

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Rhodia no Brasil: Uma História de Inovações (RHF)

Todo mundo quer ser reconhecido

História de [Humberto Marcelo de Campos](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 09/06/2020

Projeto Rhodia Farma 80 anos

Realização Instituto Museu da Pessoa

Entrevista de Humberto de Campos

Entrevistado por Zilda e José Carlos

São Paulo, 01 de março de 1999

Código: RHF_HV033

Transcrito por: Marina D'Andréa

Revisado por: Natália Honorato Alencar

P/1 – Queria começar perguntando seu nome, local e data de nascimento.

R – Meu nome é Humberto Marcelo de Campos, nasci em São Paulo, em 04 de maio de 1963.

P/1 – Qual o nome dos seus pais? Dos seus avós?

R – O nome do meu pai é Humberto de Campos, da minha mãe é Elisa Maria Fernandes de Campos.

P/1 – Que que faziam os seus pais? Que que eles fazem?

R – Eles fazem [risos].

P/1 - Desculpe, você é mais jovem do que todos os depoentes [risos].

R – O meu pai veio do interior, estudou aqui, trabalhou por mais de 30 anos na Gessy Lever. Então ele aposentou o ano passado, na Gessy Lever, né, sempre trabalhou em área financeira. E hoje fez uma transição boa, pra não parar completamente, ele trabalha na ESPM, na Escola Superior de Propaganda e Marketing, cuida da parte financeira.

P/1 – Ele veio daonde?

R – Ele veio de Arceburgo, sul de Minas.

P/1 – Como é essa cidade?

R – Uma cidade que tem cinco mil habitantes. Que fica perto de Mococa, né, que é São Paulo, Guaxupé. Aliás é uma cidade que tem a história, né, o meu vô ele ... o instituto Histórico lá de Arceburgo contou a história da cidade, tem um livro, desde que ela foi fundada até agora.

P/1 – Que que o seu avô fazia lá?

R – Então, o meu avô vai fazer 95 anos, e até hoje ele é perfeitamente lúcido. Trabalha na Prefeitura, tem a loja, declara imposto de renda, tem assim..

P/1 – Ele tem loja de que?

R – Tem loja de tudo [risos]. Aquelas lojas de interior, que você encontra de tudo. Ele e a minha avó. Minha avó, que ficava lá atendendo, morreu o ano passado. Mas agora ele continua, mesmo assim. Ele sempre foi um autodidata. Nasceu na região mesmo, pobre, e foi aprendendo com a vida. Fez de tudo. Foi marceneiro, aprendeu inglês, deu aula de inglês, contabilidade, sempre sendo autodidata. E aí ele passou isso tudo pros filhos, e aí não só meu pai, mas os irmãos do meu pai em geral. Eles cresceram, ampliaram a atuação da família e hoje nenhum mora mais em Arceburgo, apesar de ser lá o ponto de encontro da família, a gente está sempre voltando lá e tem ainda muito contato ...

P/1 – E seu pai saiu de lá por que?

R – Pra estudar. Porque lá geralmente, você não tem, ali você fica, pela própria condição da cidade, chega num limite você tem que parar de estudar e fazer alguma coisa que ... Então, por exemplo, não dava pra fazer faculdade, e tal, aí ele veio. Só que aí ele teve que estudar à noite, porque não tinha como ... Então, ele passou muito tempo estudando à noite, e trabalhando durante o dia. E namorava a minha mãe que dava aula em Arceburgo. Aí depois eles casaram e vieram morar aqui. Estão até hoje. E hoje eles não se vêem voltando mais pra lá [risos].

P/2 – Eles casaram antes de vir pra São Paulo.

R – Não, meu pai já tava aqui. Minha mãe não conhecia. Aí ela veio depois. Isso foi em 61, mais ou menos.

P/1 – Você cresceu em que bairro?

R – Sempre na Vila Madalena, Pinheiros.

P/1 – Como é que era a Vila Madalena na tua infância?

R – Ah, completamente diferente do que é. A Vila Madalena era como se fosse o interior que eu ia sempre - pra Arceburgo, tal, e lá tinha papagaio, tinha bolinha de gude, andar de bicicleta, carrinho de rolimã. Isso tudo tinha aqui também, na Vila Madalena. Futebol. Hoje, pô. Tá cheio de prédio lá que era campo de futebol, né. Então morei na rua Original, na rua Girassol, tudo ali, na rua Sumidouro, que foi meu primeiro, ali no Largo de Pinheiros, época que tinha bonde na Teodoro Sampaio.

P/1 – Você andava de bonde?

R – Andei, no começo. Isso eu lembro.

P/1 – Como é que era uma viagem de bonde?

R – Ah, era subida, né, a Teodoro até lá em cima, isso que eu lembro, e descida [risos]. Esse era o trajeto que, que...

P/1 – Você ia à escola onde? Qual era a sua escola?

R – A minha primeira escola foi o Santa Clara. Depois, o Rainha da Paz. Santa Clara fiquei pouco tempo. Aí no Rainha da Paz, eu fiquei do terceiro ano até a oitava série.

P/1 – Você tem irmãos?

R – Uma irmã e um irmão.

P/1 – Quem é que exercia a autoridade na casa da sua infância.

R – Entre os irmãos, ou..

P/1 – Entre os pais, assim.

R – Ah, mais meu pai, né [risos].

P/1 – E tinha alguma expectativa em relação à sua profissão, que você deveria virar... na sua infância?

R – Ah, não tinha muita cobrança. Mas, tinha aquilo né, que a gente falava desde pequeno que queria ser engenheiro, aí ficava naquela. Aí eu descobri. Eu queria ser engenheiro, fiz engenharia, mas eu não sei se essa foi a melhor escolha. No fim, acho que eu aproveitei. Mas não... eu acho que a área de humanas, mesmo é que é a minha ... como a maioria da minha família é.

P/1 – Quais são as profissões?

R – A maior parte, Direito e Economia.

P/1 – Qual a profissão da sua mãe?

R - Minha mãe é professora.

P/1 – De escola?

R – Foi, né. Foi de escola, lá de Minas, né, de escola estadual -grupo, normal, e minhas tias também são, até hoje.

P/1 – E como era a escola que você frequentou. Era religiosa?

R – É, depois fui pro Santa Cruz. O colegial, fiz no Santa Cruz, ali no Alto de Pinheiros. Então era assim. O Rainha da Paz, escola de freiras. E o Santa Cruz, de padre. A classe do Rainha da Paz tinha 30 meninas e cinco homens. No Santa Cruz, era o contrário. O Rainha da paz era só de mulher. Quando eu entrei, aí que começou a ter também homem. E o Santa Cruz era o inverso. Era colégio de homem que depois abriu pra mulher. O Rainha da Paz é conservador. As freiras, né. E o Santa Cruz, não. O Santa Cruz é mais aberto, né, o padre Charbonneau, toda essa história da época da ditadura, final dos anos 60, então a educação no Santa Cruz era bem mais aberta, pouco convencional, né.

P/1 – O que é que tinha de pouco convencional?

R – Ah, desde as coisas que a gente lia até as atividades. A aula fora da sala; os professores, cada um com uma história de vida diferente do convencional. Tinha muita discussão, as aulas eram bem interessantes, polêmicas sempre. Então isso aí que eu me lembro.

P/2 – Teve algum professor que te marcou mais?

R – Tiveram alguns: Flávio Di Giorgi, a Malu - que era filha do Franco Montoro; a Lucy, que foi professora de química e me influenciou pra fazer engenharia química; foi um pouco por essa, engenharia não, mas a química sim... Pascarelli, foi professor de matemática; o Walter, que foi de educação física do rainha da Paz. Teve mais gente. Rainha da Paz tinha outra professora, Clélia, eu lembro ...

P/1 – Quais eram as suas atividades de lazer, nessa época?

R – Futebol, jogo de botão, cinema (nessa época eu ia até que bastante), viagem -principalmente pro interior. Por essas viagens aí, no final, acabamos namorando, eu e meus irmãos,nós, os três casaram com pessoas do interior. Foi o caminho inverso. Os meus pais vieram pra cá, tanto que minha irmã mora em Casa Branca, que é lá perto. Meu irmão, a mulher dele é de Mococa, que também é lá perto. Então tem raiz mesmo forte naquela região.

P/2 – E até hoje vocês vão pra lá.

R – Ah, vamos.

P/2 - Tem encontro de família...

R – Tem, a minha sogra mora em Guaxupé, e a briga é pra que lugar que vai. Tem que ficar em Guaxupé, daí vai pra Arceburgo, aí vai pra Mococa, vai pra Casa Branca [risos].

P/1 – Como é que foi a tua escolha profissional.

R – Então foi ...foi assim. Desde pequeno eu falava que queria ser engenheiro, né. E...aí foi indo, indo, e gostava de matemática, da área de exatas, tal, mas aí foi nessa de... bom, fazer engenharia, engenharia, chegou na hora do vestibular. Eu fui conversar com algumas pessoas que eram engenheiros, trabalhavam em empresas e acabou sendo engenharia.

P/1 – Você fez que faculdade?

R – Fiz a Mauá. Mudou a vida [risos]. Porque a Mauá fica em São Caetano, o auge do ABC, da indústria, uma vida completamente diferente da que eu tinha em Pinheiros, Vila Madalena, então era uma viagem, e também aquele ambiente multidisciplinar do Santa Cruz, aquelas conversas acabaram. Porque a Mauá é um Bandeirantes, faculdade. Uma escola de engenharia. Na época que eu fiz só tinha engenharia e era uma coisa bem técnica, mesmo, curso de engenharia. Não tinha outro curso, não tinha nada. E ficava lá em São Caetano, era viagem, né. Metrô, ônibus no começo, e eu queria morrer né [risos]. E agora, entrei pelo cano. Porque eu tinha entrado também em São Carlos que era na USP. Acabei indo pra Mauá.

P/1 – Porque que você escolheu ir para Mauá e não pra São Carlos?

