

altri news

N.º 04 • Revista trimestral • Junho/Julho/Agosto 2019 ● N.º 04 • Quarterly magazine • June/July/August 2019



CAPITAL HUMANO
Preparar os líderes
do futuro



HUMAN CAPITAL
Preparing the leaders
of the future

FLORESTA
Apoio à produção
e gestão florestal



FOREST
Providing support for forest
production and management

UNIVERSO ALTRI
Kaizen carimba
melhorias da Altri



ALTRI UNIVERSE
Kaizen stamps Altri
improvements

altri news

N.º 04 • Revista trimestral • Junho/Julho/Agosto 2019
• Quarterly magazine • June/July/August 2019

02 Editorial

04 Breves

As novidades sobre as actividades do grupo

06 Universo Altri

- Um ano histórico para emoldurar
- Mercado de pasta de papel
- Altri implementa metodologia Kaizen nas suas unidades industriais
- Simulacros de acidentes de trabalho florestal

22 Capital humano

- Curso de tecnologia de produção de pasta
- *Take a photo and send a message*
- *Growth Program for Altri High Potentials*
- Preparar os líderes do futuro

40 Responsabilidade social

- A casa de Camões está em Constância

50 Floresta

- Limpa & Aduba, um programa de apoio à produção e gestão florestal

62 Curiosidades

- Bussaco é um embaixador de boas práticas ambientais



10 { Ajudar empresas a aumentar a rentabilidade e o retorno de investimentos através de melhorias contínuas.

... Helping companies to increase profitability and improve their return on investments by implementing continuing improvements.

02 Editorial

04 Flash news

News about the activities of the group

06 Altri universe

- A record-breaking year. One for the history books
- Paper pulp market
- Altri implements the Kaizen method at its industrial units
- Forestry safety drills

22 Human capital

- Pulp production technology course
- Take a photo and send a message
- Growth Program for Altri High Potentials
- Preparing the leaders of the future

40 Social responsibility

- Camões home is in Constância

50 Forest

- Clear and Fertilize, a programme providing support for forest production and management

62 Curiosities

- Bussaco is an ambassador of good environmental practices



Altri Diversity

Nesta edição mostramos o empenho da Altri na construção de um futuro melhor.

Um bom exemplo é a implementação bem-sucedida da metodologia Kaizen nas unidades industriais do grupo ou a formação Growth Program for Altri High Potentials, para preparar os futuros líderes da organização a responder aos desafios do futuro.

O nosso compromisso para melhorar a gestão activa e profissional da floresta fica bem patente no artigo do programa Limpa & Aduba. Mas não é suficiente. Vamos mais longe garantindo a sustentabilidade, a biodiversidade e a preservação dos habitats. Esta realidade faz parte do ADN da nossa companhia. O acordo de parceria assinado pela Altri para valorizar a Mata Nacional e a Serra do Bussaco é outro bom exemplo da nossa determinação nesta área.

Além destas iniciativas em curso, decidimos criar o programa “Altri Diversity”, que se traduz em cinco objectivos principais:

- Duplicar a área de conservação em dez anos. Atingir 16 mil hectares em áreas de conservação geridas pela Altri Florestal.
- Produzir e plantar, em áreas próprias e de terceiros, 1 milhão de plantas autóctones por ano.
- Alargar a rede de estações de biodiversidade e ‘biospots’. Aumentar para 10 o número de micro-reservas no património da empresa, permitindo a partilha desses locais com a comunidade, gerando acções de conservação e monitorização dos valores naturais.
- Restaurar ecossistemas de elevado valor de conservação. Preservar o habitat das espécies ameaçadas, através da melhoria das galerias ripícolas, do reforço da vegetação autóctone e da remoção de invasoras.
- Integrar com a gestão florestal com actividades de valor económico, social e ambiental. Com parceiros locais, desenvolver, entre outros, projectos de produção de mel, cogumelos, medronho e turismo da natureza.

Este compromisso assegura a compatibilização de uma floresta produtiva, indispensável para a manutenção do mundo rural, com a defesa da diversidade do nosso património ambiental.)



**JOÃO
BORGES
DE OLIVEIRA**

**Vice-presidente
e co-CEO da Altri**



**Vice-chairman
and co-CEO of Altri**

Altri Diversity

In this edition we focus on Altri's commitment to building a brighter future.

A good example of this is the Group's successful implementation of the Kaizen method at its industrial units, and the Growth Program for Altri High Potentials, designed to prepare the organisation's future leaders to face upcoming challenges.

