

E vamos em frente, então – Qualidade e Produtividade continuam a serem fontes inesgotáveis de competitividade para nossas empresas- não há como negar isso.



PGQP – Reuniões da Comissão Estadual da Qualidade e Produtividade no Rio Grande do Sul

**Websites referenciais sobre o SINPASUL -** Sindicato das Indústrias de Celulose, Papel, Embalagens e Artefatos de Papel, Papelão e Cortiça do Estado do Rio Grande do Sul

<http://www.sinpasul.org.br/site/> (Website da entidade, onde se pode notar que são mais de 20 empresas associadas, com destaque para CMPC Celulose Riograndense, Klabin, Trombini, Primo Tedesco, Kimberly Clark, Fibria, Santher, Celupa, Celulose Irani, Astória, Cambará Produtos Florestais, Carton Pack, Impisa, Moschetti, Ouro Verde, Schneider, etc.)



Amigos do SINPASUL, SINPACEL e ABTCP  
Francisco Bosco de Souza, Lenomir Trombini, Walter Rudi Christmann e Luís Fernando Gomes Franco

## Websites relacionados ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade:

<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/> (Página do PGQP dentro do website do Movimento Brasil Competitivo)

<http://www.mbc.org.br/mbc/novo/> (MBC – Movimento Brasil Competitivo)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151) (O que é o PGQP?)

[http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=central\\_downloads&Itemid=54](http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=central_downloads&Itemid=54) (Central de *downloadings*)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_sistemas\\_avaliacao&Itemid=461](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_sistemas_avaliacao&Itemid=461) (PGQP - Sistemas de Avaliação)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=67&Itemid=155](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=155) (PGQP - Estruturação do Programa)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_comites&Itemid=117&task=detalhe&id=296&tipo=s](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_comites&Itemid=117&task=detalhe&id=296&tipo=s) (PGQP - Comitê Setorial Papel e Papelão – coordenação Walter Rudi Christmann)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_comites&Itemid=117&task=detalhe&id=215&tipo=s](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_comites&Itemid=117&task=detalhe&id=215&tipo=s) (PGQP - Comitê Setorial Madeira & Moveleiro)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462) (PGQP - Premiações)

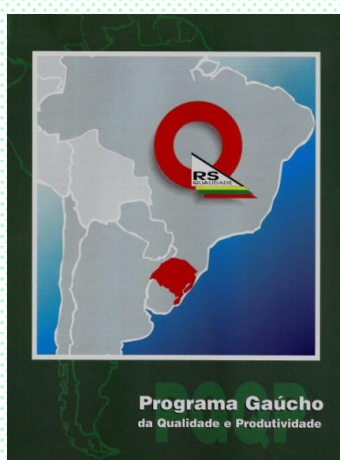
[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/premio2016/arquivos/Guia\\_para\\_a\\_Candidatura\\_PQRS%20\\_2016.pdf](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2016/arquivos/Guia_para_a_Candidatura_PQRS%20_2016.pdf) (PGQP - Guia de Candidatura)

[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/hot\\_sites/sa2014/](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/hot_sites/sa2014/) (PGQP - Sistema de Avaliação da Gestão)

[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/sa2014/index.php?option=conteudo&Itemid=691](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2014/index.php?option=conteudo&Itemid=691) (C PGQP - critérios de Avaliação)

[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/sa2014/index.php?option=conteudo&Itemid=689](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2014/index.php?option=conteudo&Itemid=689) (PGQP - Etapas do Processo Rumo à Premiação)

[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_lojavirtual&task=produtos&id\\_categoria=6&Itemid=208](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_lojavirtual&task=produtos&id_categoria=6&Itemid=208) (PGQP - Livros e Publicações)



PGQP - Comitê Setorial 296 – Papel e Papelão

---

Essa **Eucalyptus Newsletter** é uma realização da **Grau Celsius**. As opiniões expressas nos artigos redigidos por Celso Foelkel, Ester Foelkel e autores convidados, bem como os conteúdos dos websites recomendados para leitura não expressam necessariamente as opiniões dos apoiadores, facilitadores e patrocinadores.

---

Caso você tenha interesse em **conhecer mais sobre a Eucalyptus Newsletter** e suas edições, por favor visite:  
<http://www.eucalyptus.com.br/newsletter.html>

---

**Descadastramento:** Caso você **não queira continuar recebendo** a Eucalyptus Newsletter, o Eucalyptus Online Book e a PinusLetter, envie um e-mail para: [webmanager@celso-foelkel.com.br](mailto:webmanager@celso-foelkel.com.br)

---

Caso esteja interessado em **apoiar ou patrocinar** as edições da Eucalyptus Newsletter, da PinusLetter, bem como os capítulos do Eucalyptus Online Book - [click aqui](#) - para saber maiores informações

---

Caso queira se **cadastrar** para passar a receber as próximas edições dirija-se a:  
<http://www.eucalyptus.com.br/cadastro.html>

---