R – Pelas conversas que tinha na época com outras pessoas que trabalhavam em empresa. A gente considerou: “Bom, a Mauá, engenharia, está mais próximo de São Paulo, mais próximo do mercado do engenheiro”. Só que nessa foi uma opção de vida mesmo, porque se fosse pro interior, seria república, é outro tipo de vida. E estudando na Mauá, eu fiquei com a família e continuei mais ou menos o mesmo, em matéria de casa - não mudei, continuei no mesmo tipo de endereço que tinha antes. Aí no primeiro ano, tinha um negócio que podia fechar no primeiro semestre. Estudei que nem um louco, fechei no primeiro semestre, passei um semestre sem fazer nada [risos]. Ficava só na ... Aí no terceiro ano da Mauá, eu resolvi que queria fazer administração. Entrei na FEA- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, só que entrei no diurno. Aí o terceiro ano fiquei: fazia a FEA e a Mauá durante o dia. Já viu o que é que virou, né [risos]. Já tava quase bombando na Mauá e na FEA. Nessa época aí, foi outra decisão. Vou fazer o CEAG- Curso de Especialização em Administração para Graduados da FGV (Fundação Getúlio Vargas). Já que estou no terceiro ano de acabar a Mauá. Foi assim que ...Mas a FEA estava uma delícia. Na USP, na CEPEUSP (Centro de Práticas Esportivas da USP), perto de casa, nessa época comecei a pedalar. A época que tive que parar de pedalar e que piorou foi depois que eu entrei na Rhodia. Aí foi... engordei um pouco, começou a alimentação a mudar e a qualidade de vida caiu. Depois, há cinco anos atrás, eu retomei, e hoje consigo lidar com as duas coisas: com o trabalho e com essa atividade.

P/1 – O que você sabia a respeito da Rhodia antes de entrar?

R - Ah, naquela época, para engenharia química, era o que tinha. Rhodia, Dow, Dupont, então tinha aquele nome, toda aquela imagem.

P/1 – Qual era a imagem, o que é que passava pra você?

R – A tal história, vou pra uma empresa, naquela época era isso o que interessava pra gente: ir pra uma empresa, grande, multinacional. Aquelas coisas que tinha de ganhar um bom salário; e empresa que você poderia evoluir, era isso só que tinha. Não tinha assim... antes de eu entrar na Rhodia não fazia muita distinção entre Rhodia, Dupont, Gessy...

P/1 – Você chegou a ter outro trabalho, outro estágio que não na Rhodia?

R - Não exatamente. Mas foi mais ou menos na mesma época, na Federação Paulista de Futebol.

P/1 - – Que é que você fazia lá?

R – Fiscal [risos]. Isso foi uma coisa que... sabe, aqueles que põe o jaleco pra ficar controlando lá. Desde o público de campo mesmo - Morumbi, cidade do interior...

P/1 – Que é que você fazia exatamente?

R – Ficava fiscalizando as porteiros pra não roubarem [risos].

P/1 – Como é que você arrumou esse emprego?

R - Isso aí foi uma outra pessoa que estava na Mauá, que também adorava futebol, ele foi pra lá, na Federação, não lembro por que cargas d’água, aí ele me convidou. Primeiro, pô, gostava de futebol, podia assistir jogo de graça, e ganhava dinheiro pra encher o tanque de gasolina pra ir pra Guaxupé namorar, na época.

P/1 – Você tinha uma namorada em Guaxupé?

R – Que é a Bernadette, com quem eu me casei.

P/1 – Como é que era namorar em Guaxupé?

R – Ah, isso aí era legal. Aventura. Ou de ônibus, ou de carro, era praticamente toda a semana, ou de 15 em 15 dias, muita carta, não tinha e-mail, então já era carta [risos]. Nem tanto telefone, porque também custava caro: então era carta e viagem.

P/1 – Então você ia e namorava lá. Que é que fazia em Guaxupé?

R – Guaxupé era... não sei se vocês conhecem interior, mas lá é uma boêmia. Então era difícil escapar de churrasco, de ir em bar, conversar. Era uma parte legal dessa história. Nessas horas, misturava. Interior é bom isso, né. Lá você esquece o que você faz, tudo em nome do bar, das conversas. Tinha gente com as mais variadas experiências. Desde gente que veio da roça, voltando do trabalho, o cara que foi pescar e chegou pra contar a história, o outro do Banco do Brasil, que... E aí, meu, e aí vai. Isso aí é muito comum em interior, esse tipo de coisa.

P/2 – Confraternização em torno do copo, né [risos]?

R – É [risos]. Então era isso. Em Guaxupé tinha muito isso daí. E tinha também, por exemplo, uma coisa que eu lembro de namoro - é que às vezes, eu tinha que ficar em Arceburgo das viagens, né, que Arceburgo é 30 km de Guaxupé. Tinha que ir e voltar de carro. E lembro que muitas dessas vezes tinha que dar graças a Deus de estar vivo [risos]. Sono, meio, meio não [risos], completamente bêbado, dirigindo à noite, mas isso aí fez parte das aventuras.

P/2 – Mas não tinha problema namorar lá, tal, cidade pequena...

R – Tinha [risos]. Hoje... Guaxupé nem tanto, mas tem muito em Mococa, São José do Rio Pardo, se você não é de lá, você é considerado como estrangeiro e inimigo. Então, mas Guaxupé também tinha. Então, uma coisa que precisa ter, isso aí eu soube, mas se não tivesse esse cuidado, a chance de arrumar briga e ter problema nessas cidade é alta. Tanto que, vira e mexe, antes de namorar, os meus primos, que iam lá, vira e mexe tinha aquelas briguinhas, né, chamava paulistinha, e aí começava, e aí era...

P/2 – Como é que você entrou na Rhodia?

R – Entrei na Rhodia... bom, em faculdade a gente sabia né, das vagas, oportunidade e tal. E até foi engraçado que tinha um amigo meu que ele queria entrar mais na Rhodia do que eu. E ele que pegou, eu preenchi a ficha, não podia levar, e ele que levou a ficha de inscrição. Não sei o que aconteceu lá que eu iria perder o prazo pra inscrição na Rhodia e foi ele que acabou levando a ficha. Depois que teve entrevista, tal. Mas aí eu já entrei na Rhodia com essa idéia de qualidade. Isso daí que foi também uma coisa interessante. Que, na época, 1985/1984, começava-se a falar do Deming – de qualidade nas indústrias, aquela idéia de mudar a empresa. Isso daí eu adorava. Aí falei: “Ah, é por aí?”. Porque engenheiro não tinha muito espaço pra mudar a empresa, né? Se tivesse feito administração, coisa do gênero... Aí eu fiquei arrumando um jeito pra saber que é que eu podia fazer como engenheiro que mude o jeito da empresa ser. Do jeito dela, né? Eu não queria trabalhar do jeito tradicional numa empresa. Acho que eu não iria me adaptar... Existe muita hierarquia. Aí falei: “Quero entrar numa empresa mas pra trabalhar em controle de qualidade”. Só que pra engenheiro, controle de qualidade era tido como segunda categoria, né. Engenheiro não era...”pô”, laboratório! Achavam que controle de qualidade era laboratório, tinha ainda...

P/2 – Não existia engenheiro de qualidade. Essa profissão ainda não existia.

R - Não existia ainda. Não tinha essa cultura ainda de qualidade. Estava começando nessa época. Eu disse: “Não, eu vou entrar”. Eu já pus na ficha da Rhodia a área que eu queria: Controle de Qualidade. Essa foi a ..

P/2 – E isso tinha, na Rhodia já?

R – Estava começando. Bem no começo. Aí que foi minha sorte: o Proex, que começou e juntou as duas coisas. Aí foi o ideal. Que era o Processo Rhodia de Excelência. Começou em 1986

P/1 – Você entrou em...

R – 1985.

P/1 – Você foi trabalhar com quem e aonde?

R – Fui trabalhar na parte, era uma usina têxtil, que era UFP- Usina Fibra Poliéster. Essa usina tinha uma necessidade de... ela queria não depender muito do controle do produto final e queria ter um controle maior de processo. Então pra isso precisava ter carta de controle, limite estatístico, mas precisava ter o operador se sentindo dono, né, ele precisava se sentir dono do processo, né, que até então, era assim. Qualidade é o controle e o controle vê medindo, né, se passa ou não passa. Então, o operário, o operador, ele não estava muito preocupado. Ele estava preocupado em produzir. Dar o tanto de produção que tinha. Então, o meu primeiro trabalho foi montar um sistema de controle de processo pra fazer o operário participar mais, ter mais condições de atuar no processo pra depender menos do controle de qualidade e diminuir o... no final, diminuir a segunda escolha, que era o indesejável. Porque esse sistema de trabalho é um sistema que dá refúgio, ninguém gosta de trabalhar desse jeito. Não é o jeito performante de ser.

P/2 – Você teve autonomia pra fazer isso?

R – Tive, foi bem interessante. Já comecei a ter sorte, né. Já comecei a encontrar pessoas interessantes no caminho. Teve uma pessoa que foi meu líder no estágio, comecei a aprender bastante com ela. Aí que eu comecei a conhecer a Rhodia, né, nessa época de estágio, a Rhodia começou a fazer diferença pra mim.

P/1 – Por quê?

R – Primeira coisa que tinha, a parte de relacionamento entre as pessoas era grande, sabe, tinha informalidade no tratamento de todo o mundo sair pra almoçar junto, de ter um espírito ali de ligação, mais do que transcendia a hierarquia e a formalidade do trabalho. Então, eu achava esse negócio interessante, né. Eu via lá em Santo André a importância da Rhodia na comunidade, que ela tinha muita coisa que extrapolava a usina, os muros ali. Aí fui, comecei a fazer diferente. Tanto que depois, por exemplo, não teve vaga nessa usina pra eu ser efetivado como trainee. Você é obrigado a sair no mercado pra fazer entrevista de novo. Eu lembro que eu entrei na Johnson & Johnson lá em Jaguariúna. Daí estava demorando pra sair a resposta da Rhodia, já comecei a ficar: “Acho que vou ter que sair”, mas não queria. Aí um dia antes de começar o trabalho na Johnson & Johnson, me chamaram. Aí eu fiquei na Rhodia.

P/1 – Na mesma área?

R – Eu fui pra química. A usina química.

P/1 – E o que que se fazia na usina química?