Our commitment to improving the proactive and professional management of the forest is set out in the article about the Clear and Fertilize programme. But this alone is not enough. We go beyond that, by guaranteeing the sustainability, biodiversity and preservation of habitats. This is in our DNA. The partnership agreement signed by Altri to appreciate and enhance the Mata Nacional and Serra do Bussaco forests is another example of how determined we are to make progress in this area.

As well as these initiatives which are already underway, we decided to create the “Altri Diversity” programme, which translates into five main goals:

- To double the conservation area in ten years. Reaching 16 thousand hectares in conservation areas managed by Altri Florestal.
- To produce and plant 1 million native plants per year, in areas owned by the company and by third parties.
- To extend the network of biodiversity stations and ‘biospots’. Increasing to 10 the number of micro-reserves owned by the company, enabling these places to be shared with the community, and thereby generating actions to preserve and monitor natural values.
- To restore ecosystems of great conservation value. Preserving the habitat of species which are under threat, by improving threatened riparian galleries, strengthening native vegetation and removing invasive species.
- To incorporate economically, socially and environmentally valuable activities into forest management. Developing honey, mushroom and medronho (arbutus fruit) production projects and nature tourism, amongst other things, together with local partners.

This commitment ensures that the productive forest, which is crucial to preserving the countryside, is compatible with safeguarding the diversity of our environmental heritage.)



FICHA TÉCNICA/TECHNICAL RECORDS: Propriedade/Property: Altri – Rua Manuel Pinto de Azevedo, 818 – 4100-320 Porto, Portugal. Director/Director: António Jorge Pedrosa. Edição, coordenação editorial e textos/Edition, editorial coordination and texts: C•Studio – Cofina Media. Tradução/Translation: Paula Grilo. Revisão/Copydesk: Manuela Gonzaga. Design e paginação/Design and pagination: C•Studio – Cofina Media. Pré-impressão/Prepress: Graphexperts, Lda. Impressão/Print: OCYAN. Depósito legal/Legal Deposit n.º 430073/17. Tiragem/Drawing: 2.200



Altri distinguida com prémio de Melhor Performance na Euronext Lisbon

Europe Open For Business foi o tema da edição conjunta da conferência Via Bolsa e Euronext Lisbon Awards de 2019, decorrida no dia 19 de Fevereiro. O Museu do Dinheiro voltou a abrir as portas para o evento – referência da Bolsa portuguesa, onde se abordaram os temas Open Value: Financiar a Economia Real; Open Europe: União dos Mercados de Capitais e Open Innovation and Innovating, que se seguiram à abertura por parte do governador do Banco de Portugal, Carlos Costa, e da CEO da Euronext Lisbon, Isabel Ucha.

A Altri SGPS foi eleita a empresa nacional com a melhor performance em 2018. A empresa “trabalha diariamente para acrescentar valor a todos os stakeholders e não apenas aos accionistas”, defendeu o presidente do Conselho de Administração e co-CEO da empresa, Paulo Fernandes. Esta distinção no mercado de capitais “reforça a confiança de que estamos na direcção certa”, afirmou Paulo Fernandes.

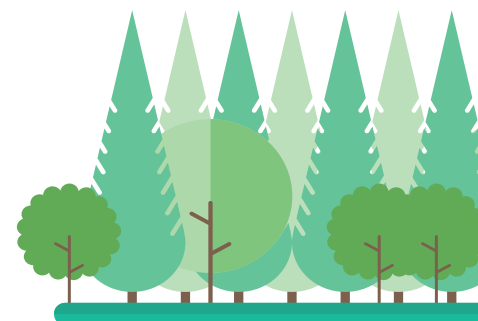
Altri scoops Best Performance award at Euronext Lisbon

Europe Open For Business was the theme of the 2019 joint edition of the Via Bolsa and Euronext Lisbon Awards event held on 19th February. The Museum of Money once again played host to the key event in the Portuguese Stock Exchange's calendar, which this year addressed the themes of Open Value: Financing the Real Economy; Open Europe: Capital Markets Union and Open Innovation and Innovating. The conference was opened by the governor of the Bank of Portugal, Carlos Costa, and the CEO of Euronext Lisbon, Isabel Ucha. Altri SGPS was named as the Portuguese company which showed the best performance in 2018. According to Paulo Fernandes, the chairman of the Board of Directors and company Co-CEO, Altri “works tirelessly to ensure added value for all stakeholders and not just shareholders”. He added that being awarded such a distinction within the capital market “reinforces our confidence that we are heading in the right direction”.