R – Ali que foi também na qualidade. Era assim: tinha o CQU, que era o Controle de Qualidade da Usina. E esse CQU tinha um laboratório central, que fazia todas as análises pra todas as fábricas lá dentro. Nessa época, o Marcelo Osório, que foi também outra pessoa importante, era o chefe dessa área. Ele teve a idéia de começar a trabalhar a qualidade no sentido de processo e tal, e aí criou a vaga. Eu fui como trainee, assessor de controle de qualidade da usina. E qual é que era a idéia? A mesma idéia do estágio. Começar a estruturar controle de processo, trabalhar no processo pra melhorar a qualidade no processo pro produto final sair bom - não ter a dependência de fazer tanta análise e controle no produto. O que eu tinha que fazer era função já de staff, né. Tinha que bater na porta das fábricas pra conseguir o ... Esse trabalho que eu faço, a coisa mais importante que existe, é você ser aceito. Essa é a coisa mais importante. O resto é tudo papo furado [risos]. Se não for, não costuma ser assim.

P/1 – Até então, quando se falava em qualidade, significava só analisar o produto pronto?

R – É isso. Era controle de qualidade. Então, o que é que é Análise do produto.

P/1 – E essa mudança se dá quando começa a se analisar, no processo, a qualidade? É isso?

R – É. A grande mudança, a grande história toda dessa revolução na qualidade foi que também era um pouco da idéia de empresa, hoje vejo isso

também claro, de reduzir custo, né. No fundo, esse movimento também levou a, por exemplo, o operário, além de produzir, ele controlava o processo. Então, isso aí você economizava em análise, no controle de qualidade. Ao invés de 10, você poderia ter seis pessoas analisando o produto, por exemplo.

P/1 – A gente está falando de qualidade, da atribuição da qualidade nas pessoas de linha.

R – Então tem esse lado empresarial, vamos dizer assim, de você trabalhar de um jeito mais lucrativo, pensando em termos de dinheiro. Esse daí é um jeito que a empresa ganha mais dinheiro. Só que pensando do lado humano, todo o mundo quer ser reconhecido e quer participar do processo. Então essa forma de trabalhar com as pessoas, com os operários, tomando conta do processo, tendo autonomia sobre, é o jeito que as pessoas querem, que todo o mundo quer, não quer ser visto como uma engrenagem no processo de produção. Precisa ter algo mais, né. Então eu via por esse lado, também. Esse lado de como é melhor a gente trabalhar num lugar transparente e de participação. Que as pessoas fazem a mais, mas também vivem mais, participam mais e se sentem valorizadas.

P/1 – Você falou que o mais importante do teu trabalho é ser aceito. Por que é assim?

R – Porque esse trabalho, eu sempre tenho que ser visto como o baixista, sabe, num conjunto. É a pessoa que nunca vai aparecer, mas dá a base. Então, a qualidade, ela só existe para as pessoas, não existe um escritório. Qualidade não é um programa à parte. Ela tem que estar na vida, no dia a dia das pessoas. Então se eu não for aceito e não conviver ali, onde as coisas acontecem, nunca vai ser uma coisa que fica pra valer. Vai sempre ser visto como um programa à parte. Ô, lá vem o cara da qualidade. Vamos fazer o 5 S, vamos fazer não sei o que, o ISO 9 000, e não é assim o jeito que tem que ser.

P/1 – E aí, quando você começou a trabalhar já como efetivo, enfim, não era mais estagiário, como é que foi o seu cotidiano? Você ia na fábrica?

R - É, isso sempre foi, não digo que sempre, mas eu já tinha essa tendência a ficar próximo das pessoas, né. Mas, por influência de outras pessoas, que eu acabei convivendo, isso daí foi cada vez ficando mais forte. Então no final das contas, o jeito que eu trabalhei e trabalho até hoje é sempre fora da sala. Então, em Santo André, eu trabalhava praticamente o dia inteiro na fábrica, do lado das máquinas. Capacete. Ia em fornecedor, então, na verdade, eu sempre participava da fábrica em tudo. Por isso que eu te falo que o nome, qualidade, é o de menos, né, no fundo, o importante é estar participando, e estar sempre olhando o que as pessoas precisam mesmo. Não pode ser uma coisa à parte. Tem que estar sempre... e isso você só consegue se você conviver e entender a necessidade. Se você não fizer isso é difícil descobrir.

P/1 – Então na química você vai pra linha e, você dialoga e vê a pessoa produzir. É isso?

R – Isso. Então na química, tinha dificuldade que era o sindicalismo, né, foi o auge do movimento sindical, tinha greve, tinha líder sindical. A dificuldade é como que você vai fazer esse trabalho. Vai mudar tudo num lugar que está cheio de... todo o mundo tinha medo, esses caras não vão aceitar isso e tal. Então tinha muito de estar lá, e conversar, e expor, e dizer os porquês das coisas, que nem eu disse. Tinha gente, tinha pessoas que achavam que isso era absurdo, “pô”. Como que o operador vai cuidar da máquina. Vai olhar se o produto tem umidade, ou não. Isso não faz parte da... Então tinha que ver todas as vantagens, discutir, ver o que que achava, e confiança você só adquire quando você se mostra, né. Não é por papel, discurso, que as pessoas vão sentir confiança ou não. Então, essa parte do trabalho, por exemplo, de fazer o controle estatístico de processo, autocontrole da produção, todas essas coisas, trabalhar, correr em fornecedor, discutir um outro tipo de matéria prima, isso daí... só deu pra sair porque eu fui aceito no grupo e porque a gente tinha constantes conversas, debates, transparência, tudo isso aí.

P/1 – Então se parava a produção até pra discutir e entender os processos. Era uma política da empresa. Quando você começou, a Rhodia tinha já escolhido um programa de qualidade X ou Y, como é que...

R – Ela teve o... em 1994 a Têxtil tinha aquele “Você fala, a Rhodia escuta”. Foi um programa pioneiro em atendimento ao cliente. Acho que foi o primeiro, um dos primeiros, né. Que deu origem a esses 0800, tudo o que tem hoje. Então tinha qualidade na Têxtil, o programa tinha um nome, eu não lembro, mas tinha um programa de qualidade na Têxtil, e em paralelo estava nascendo o Proex, né, por iniciativa do Musa, pra Rhodia como um todo. Isso em 1985.

P/1 – Você sabe a história do Proex?

R – Sei.

P/1 – Como é a história do Proex? Nasceu como...

R – A história é a seguinte. O Musa, que foi o presidente da Rhodia, ele já estava antevendo que o mercado ia abrir. Ia aumentar a competitividade, a Rhodia, que era uma empresa quase estatal, ela ia sofrer uma pressão forte, não sabia dizer depois de quantos anos, mas o fato é que em 1990, 1989 já começou com a abertura de mercado, aumento da concorrência, e toda essa história. Ele falou pro _____: “A gente precisa estar preparado pra quando esse dia chegar. Então, preparado em que sentido? Precisa ter qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, precisava ter tudo isso porque se não, o tombo ia ser grande. Ele escolheu algumas pessoas, entre elas o Alkmin, que acabou sendo o grande mentor aí do Proex, essas pessoas saíram pelo mundo afôra pra estudar o assunto. Pra ver o que que eles poderiam trazer e pegar pro Brasil. Então não foi um programa que veio da França, né. Cumpra-se. Foi um programa feito na medida pra Rhodia no Brasil

P/1 – Quais foram as influências.....onde elas viram..

R – Elas foram pro Japão, no fim, o grande guru do programa foi o Deming, né? Apesar de ser americano, a história dele, basicamente foi que ele contribuiu pra reerguer o Japão depois da guerra, com o método de trabalho dele.

P/1 – Quais são as idéias básicas do Deming?

R – Ele tem os 14 pontos, os 14 princípios do Deming. Ele fala da importância da liderança, do treinamento, eliminar o medo no trabalho, a área de compras, parar de comprar pelo preço e começar a olhar o custo. Então é aquela idéia de diminuir o número de fornecedores, né, falava dos métodos estatísticos, aplicar estatística no ... Então, o que ele fazia, basicamente, era, ele fazia de estatística, mas falava também de psicologia. Então o Proex passou a ter dois pilares, né. Um pilar de humanas - psicologia e outro de engenharia. Então essas duas coisas que foram marcantes. A equipe do Proex misturava esses dois componentes. Esses dois perfis. E aí, bom, como era pra Rhodia inteira, tinha as pessoas, os multiplicadores nos vários locais. E eu fui um multiplicador em Santo André. Só que teve um problema nessa fase: por eu gostar de qualidade e já ter visto também isso, na medida do possível, eu já estava fazendo algumas coisas antes do Proex.

P/1 – O Proex chegou quando você já estava. Como foi a chegada do Proex? Como a coisa se organizou?

R – Então, o que eu te falei. Eles voltaram, e aí começa aquela história pra empresa inteira. Pega lá a diretoria, gerência, vai descendo. Só que, você sabe, a Rhodia tinha várias culturas, culturas diferentes nos vários locais. Então, teve lugar que o Proex foi pra frente e teve lugar que tinha resistência, então se você vê a Rhodia como um todo, foi um pouco desbalanceado.

P/1 – Que áreas que houve maior aceitação e quais que houve resistência.

R – Ah! O Centro Empresarial teve resistência...

P/1 – Quando você fala Empresarial é a ...

R – Os escritórios, geralmente. Geralmente onde vai mais, onde pega primeiro, geralmente, é na área industrial. Esse tipo de programa. As áreas comerciais poucas, né, cria uma resistência grande em área comercial nessa época.

P/2 – Por que isso?

R – É... primeira coisa, é aquela história. Dependendo de como, se você não for aceito, o modo de trabalhar da área comercial, você precisa saber exatamente como é que é, que ele tem as suas particularidades. Por exemplo, a área comercial tem cota de vendas, que todo o mundo se mata pra cobrir a cota. Aí vem o Deming e o Proex, fala: “não, não pode ter cota, elimina a cota. Não pode ter objetivos numéricos”. Aí o cara fala: “pô! mas como é que é essa história. A gente trabalha aqui no ... a cota é a nossa razão de ser, de repente vem uns loucos falando que não interessa a cota, interessa é o processo, não precisa visitar médico, então”. O discurso, a forma como você coloca o programa pra área precisa ser calibrado, né. E aí que está, dependendo dos multiplicadores e da condição criada em cada lugar, você tem o processo de aceitar ou não o Proex. Por exemplo, em Santo André no caso da gente, tínhamos uma forma de trabalhar algumas coisas que não era exatamente a forma que o Proex estava sinalizando. E aí criou um certo tipo de constrangimento e de problema que... tinha gente que achava que a gente não podia trabalhar assim, que tinha que fazer do jeito que o Proex está pregando. E aí a gente passou um tempo em Santo André como sendo, tipo vilão, né. Esses

caras fazem qualidade mas, pô, mas não é assim que tem que ser. E aí, pô, tanto o (Guerbi?) que foi meu chefe, o Paulella mesmo, quando estava lá deram força, porque tinha pressão. “Pô, não é assim que tem que ser, tchau, o que que você está fazendo aí...”

P/2 – Tinha que seguir a cartilha, né?

R – Isso. Exatamente.

P/1 – Você foi multiplicador do Proex. Como é que isso funciona?

R – Fui. Fui e não fui. Fui porque eu estava trabalhando com coisa do tipo e não fui porque eu não participei de todo esse processo desde o começo; ou logo de... Então, bom, claro que eu usufruí disso, eles trouxeram um monte de livro. Eu tinha acesso a várias fontes de bibliografia, pessoas, que eu não tinha antes. Por isso que eu adorei. Eu aprendia um monte de coisas. Só que eu tinha a prática que talvez algumas pessoas de lá não tivessem. Porque eu ficava, eu conhecia como era a rotina na fábrica, então eu sabia que tinha algumas coisas, do jeito que estavam sendo feitas, que não batem, exatamente, não tem essa de ficar com muito treinamento, com muito ‘blá, blá, blá’. Coisa muito cartilha, isso aí não vai, né. Então tinha que ficar lá. Falei não, vamos continuar do jeito que a gente está fazendo e, claro, né, somando essas... Até que um dia, mais ou menos em 1990, pouco mais, descobriram que o que a gente fazia era tudo que ... Era o máximo. Um monte de gente que metia o pau passou a achar o exemplo do Proex, né. Qualquer coisa era o plástico de engenharia, ia falar como fazia, e tal.

P/1 – E o que que muda na produção ter um programa de qualidade. O que que muda na empresa.

R – Então, a primeira coisa que muda é a pessoa se sentir valorizada, né, que nem você mesmo disse. Porque todo o mundo quer ser alguém. Quer ser diferente, ele quer que a empresa veja ele como uma pessoa e não como um número ou uma peça de engrenagem qualquer. Isso é uma necessidade que todo o mundo tem. E a forma de trabalho hierárquica, o modelo hierárquico de trabalho que as empresas até hoje ainda têm, é um modelo que dificulta um pouco, não dá muito vazão pra esse tipo de coisa. Então, o que é que é a qualidade? A qualidade então é uma forma de você driblar essa rigidez hierárquica, essa pressão do dia a dia, esse negócio de chefe, é um jeito que você dribla isso e consegue fazer aflorar as outras coisas do trabalho. Então, por exemplo, melhora muito a comunicação, né, você passa a explorar muito mais o lado informal, você passa a ter algumas metodologias de trabalho que quebram o lado departamentalizado das coisas. Você começa a colocar pessoas que tinham pouco contato com outras, passam a trabalhar juntos, discutir os problemas. Por exemplo, o pessoal de manutenção se aproxima com o da produção, com o de controle de qualidade, com o de engenharia, vão discutindo os problemas, opinando: “É melhor fazer assim, do que assim”, e isso daí vai permeando toda a linha.

P/1 – E aí num determinado momento, chega na parte comercial também. A ideia é essa.

R – Que é o mesmo princípio. Só a forma de trabalhar que é um pouco diferente. As ferramentas, tudo o que tem escrito de metodologia é muito voltado sempre pra área industrial. Você tem que adaptar algumas coisas de área industrial pra área comercial, uma delas é, por exemplo, o planejamento integrado, né. Planejamento Integrado é o seguinte: você tem a estratégia da empresa no passado e ainda hoje. Tem muita gente que acha que privilégio é negócio de chefe. Só eles que conhecem, e eles determinam o que tem que fazer. Agora, a forma que a gente prega é o oposto disso. A estratégia precisa ser divulgada, debatida pra que as pessoas construam um plano de ação e as ações práticas, mas, aí quem vai decidir o que fazer não é quem está lá em cima, é quem está mesmo na linha de frente. Se essas pessoas que estão na linha de frente entendem a estratégia, entendem as metas, elas conseguem sugerir as ações e orientar a empresa pra aquilo que realmente conta. Isso que a gente sempre fez na industrial, agora está sendo feita, também, na comercial. Então, aquele conceito que todo o mundo falava muito, por exemplo, o representante é o gerente do seu setor, só que isso daí sempre foi discurso que no fundo era gerente nada. Estava lá cobrado. O que a gente tenta, é fazer essa frase feita virar realidade. Na verdade, ele tem mesmo que ser o gerente do setor, mas não pode ser só no ‘blá, blá, blá’. Você precisa, por exemplo, cuidar da remuneração, dos prêmios, ele precisa opinar nas ações, ele precisa ter verba pra ele gastar, que fique sob a responsabilidade dele, então tem uma série de coisas que precisavam ser feitas, e que muita gente nunca fez, mas fica com o discurso: não, porque você, o teu setor, é você que gerencia. Só papo furado. Então a parte aí que eu procuro estar agregando aí pra eles é fazer isso virar realidade.

P/1 – Como é que foi a sua entrada na Rhodia Farma?

R – Foi no final de 1992, quem veio pra cá primeiro foi o Paulella, ele deve ter contado. Paulella aliás, tem um negócio aqui, ainda não mostrei pra ele. Você vê, vou te mostrar como que é o comprometimento dele com a qualidade. Isso daqui, pô, é de 1988, quando ele estava no Plástico. Desde 1988 que ele, em área administrativa comercial, fala de programa de qualidade. Então ele é um executivo que quando fala de qualidade, ele fala mesmo do fundo do...

P/1 – Ele acredita.

R – Ele acredita. Ele acredita porque já há muitos anos que ele fala disso, e até hoje continua falando. Então você vê aqui, mais de 10 anos já de comprometimento e de valorização desse tipo de trabalho.

P/1 – Ele veio pra Farma...

R – Ele veio, e a Farma, vocês também já devem saber, estava prestes a fechar, na crise total. A área comercial vendia, a Industrial não conseguia entregar, briga, interna a ‘dar com um pau’, ou era UpJohn ou era Rhodia, um clima horroroso na área industrial, a área comercial vendia e não tinha produto, estava desgastada a imagem perante os clientes. No final das contas dava prejuízo, e a Rhodia estava prestes a fechar, porque não sabia mais o que fazer. Eles pensaram, falaram: “bom, vamos tentar colocar o Paulella, porque ele tem experiência no Proex, trabalha com as pessoas, e acho que o problema da Farma”. E eles falaram assim: “ô, acho que não é um problema de máquina, de nada, acho que tem muito a ver com pessoas, né”. Daí que veio o Paulella. Ele veio antes, no final de 1991. Bom, ele viu que não dava pra começar, quando ele chegou, um programa de qualidade. Que estava o caos. No mínimo, precisava criar uma infra-estrutura, tirar algumas pessoas, modificar alguns cargos, então ele fez isso até 1992, e quando eu cheguei aqui a situação era crítica, mas já não tão crítica quanto...

P/1 – Foi um convite dele. Dele pra você? Vocês já tinham trabalhado juntos...

R – Já. Só que, no fundo, e aqui também foi interessante, porque eu não vim trabalhar com ele. Que qualidade é assim -você não deve abraçar o mundo, que nem, por exemplo, o Proex pra Rhodia inteira. Não dá pra você falar qualidade pra tudo. Você tem que ter primeiro, aonde que vou começar. E tem que ser um lugar bem demarcado. Porque o ser humano também vive de resultado, não é de ‘blá,blá, blá’. A pessoa só vai achar que vale a pena se ela viver e tiver uma história pra contar. Porque se não tiver, não funciona. Então a estratégia foi, tudo bem, eu vou fazer qualidade na Farma, mas, primeiro, na Industrial. Porque a crise é lá. Então, eu viria pra Rhodia Farma mas não pra trabalhar com o Paulella. Seria com o Barella, e com o Darienso, pessoas que eu não conhecia. Tive entrevista com eles, eles contaram toda a história, e aí a gente ficou, acabamos, eu não conhecia nem eles, no fim, bom, vamos trabalhar juntos, vamos, então... E também dei sorte de também ter um relacionamento bem... a sinergia nossa foi muito grande. A gente acabou formando um grupo na Industrial também bem fechado e coeso.

P/1 – E quais eram os problemas e como é que vocês foram sanando.

R – Então aí, tudo bem. Industrial, tá, vou trabalhar na Industrial. Mas a Industrial toda? Não. Trabalhar na produção. Mas na Produção toda? Não. A gente escolheu duas máquinas. Pra ser piloto mesmo. Duas máquinas.

P/1 – Que é que elas faziam, as máquinas?

R – O cheracap, que é um produto pra ___ que a gente produzia e produz ainda e uma linha de injetáveis. Que fazia Solu-cortef e outras coisas mais. A ideia era fazer um programa de qualidade nesses pontos. Mas um programa completo, que envolvesse sugestão de melhoria, envolvimento do operador, introdução de ferramenta, estatística, com o propósito de melhorar o resultado dessas áreas, de melhorar a qualidade de vida da pessoa. Porque tinha muito trabalho, hora extra, tinha o diabo. Aí, então, comecei a trabalhar no controle de processo na Produção. Sabendo que o horizonte ia aumentar, mas se não desse certo aqui nesse comecinho, aí ia dar problema.

P/1 – Como é que você foi recebido pelos operários que trabalhavam com essas máquinas?

R – Então, aí, primeira coisa, ‘pô’, engenheiro, né. Tinha pouco engenheiro. Que é que um engenheiro veio fazer aqui, né?

P/1 – Curiosidade? né?

R – É que na indústria farmacêutica é forte. Aí, bom: “Como é que será que ele é, como é que será que não é...”. Só que pra vencer esse...é o que te falei, é ser aceito. E o que é que eu fazia? Avental, touca e ficava do lado lá... levava o treinamento, fazia do lado da máquina, com aqueles quadros móveis...

P/1 – Que que é um quadro móvel?

R – Você já viu, na Produção, aqui mesmo tem um quadro, você vê - tem rodinha. Na verdade, essa rodinha é pra você levar ele aonde você vai levar ...Então sempre achei que o aprendizado é o aqui, agora. O Just in Time...

P/1 – No local onde está funcionando.

R – É. Então você ensina na hora que aparece o problema. E esse que é o que a gente fazia. Ficava lá, né: “pô, vamos ter que medir o teu trabalho. Como será que a gente mede?” E ficávamos conversando. E a gente descobriu um indicador, que era o número de paradinhas que a máquina dava, por exemplo, por hora. Cada paradinha, o operador tinha que intervir, limpar, aí diminuía a produção e piorava a qualidade de vida dele, horrores. O objetivo era reduzir o número de paradinhas. ... Então ficava lá: “Pô, parou. Por que que parou? Ah, não, essa cápsula”, que a matéria prima é a cápsula gelatinosa. Essa cápsula mudaram de fornecedor. “Você viu, pô. Essa caixa você viu que estava boa”, falando pra mim. Você viu, trabalhou que é uma beleza. Colocamos a outra caixa, de outro fornecedor, olha o que que deu. Aí, bom, então vamos no fornecedor. A gente descobriu que tinha cinco, seis fornecedores pra isso. Vamos trabalhar com dois, e hoje trabalhamos com um. Já era o princípio do Deming. Foi indo! “Pô, é essa que você acha boa? Então é essa que vai. Então, vai?”. Agora, manutenção. Isso aqui sempre dá problema, o mecânico sabe, mas nunca troca. “Ah, então vamos trocar”. Essas coisas! É claro que começou a ter resultado. E aí eles começaram a ver: “Pô, esse cara me ajuda, né [risos]”. Não que o chefe não o ajude, mas percebe como é a hierarquia. Supervisor tem que lidar com...

P/1 – Todos os problemas.

R – E ele não. Bom, tem um monte de problema que não é técnico: programação de produção, um monte de coisa. E ele também centralizava, coisa que não devia, que no fundo o que devia era estar fazendo isso. Mas ficava preso na burocracia, né. E aí depois a Industrial começou a falar: “pô, esse negócio, acho que vale a pena”. Aí foi indo! Tinha gente que queria também “ Não, vem fazer na minha máquina,” e aí vai indo. Foi indo o negócio. Outra coisa que a gente foi atacar, mais ou menos por essa época, foi a burocracia. Tinha dossiê, o paradigma era de farmacêutica que, tudo tinha que estar registrado. Bastava estar registrado pra ter qualidade. Por isso que dava refúgio. Só de preencher papel era [risos], era uma pilha, um calhamaço, só assinatura. Deus e todo o mundo precisava assinar, quer dizer, você sabe que tem dois tipos de pessoas. Tem aquela que acredita no homem, e a que não acredita. Se você acredita, tem toda uma forma de trabalhar. Se não acredita, tem toda uma forma de trabalhar. Eu sou do lado que acredita. Mas tem muita gente que forma toda a empresa na base do não acredita. Então, ali, por exemplo, o restaurante tinha que dar ticket, hoje não tem mais; computador tinha senhas, hoje não tem, tem milhões de coisas que a gente mudou, sempre tirando do paradigma do desconfiar. Cartão de ponto, que tinha, que... depois acabou, a pracinha que não tinha, “imagina, pracinha, pô, o cara vai parar pra ler jornal durante o trabalho, tá ficando louco”, e a gente fez. Tem N ações desse tipo que a gente fez na industrial. Por exemplo, como você vai falar de qualidade num lugar que o banheiro está com o chuveiro queimado, e toma banho de água fria. Não dá. Tinha que reformar toda a parte de vestiário, banheiro...Antigamente tinha a entrada dos farmacêuticos, dos chefes e a entrada dos operários. Pô, está errado. Tem que entrar todo o mundo junto. Não tem que ter diferença. E milhões de coisas desse tipo que foram indo.

P/1 – Que é que você acha que foram marcantes dessas milhões de coisas, vamos citar algumas...

R – Ah, tudo isso daí é importante. A mudança do ambiente físico de trabalho, foi importante, por exemplo, Casa Aberta, abrir para as pessoas virem, a escola, que a gente colocou. Como você vai fazer qualidade com pessoa que tem o equivalente ao terceiro ano primário. Mandar todo o mundo embora a gente não vai. Então, pô, escola...

P/1 – A Escola nasceu nessa época?

R – Nasceu. Depois, por exemplo, que nem te falei, essa parte dos vestiários, banheiros, o sistema de... os vários sinais de ... o telefone era assim um telefone público que não tinha privacidade nenhuma, fazia fila e todo o mundo ouvia a conversa de todo o mundo. A gente mudou para como é hoje, uma cabine, eu estou te falando tudo isso porque tudo isso tem importância, no final das contas. Tem as metodologias, por exemplo, o kanban, que foi o alto controle do ciclo de produção. Então era assim.

P/1 – Kanban é um nome, uma sigla?

R – É o nome japonês, né, de uma metodologia. Só que nem eu te falei, uma coisa que eu aprendi, é que tudo que está escrito em livro, não tem jeito de aplicar do jeito que está no livro. E tem gente que acha que tem. Isso é um erro, também, lamentável. Tem gente que acha que basta comprar um manual, é chave na mão. Não é assim. Se você for olhar... não dá. Sempre tem que dar uma mudada. Então eu falei, não vamos chamar de kanban porque a idéia é o Kanban, mas o que a gente vai fazer, vai deturpar um monte de coisa aqui. Aí o nome que a gente deu foi Autocontrole do Ciclo de Produção. Então, qual que foi a ideia? A gente começou a medir o tempo que a matéria prima chega aqui até a hora

que sai o produto acabado. Esse era o tempo. Por exemplo, pra você fazer um lote de produto, sei lá, demorava 30, 40...

(Troca de fita)

R – (cont.) 30, 40 dias. A gente começou a ver por que que demorava todo esse tempo. É uma abordagem que não é hierárquica. Porque hierarquia, você tem os vários departamentos e aí cada um cuida de uma parte do processo. E não interessa o outro, pô. Eu fiz a minha, lavo as minhas mãos, estou bem. Então, essa abordagem que a gente começou a dar foi: não, vamos parar com isso, o que a gente quer ver é... não interessa o departamento. A gente quer produzir, quer chegar no cliente o produto final. E aí pra surpresa que a gente foi ver que realmente não tinha nada de muito técnico. Esse tempo absurdo aqui, era problema de comunicação, coisa besta, que era típico - chefe que guardava documento, por exemplo, o lote, ele só saía da empresa, se todo o mundo tivesse assinado. Você tinha o produto pronto e ninguém tinha assinado. Até todo o mundo assinar, ficava parado. Sabe, coisa do tipo, um outro pesava um produto que não era pra ser fabricado. Ficava parado. Uma falta de comunicação total. E coisa besta, nada de mudar máquina, não precisava fazer nada disso. Se se trabalhasse com essa idéia de cliente, fornecedor interno, todo o mundo participando do processo e deixando de olhar o chefe, porque nesse modelo todo o mundo trabalha pro chefe. E a idéia é que trabalhe pro cliente, né. É o cliente que sustenta a empresa, não é o chefe. Nessas, uma outra ação importante foi a desburocratização. Comecei, eu e várias pessoas, a bombardear a qualidade farmacêutica que engessava. Então, precisamos questionar os dossiês do lote que é a papelada que acompanha o lote. Aí fica: “bom, isso precisa? Não precisa, bom, podemos tirar”... foi indo. No final das contas, o dossiê, que era desse tamanho, hoje é desse tamanho. Só que agora já está aumentando de novo [risos].

P/1 – Tem que trabalhar outra vez.

R – [risos]. É que teve uma coisa também, a gente foi muito independente, porque a gente não tinha interferência de fora da Rhône-Poulenc. A gente trabalhou de 1991 até 1994, nem a Rhodia deu carta branca, e a gente foi fazendo. Só que a partir de 1994, a Rhodia Farma passou a integrar a Rhône-Poulenc e aí começou a ter a interferência externa. Começa os paradigmas da indústria, que a gente se matou pra quebrar, estão todos voltando.

P/1 – Quais, por exemplo?

R – Qualidade de registro, de preocupação, de desconfiar, de tudo, pra tudo ter registro, um monte de coisas que estava incorporado na rotina, mas que precisa ter alguém pra fazer, isento de outra, aí começa a aflorar todas e mesmo valorizar o controle. Por exemplo, a função do supervisor, a importância disso tudo, aquele medo de ter... Outra coisa que também aconteceu aqui, foi a troca de produto, que é o recall, muito disso que eu estou falando é medo, porque acham que o recall é uma falha. Falam que geralmente tem medo de achar que é uma sabotagem, o próprio Denning diz que mais de 80 % dos problemas não são por culpa das pessoas. É culpa dos sistemas e dos processos. Só que tem gente ainda que acha que não, que sempre vai ter um cara insatisfeito que vai pegar um produto diferente e jogar no meio, sabe, pra isso precisa ter controle, controle e marcação sobre pressão.

P/ - Como é que foi até esse período a relação com os fornecedores?

R – Isso daí foi uma coisa que eu pessoalmente já vivenciei no Plástico, uma coisa importante, e aqui foi mais marcante ainda. Uma coisa que era comum quando cheguei aqui, por exemplo: “atrasei a produção porque o fornecedor não presta”. Tudo era culpa do fornecedor. Qualquer coisa era a desculpa maior: “não, porque a Vitrosul não entregou isso aqui, é uma porcaria, eles são uns incompetentes...”. E falavam também que o fornecedor, na época, era propriedade de compras e do controle de qualidade. Quem operava e sentia na pele era ... não tinha muita ... e compras, controle de qualidade muito na base da burocracia. Compras interessadas na negociação e o controle no... o que justificava a vida deles era ter o que analisar. Era bom ter coisa pra analisar [risos]. Com isso, tinha um distanciamento muito grande dos processos nossos com os processos do fornecedor. É aquela história da visão da qualidade, se você quer fazer qualidade, você tem que envolver fornecedor e cliente. Se você não tiver toda essa cadeia, o consumidor final não usufrui tudo o que ele merece. É aquela história da corrente. Você sabe onde ela arrebenta? A corrente arrebenta sempre no elo mais fraco. E esse elo mais fraco, e a tendência que as empresas têm, geralmente é fortalecer elo forte. Por exemplo, investimento, ela faz em toda. Tanto pra cá, tanto pra lá, sendo que na verdade, se você cuidar só de um daquele elo, você só investe ali e o retorno é igual.

P/1 – E aí o que é que mudou em relação ao fornecedor?

R – A gente falou, bom, tem alguns fornecedores que precisam estar próximos da Rhodia. E outra coisa, compras precisam diminuir o número de fornecedores. Porque é um absurdo. Primeiro, imagina, você tem 15 fornecedores, tem 15 processos diferentes. Óbvio que o produto varia. E a gente vai usar na nossa máquina o produto dos 15, cada hora que você usa um, você tem que mudar toda a regulagem da máquina. A idéia, se

você trabalhar com um ou dois, vai ter sempre aquele processo, sempre a mesma variabilidade, e aí a gente vai ter aqui máquina regulada pra aquele fornecedor, pra aquele processo. Aí o ganho de produtividade é maior. Esse aí foi o primeiro ponto que ...só quem compra fala: “pô, mas se aquele outro o preço dele for melhor?”. Como que você vai me falar isso. Então [risos] tem uma série de conversas até conseguir, né.

P/1 – Você acompanhou o processo da Vitrosul?

R – Desde o começo.

P/1 – Como é que foi?

R – A Vitrosul era tida aqui como o vilão número um. Você falava Vitrosul, era os maiores sacanas e tudo o que tinha de pior - era Vitrosul. Só que era falar sem conhecer. Até que um dia a gente falou: “não, vamos lá na Vitrosul conhecer. Vamos ver o que eles têm a dizer”. Aí, é claro que também eles falaram tudo o que eles pensavam da gente, que também viam a Rhodia [risos] como um cliente horrível, né? Só que a gente começou a conversar e a se conhecer. Teve um processo estruturado, mas o que faltava mesmo era a aproximação entre as pessoas. Por exemplo, Vitrosul: “pô, você já foi alguma vez na Rhodia acompanhar o processo? Não. Então vem cá. Fica uma semana aqui”. Aí Rhodia: “Você conhece como faz uma ampola? Não. Então fica uma semana ali”. Aí, nessa história, no final das contas, a gente conseguiu envolver - até onde eu acompanhei, umas 300, 350 pessoas da Vitrosul e da Rhodia que começaram a trocar. O operário da Vitrosul veio aqui, o da Rhodia foi lá. E nessas histórias, a gente começou a descobrir um monte de coisas que dava pra fazer. Ah, porque que a ampola é tão grande assim, podia ser menor. Porque que a boca é assim? E aí, nessas, começou a surgir milhões de idéias de melhoria, que facilitava a vida tanto deles quanto da gente. E como não tinha um canal aberto, isso não era tratado. Moral da história: um monte de controle que a gente fazia aqui, eles faziam lá. Já era duplicidade de controle. Um monte de coisa que a gente achava que não dava pra fazer lá, bastava dar uma reguladinha na máquina, dava certo. Por exemplo, o planejamento de compra - a gente só avisava o que queria em cima da hora. Aí, bom, não tinha como se virar. Por que não começar a discutir com eles um horizonte maior. Vamos discutir um horizonte de quatro, cinco, três meses. Como a Rhodia vai deixar a gente ver, aí nem eles acreditavam muito, mas no fim, descobrimos. Não era comprador e vendedor que tinham que estar, tinha que ser o programador de produção da Vitrosul e o programador de produção da Rhodia. Eles começaram a conversar e fazer uma programação que fosse boa: tanto pra um, quanto pra outro. Bom, a Vitrosul nessa começou a gostar dessa história e eles quiseram implantar o programa de qualidade lá. A gente ia e fazia: dava as dicas, treinamento, eles vinham aqui pegavam as coisas. No final das contas, fizeram todo esse programa e são reconhecidos, hoje, pela Alemanha como um exemplo de implantação de qualidade no grupo Schott, né? E aí, pô, começa a se aproximar tanto que tem jantar ... Nessa história de reajuste, todas essas coisas, a gente acabava tendo um preço mantido, porque eles reconheciam a quantidade de idéias que a gente deu pra eles que reduziu o custo deles. Porque o grande segredo é: não veja o preço, vejo o valor. O custo total. E aí, peguei uma Formil, que era uma fábrica caindo aos pedaços, fomos lá em 1993, precisava coragem pra comprar deles. Isso aqui era uma desgraça completa. E vê, hoje, por exemplo, a Formil fornecendo pro México, pra outras... exemplo de GMP, quem te viu quem te vê, né?

P/1 – Foi um processo parecido com o da Vitrosul, né?

R – A mesma coisa. E o mesmo com a Gonçalves, com a gráfica. Então, no final, a gente conseguiu que esses são os grandes fornecedores, eles viraram uma extensão, porque tem que ser. Essa é a visão de processo. A gente tem que pensar sempre nos processos. Acima de qualquer coisa. E o fato, hoje, é que, daquela visão, daquela cultura de adversário, de ganha/perde, hoje existe a cultura do ganha/ganha e todo o mundo sabe exatamente quem está por trás da máquina lá, quem está por trás da máquina aqui, sabe o valor que aquela pessoa tem, o valor que essa pessoa tem, as dificuldades que um tem, que o outro tem... Agora pra isso a gente teve constância de propósito. Todo o mês vinha grupinho daqui, grupinho de lá, registrava as idéias, trabalhava nas idéias, teve toda essa história. Agora, sempre começa, aí vem o Paulella, sempre, né, essa história sempre começa com a conversa dos dois diretores. É ali que é o primeiro, como o Paulella acredita muito nisso aí, claro que quando ele conversa ele fala das vantagens de ...

P/1 – Como é que o Programa de Qualidade chegou na área de vendedor/propagandista/ representante?

R – Foi assim. A gente considerou muito o Paulella, que o desafio da Industrial estava sanado. Se bem que nunca termina. Isso daí, não dá nunca pra dizer que acabou. Mas, era hora de falar: “bom, agora, a gente precisa trabalhar da mesma forma que está trabalhando na Industrial, na área Comercial”. Só que aí teve aquela história do ser aceito. A realidade Comercial é completamente diferente da realidade da Industrial. E aí, outro agravante. O engenheiro da fábrica vem pra Comercial falar de qualidade [risos]. Que que esse cara, e ainda trabalhando com o Paulella, não sei não [risos]. Aí teve... Aí, outro problema, também no início, foi mudança de estrutura, assim, direto da área Comercial. Estava toda a hora mudando. Não, isso aqui vai pro Maluf, isso aqui vai pro Alexandre, briga interna entre os dois, tinha duas áreas comerciais, né, diretores comerciais, um metendo o pau no outro.

P/1 – Mas por que que tinha duas...

R – Que a ideia, por exemplo, era ter uma área comercial voltada pra novos produtos, área hospitalar; e uma outra área, com produtos estabelecidos, as vacas leiteiras, aí, de consultório. E aí o fato era que, bom, passei um ano enfrentando muita dificuldade de conseguir o (CAC?) e taxar a porta ... de conseguir conviver e achar o lugar certo pra começar a desenvolver o trabalho. Até que em 1996, veio o Waldemir pra cá, ocupar um cargo que chama gerente nacional de operações. Que seria um líder do grande efetivo. Porque, tanto o Maluf, quanto o Alexandre aqui internamente, não era vocação deles serem líderes de grandes efetivos. Eles tinham que lidar com estratégia, estavam presos em escritórios, isso aí me dificultava um pouco o acesso, porque ficava tudo muito descentralizado, não tinha uma unidade de ação. O Waldemir veio, e ele teve uma história na Farna -acho que ele já tem mais de 25 anos de Rhodia. Só que aí, nos últimos dois, três anos, ele tinha ido pra Rhodia Merrier, na parte veterinária. Só que no tempo que ele trabalhou aqui, ele deixou uma imagem no campo de uma pessoa de alta credibilidade, e era muito respeitado. Aí quando ele voltou pra cá, o campo, que estava meio conturbado pelas modificações de estruturas, brigas, tal, viu e falou: “pô, chegou um cara que agora vai funcionar?”. E chegou, nesse meio tempo, o Silvio, que estava virando adjunto do Waldemiro. Silvio Rondinelli, também com uma história grande na empresa. E também tinha o Lourival Toledano, aí eu pensei, agora é nesses caras, o meu foco vai ser eles, porque eles têm a história da Comercial. Eles já estão aqui há muito tempo, conhecem e têm um grau de circulação e influência grande. Eu comecei, fiz um trabalho de business quality com o Silvio, que foi trabalho de qualidade nas distribuidoras, nos clientes. Assim como tinha o dos fornecedores, a gente estava fazendo nos clientes também pra completar. Nessa história de visitar cliente, a gente viajou muito pelo Brasil e o Silvio adora contar história. Ele me contou milhões de histórias, e eu comecei a entender mais como era a vida do representante, a história da Rhodia, como que funciona a área comercial...

P/1 – Que é que você encontrou nas distribuidoras. Que que ela é e como é que pôde ser essa relação de qualidade?

R – Então, a distribuidora tinha um problema, que também era um problema de distanciamento. Quem acabava tendo contato com a distribuidora era o vendedor, era o pessoal que estava no campo. E a empresa, mesmo a diretoria, as áreas internas, e mesmo o Paulella, não conheciam nada do cliente. E você sabe que, pra atender bem o cliente, a empresa precisa dar condições. Por exemplo, se o crédito bloquear toda hora o pedido, o cliente vai ficar lá esperando mercadoria, pode estar com um paciente que precisa do produto e não vai ter. Então, uma coisa que a gente resolveu fazer, junto com o Silvio, foi trazer o cliente aqui pra Rhodia e vice-versa. Levar as pessoas pro cliente. Dentro daquela ideia . E aí, a gente começou a mostrar pros clientes tudo o que a gente fez na fábrica, e também pedir pro cliente apresentar no auditório, pras pessoas internas o que é o trabalho da distribuidora. E nisso, a ideia foi sensibilizar a empresa pro cliente. As pessoas começaram a enxergar o trabalho dela, como influencia a satisfação do cliente. Isso que a gente fez muito forte em 1996, 1997, de meados de 1996 até o final de 1997, um pouco de 1998.

P/1 – Houve uma distribuidora cuja relação foi mais interessante nesse processo?

R – Tem a Santa Cruz, que fica em Osasco, perto do Pico do Jaraguá, naquele trevo, essa já tem bastante... Essa seria uma importante. A Farmed também, se bem que a Farmed o relacionamento já é bem antigo.

P/1 – É que nem a Nicolini?

R – É, é. Mesma coisa.

P/1 – Enfim, então foi esse o tipo de aproximação. E o que que mudou no trabalho do representante?

R – Bom, estamos ali com o fornecedor, já chegamos na área comercial, a estrutura ficou fixa, a partir de 1996 não mexeu mais, aí, bom, com o Waldemir em Paulínia, ele teve muito contato com o Proex, leu muito sobre isso, no tempo que estava em Campinas principalmente. Coisa que o Maluf e o Alexandre não fizeram, eles vieram de fora. Então o Waldemir tinha o know how do campo, mais o conhecimento das bases do Proex. E aí, a gente começou a aproximar, abriu também, a gente teve afinidade a ponto de começar a participar das decisões, do que acontecia mesmo no campo, aí a gente resolveu: “tudo bem, vamos fazer, e vamos começar na regional”. A regional São Paulo, capital e interior. Vamos pegar só essa regional e chegar nos representantes. Aí foi aquele esquema. Comecei a sair com representante, visitar médico, ouvir as histórias deles, com os GDS- Componente e ferragens para vidros, comecei também a conhecer a fundo o Castro - que foi o gerente regional de São Paulo. Ele deu grande importância a esse trabalho, e , bom, criou ... e aí deu-se [risos] a reação foi detonada. Isso aí, final de 1997, o ano passado.

P/1 – E aí o que que mudou?

R – Os representantes começaram a se sentirem valorizados. Várias iniciativas deles, que ninguém ficava sabendo, a gente começou a fazer, em toda a regional, uma exposição das iniciativas dos representantes, pra todo o mundo ver.

P/1 – Tem alguma interessante, que você poderia citar?

R – Tem uma em Limeira, um projeto com um produto que o representante o fez virar lei no município. Então tem uma lei, em Limeira de desparasitação. Foi a Rede Globo, fez cobertura, tudo por iniciativa dele. E aí, produtos como Profenid, que está há muito tempo no mercado, e que está caindo, são essas coisas que fizeram o Profenid, no ano passado, se manter. Porque são coisas que o representante é quem sabe. É ele, naquela hora e naquele lugar, que sabe o que fazer. Que tipo de brinde dar pra médico, é o marketing de relacionamento. Esse marketing depende, fundamentalmente, de quem está na ponta. De quem está na linha de frente. Só que isso tinha que ser reconhecido. E com a qualidade, passou a ser reconhecido.

P/1 – E mudou alguma coisa na remuneração do representante?

R – Aí, bom, a gente passou a bater forte na questão da medição. A área comercial nunca foi muito acostumada a medição. É só a cota. Cobriu a cota... Mas não tinha muita medição do trabalho, do aumento de demanda, do número de visitas. Só que a medição não usada no sentido de controle, que isso daí sempre teve, mas no sentido: “Ó, essa é a medição, isso que você vai trabalhar, o que é que você pode fazer pra ...”. Dentro daquela idéia de você ser o gerente do seu setor, tem uma pergunta que é: Como você sabe que você está fazendo um bom trabalho? Essa é uma frase que o Alkmim fazia. Ele te via assim, você falava, falava, ele virava: “Agora me fala um negócio. Como que você sabe que está fazendo um bom trabalho [risos]?”. E essa pergunta é... Separa aí... o cara não, meu chefe que pediu, ele que sabe... Quando você dá a medição, você diz claramente pro representante: “você está fazendo um bom trabalho se você aumentar a demanda, se você não tiver acidente, se estiver bom, em segurança, em treinamento, em visitação e melhoria. Então ele sabe exatamente dizer qual é o foco do trabalho dele. E é isso que a qualidade trouxe, quer dizer, o radar, né. O radar regional. Metas e os parâmetros importantes pra performance. Aí começou a acontecer um negócio interessante também, que isso não sei por que cargas d’ água, mas é interessante. Eles começaram a associar qualidade com profissionalismo. Do tipo, por exemplo: “Pô, se eu trabalhar com qualidade eu estou crescendo profissionalmente”. Então, começou a associar qualidade com profissionalismo. Começaram, por exemplo, a se cuidar com atividade física. Você já via um monte de gente cuidando com alimentação, com atividade física, lendo livros, voltando pra escola, está cheio de gente que está voltando a estudar, sempre com essa palavra qualidade na cabeça. E o próprio gerente regional adotou isso também como filosofia de trabalho. Eles começaram a ver que isso daqui fica melhor profissionalmente e diferencia também a equipe do mercado. Todo o mundo começou a se sentir especial. Sabe, nós somos especiais, nós temos qualidade. E aí se expandiu para as outras regiões, agora nem dá mais pra controlar. Porque a idéia era partir da Região um, depois ir pra Região Cinco, depois vai pro sul e depois pro nordeste. Mas eles não quiseram nem saber, já implantaram, né. Como o próprio Waldemir, o Castro, todas essas pessoas começaram, é o que eu sempre acho. Quem é dono da qualidade não sou eu. Eu não tenho nada. Eles é que são os donos. Quem precisa contar de qualidade, falar, são essas pessoas que têm os efetivos, que trabalham no dia a dia. Meu trabalho é só estar lá, é o espírito da coisa, né, é o baixo lá, preciso estar lá dando... e depois que pega, né... E aí pegou.

P/1 – E você tem uma equipe, como é o seu trabalho?

R – Não, trabalho...

P/1 – Você é o homem da qualidade.

R – É, eu trabalho e... é um jeito que eu gosto. Detesto me sentir preso a qualquer coisa.

P/1 – E você está ligado, você responde a quem?

R – Ao Paulella.

P/1 – Você responde ao Paulella e você é a pessoa da qualidade. Como é que a tua relação com a área de Recursos Humanos, que deve treinar... como é que é e como é que foi essa relação?

R – Aí você pegou um ponto. Vou te falar em termos da Rhodia, teve muito problema. Era o pessoal do Proex e o pessoal do RH. O pessoal do RH sentia isso como uma ameaça e foi uma briga em muitas áreas da Rhodia. Isso daqui não foi pra frente por causa do RH. Agora, aqui na Rhodia Farma, o interessante é que a gente lida bem com isso. Tem o seu espaço. Então, na experiência que eu tive aqui na Rhodia Farma, o Tosta, a gente sempre foi parceiro nessa história. Ele sempre entendeu bem, sabe como isso daqui funciona e sempre funcionou. Se tivesse todo o mundo integrado, podia até ser melhor, quer dizer, está todo o mundo na mesma equipe. Mas não foi o fato de estar cada um trabalhando num lado que... aliás, não teve problema nenhum. Acho que funcionou bem. Eu trabalho sempre junto com o pessoal da linha. Por exemplo, não é natural eu estar no RH. Eu vou muito pouco. Porque não tem nada no RH. Eu trabalho onde tem processo, onde está vendendo, produzindo, é

por aí.

(Troca de fita)

P/1 – O que é que é o projeto Farma 2 000.

R - Farma 2 000 é o nome que foi dado ao trabalho de Qualidade Total pra Industrial.

P/1 – Por que, ele é diferente da Proex?

R – É, ele é a qualidade total aqui na Rhodia Farma. Ele está de acordo com o Proex e é o Proex, pode chamar de Proex Rhodia Farma ou Farma 2 000. É a mesma coisa.

P/1 – E o que é que é o Inove?

R – Isso aqui é documento, o Farma 2 000. Se quiser pode ficar. O Inove é... na produção a gente tem um sistema de incentivo à melhoria, as pessoas dão idéias, sugestões no campo, também passou a ter com esses registros, painéis, toda a história de melhoria. Faltava aqui nas áreas internas. Então o Inove foi feito como uma maneira da gente trazer todo o mundo pra esse espírito da inovação, de questionamento e sugestão de novas formas de fazer as coisas. E foi nesse espírito que ele foi criado. No fundo, é tudo a mesma coisa. No fundo, o que a gente valoriza é: Nós Adoramos Melhoria. Todo o mundo que trabalha aqui, não é só bater o martelo, precisa estar o tempo todo questionando o processo. Isso daí não faz parte do trabalho. Ninguém pode trabalhar e se contentar em seguir a regra. Precisa questionar e sempre procurar uma maneira melhor de fazer. Esse é um valor da Rhodia Farma, que está no chão de fábrica, está no campo e precisa estar em todo o lugar.

P/1 – Como é que é a comunicação, a tua área tem um veículo pra se comunicar e pra trabalhar essas questões da qualidade ou é estar no cotidiano?

R – Estar no cotidiano. De vez em quando, tem o jornal, mas é mais o boca a boca. A principal forma de comunicar é quando um fala pro outro bem, da qualidade [risos].

P/1 – E essa coisa dos multiplicadores do Proex, como é isso?

R – A gente foi da Industrial pra Comercial, mas a idéia, no final, o próprio nome diz, é pegar a área médica, pegar tudo, né. A gente percebeu também que muitas pessoas entraram nessas áreas aí de outras empresas, e perderam toda essa formação do Proex, a base conceitual, quem estava na Rhodia ou Industrial ou na Comercial teve maior acesso. Então a idéia dos multiplicadores é ter um grupo representativo de todas as áreas da Rhodia Farma que troque experiências, que discuta conceitos e faça uma espécie de: ah, é o mesmo conceito de multiplicador Proex da Rhodia pra com as outras, a gente usa internamente. Mas é um fórum muito mais de debate e de discussão conceitual do que qualquer coisa.

P/1 – E aí entram pessoas das várias áreas

R – A gente se reúne pelo menos uma vez por mês pra... por exemplo, pegar alguma coisa da Internet, que eu passo, e eles acham interessantes e vamos discutir tal artigo, tal conceito. Aí começa, que experiência que você tem, que experiência que o outro tem, aí vai. E a gente fica debatendo até chegar: “pô, isso é interessante, eu vou usar...ah, isso... não, pra minha área não serve”. E aí vai. Essa é que é a idéia, pra hora que... que também eu não consigo atuar em todas as áreas. Não tem jeito. Por exemplo, a área médica, se os multiplicadores estiverem fazendo um pouco desse trabalho, ela vai estar andando e seguindo o mesmo (seeta?). Está todo o mundo voltado pro mesmo, por exemplo, a gente vai ter, depois de amanhã, uma palestra. Vai ser no cinema do SP Market. A palestra é “Motivando Todos para a Qualidade”. A gente vai fazer pra todo o mundo aqui, tanto da fábrica, quanto do prédio. E essa pessoa que vai falar, nunca foi em faculdade nenhuma. Em compensação, já fez isso pra 500 mil pessoas, ele é de Limeira, interior, chama-se Alfredo Rocha. E é um negócio que ele consegue, né. Ele tem uma linguagem que é bem de acordo com o que a gente é. Informal, leva sempre pro bom humor, mas sempre está cutucando a pessoa pra ela refletir na vida dela. Então aí, os multiplicadores vão estar recrutando as pessoas, recrutando não, convidando: “pô, vamos lá assistir a palestra, vamos discutir depois que terminar a palestra”. Essa é a função deles. É um canal que a gente tem pra estar falando de qualidade, independente de onde estiver o foco, pra resultados, pra qualquer coisa.

P/1 – Como é que são divulgados os resultados de implantação do Programa de Qualidade. Como é que se socializa o ganho de todo o mundo?

R – É, isso daí é a experiência que cada um tem e conta com o outro. Quando tem que fazer a apresentação pra essas muito estruturadas, aí você inventa, põe uns números lá, mas não é essa a principal medida. A principal medida é você conversar com as pessoas e cada uma tem que dizer o que é que isso significou e está significando, né.

P/2 – No fundo, você batalha, batalha, pra não ser mais necessário, né?

R – [Risos] Não, é uma experiência que é um pouco ingrata, entre aspas, porque é o que eu te falei - você nunca aparece. Você tem que estar trabalhando o tempo todo nos bastidores. E essa necessidade, por exemplo, se tem gente que tem necessidade de holofote, de aparecer, não é numa função dessa que vai acontecer, né. Nunca vai, não tem como ser lembrado como superstar. É como eu falo, o trabalho tem que ser assim. Na verdade, o resultado aí não é a qualidade, o resultado é da área. Por exemplo, não existe qualidade numa empresa que está falida, que vai fechar. Não existe qualidade nisso. Não adianta você ganhar prêmio ISSO 9000 e depois fechar a empresa. Não é assim que funciona, na verdade, o resultado, a Rhodia é o que ela é, por todas as pessoas e o que elas fazem.

P/1 – Você conheceu outra empresa que tenha um cargo assim como o seu?

R – Tem bem poucas [risos]. Essa forma como eu trabalho e o fato da Rhodia admitir ter uma pessoa assim [risos]. Isso daí não é muito comum. Não é muito comum. Por exemplo, se pegar um jornal, procurar emprego, não tem nenhum assim, né. Anos e anos você pode ver que não tem. Não tem.

P/1 – Como é que é o teu cotidiano hoje? O que é que você faz?

R – Então, a semana passada foi uma vitória e motivo de orgulho o fato de ter, a primeira vez, acontecido de ter o Planejamento Integrado - do Plano de Marketing ser discutido pelo representante e o representante ter sugerido ações que o gerente de marketing aceitou. Na semana passada, em Campinas, eu estava lá o tempo todo e fiquei contente de ter visto o que vi lá.

P/1 – Quais são as suas atividades de lazer. Quando você não está com a qualidade aqui o que é que você está fazendo?

R – Bom, primeira coisa que eu procuro fazer é trabalhar só. Por exemplo, eu fico aqui e eu evito e é raríssimo eu sair tarde. Então primeira coisa, quando você pergunta o lazer, eu procuro dedicar as horas merecidas pro lazer, que deve. Não adianta nada você falar que tem lazer, mas pôrra. Duas horas de sábado de domingo, então, bom. Eu procuro sair daqui sempre na hora que devo, pra poder ter tempo de fazer as coisas. Gosto, por exemplo, de ler, não falei mas eu leio uma pancada de coisas. Esse tempo de leitura é sagrado. Pode ser tanto aqui, como em casa. Gosto também... toma um tempo imenso meu, o lado de físico, que eu treino, durante a semana, quarenta e cinco minutos mais ou menos, é pra andar de bicicleta. Ou em casa ou fora.

P/1 – Que outras atividades profissionais você tem?

R – Então, tenho a GV, eu procuro manter contato com as universidades, mais a GV, mas também alguma coisa na USP. Estou fazendo um trabalho de desenvolvimento da qualidade na oncologia da Unicamp, e aí, é um trabalho que eu também estou dedicando fora... não é prioridade tanto pra Rhodia, mas é importante que eu faça. Não sei se vocês já viram como que é a quimioterapia e lidar com isso aí, e aí precisa de ter qualidade, mais que qualquer coisa. Então tem um médico que também é entusiasta disso aí, e estamos trabalhando junto nessa história.

P/1 – Com quem é que você mora hoje?

R – Moro com a minha esposa, na rua Harmonia.

P/1 – Se você pudesse mudar alguma coisa da sua trajetória, o que que você mudaria?

R – Da minha trajetória? Uma coisa que se eu pudesse ter mudado, eu mudaria era trabalhar num lugar fisicamente diferente. Eu gostaria de morar num lugar que não fosse tão barulhento hoje, poluído. Gostaria de morar num lugar tranquilo e trabalhar num lugar próximo. Então se tivesse tido uma oportunidade pra fazer esse tipo de coisa, eu faria.

P/1 –Você tem um sonho, alguma coisa que você almeja realizar?

R – Esse sonho que eu tenho, e vai ser o que eu continuo na minha cabeça, é trabalhar pra mudar as coisas. Mudar a forma das empresas, das organizações, porque hoje não penso só em empresas. Na verdade, é humanizar mais as formas de trabalhar, a empresa é um lugar que a gente passa a maior parte, o trabalho é onde a gente passa a maior parte da vida, e tem que ser um lugar cada vez melhor. Precisa ser prazeroso, você precisa ter orgulho e prazer onde se trabalha. Esse que é o meu sonho[risos], é pra isso que eu estou... eu gosto, eu me sinto bem se eu estiver fazendo isso em algum lugar. Isso aí vai ser sempre. Hoje é aqui e amanhã pode não ser.

P/1 – Que é que você achou dessa experiência de contar a sua história de vida, e a trajetória da Rhodia com um projeto como esse?

R – Pô, isso daí, eu adoro! Falei pro Paulo desde o começo. É aí que a gente aprende as coisas pra valer. Quando eu te falo que eu adoro conversar com as pessoas mais velhas, um pouco por causa disso. Eu faço isso no meu trabalho. Ouvir as pessoas, né? Pra fazer a qualidade dar certo num lugar, você tem que ouvir quem tem a história. Isso não está escrito em lugar nenhum. Não tem relatório, não tem nada, você só consegue na base do papo. E tem empresa que fica querendo mandar todo mundo mais velho embora pra contratar novo. No fim, ela perde toda.... Não que não tenha. Tem que ter gente nova. Mas não pode perder a história dela. É o que eu te falei. Esse negócio de ser aceito, e se você não tiver o discurso e não tiver falando na frequência certa, não vai, não pega. A Rhodia tem a sua frequência pra ser explorada. Você só descobre, a hora que conversa com as pessoas assim. Vocês já devem conhecer a Rhodia bem, já...[risos].

P/2 – Tem alguma coisa, assim história da Rhodia, essa história que a Rhodia construiu que você incorpora nesse projeto?

R – Tem as pessoas que estão aqui que você também acaba, no fim, você descobre que a Rhodia está cheia de gente que pensa também como eu. E daí que tenho o prazer de ter convivido com o Alkmín, com o Paulella, está cheio de gente aqui que você aprende de estar junto com eles. É uma geração. Dá pra perceber que isso aí vem, é um grupo de pessoas que já vêm...tem alguma coisa anterior. Por isso que eu quis ver, quando estava lá, o Edu, (?) o Simões, aquele e na hora que você vê ele, você fala : “Putá, mas [risos] tá aí. Porque eles passaram as coisas pro... tem a ver. Essa história, né? E eu não conhecia, queria conhecer porque eu tinha uma curiosidade de saber. Como será que eram esses... E eles incentivavam muito, né, o informal, a importância de formação das pessoas, contribuir pra sociedade, valorizar, então, isso já vem, não está no papel.

P/1 – E você acha que isso contribuiu pra ter sucesso, a implantação de um Programa de Qualidade que valoriza as pessoas? Por quê?

R – Ah, claro, porque se você, as pessoas que estão aqui, que vem já com todas essas histórias, elas querem ser, elas precisam disso, elas estão com isso na cabeça. Só que por vários motivos, ao longo do tempo, isso vai sendo bloqueado. Na verdade, quando a gente fala de qualidade, precisa desbloquear todas essas coisas pra voltar aquele espírito que, naquela época, tinha também orgulho e prazer. Agora, o que é que tinha, naquela época, que não tem mais nessa? É isso que você precisa entender pra se comunicar e fazer o que todo o mundo quer. Por exemplo, os representantes, as equipes, sempre o mais velho é o ponto de referência. Sempre. Os mais novos perguntam: o que você achou daquilo lá? Você acha que vai pra frente, não vai, você acha que é conversa fiada? E aí ele julga aquilo com uma história, a história dele de Rhodia. Ele sabe. Tanto que a gente tem dificuldade com pessoas que vêm de outras indústrias farmacêuticas pra cá, tem dificuldade. Eles mesmos dizem que quando vêm pra cá, que a empresa aqui é diferente. E, ao mesmo tempo, a gente também fica um pouco diferenciado, porque todo o mundo fala que a Rhodia não é farmacêutica, a Rhodia é a Rhodia. Ela devia ser também um pouco mais farmacêutica. Tem os dois lados. Tem, também que esse mercado farmacêutico, você queira ou não, tem que jogar o jogo, que é o jogo que está aí, não dá pra, também, ser tão idealista. Por isso, essa história agora com a H.M.R. vai ser um tremendo de um desafio, né.

P/2 – Isso está sendo trabalhado já, entre os funcionários?

R – Não. Vai Ter muita história ainda.

P/1 - Muito obrigada pela entrevista. Prazer enorme.

R – Então tá bom. Gostei.