Promover a economia circular das florestas nas escolas

A CELPA – Associação da Indústria Papeleira e as suas associadas desenvolveram pela primeira vez um projecto educativo de sensibilização ambiental centrado no tema da Economia Circular dando como exemplo as boas práticas da indústria de pasta, papel e cartão.

No âmbito das comemorações do Dia Internacional das Florestas, a 21 de Março, a Missão 360 – Salvar a Terra É o Nosso Papel levou mais de 1.000 crianças e 100 professores aos viveiros florestais da indústria (onde todos os anos são produzidas mais de 14 milhões de plantas florestais de diversas espécies), bem como a estações de biodiversidade, onde podem ser observados diversos tipos de fauna e flora. Alunos e professores foram convidados a conhecer de perto os processos de fabrico e o modelo de circularidade desta indústria. No ano lectivo 2018/19, o projecto Missão 360 – Salvar a Terra É o Nosso Papel foi implementado em mais de 20 escolas do 1.º e do 2.º ciclo do Ensino Básico situadas nos concelhos de Aveiro, Constância, Figueira da Foz, Setúbal, Torres Novas, Viana do Castelo e Vila Velha de Ródão.



Promoting the circular economy of the forest in schools

CELPA – The Paper Industry Association, and its members have for the first time developed an educational project to raise environmental awareness focused on the theme of the Circular Economy, taking the good practices employed by the pulp, paper and card industry as an example.

As part of the International Day of Forests, on 21st March, the Mission 360 – Saving the Earth is Our Role project took over 1,000 children and 100 teachers to the industry's forest nurseries (where over 14 million forest plants of different species are grown every year), as well as to biodiversity stations, where different species of flora and fauna can be observed. Both pupils and teachers were invited to come and see the manufacturing processes for themselves, and to discover the model of circularity followed by the industry.

During the academic year 2018/19, the Mission 360 – Saving the Earth is Our Role project was implemented in more than 20 primary and secondary schools located in the boroughs of Aveiro, Constância, Figueira da Foz, Setúbal, Torres Novas, Viana do Castelo and Vila Velha de Ródão.



Celbi recebe prémio Responsabilidade Social

Teve lugar no passado dia 13 de Abril, no salão Caffé do Casino Figueira, a 8.ª Gala da Figueira TV. O evento, apresentado por Vasco Palmeirim e Nuno Markl e inserido na celebração do 9.º aniversário do projecto jornalístico FigueiraTV, procura destacar pessoas, empresas, instituições e eventos que se tenham evidenciado ao longo do ano que passou, no concelho e na região. Perante perto de três centenas de participantes, a iniciativa distinguiu a Celbi com o prémio Responsabilidade Social. A nossa empresa vê assim reconhecido o “interesse que tem demonstrado pelo bem-estar da população”, mantendo o diálogo e o apoio permanente aos diferentes projectos e actividades da comunidade envolvente da sua unidade industrial.



Vasco Palmeirim e Nuno Markl

Vasco Palmeirim and Nuno Markl



Sofia Jorge e António Jorge Pedrosa receberam o prémio em representação da Celbi

Sofia Jorge and António Jorge Pedrosa received the prize on behalf of Celbi

Celbi awarded the Social Responsibility prize

The 8th FigueiraTV Gala took place on 13th April, at Figueira Casino's Caffé room. The event, which formed part of the celebrations to mark the 9th anniversary of the FigueiraTV news project, threw the spotlight on the people, companies, institutions and events which made an impact on the district and region throughout the year.

Out of almost three hundred participants, the “Social Responsibility” award went to Celbi. The company has been recognised for “demonstrating its interest in people's wellbeing”, by opening up a dialogue and permanently supporting the projects and activities carried out by the community living near its industrial unit.



Paulo Fernandes e Borges de Oliveira, co-CEOs da Altri, com o primeiro-ministro António Costa

Paulo Fernandes and Borges de Oliveira, Altri's co-CEO, with the Prime Minister António Costa

Um ano histórico para emoldurar

A record-breaking year. One for the history books

O exercício de 2018 ficou marcado por um conjunto de recordes na Altri. As vendas superaram as 1,055 milhões de toneladas de pasta, as receitas alcançaram os 784,8 milhões de euros e os lucros cifraram-se em 194,5 milhões de euros.

The financial year 2018 went down in Altri's history as the year it smashed a series of records. Sales topped 1,055 thousand tonnes of pulp, revenue rose to 784.8 million euros and profits went up to 194.5 million euros.

Um ano histórico. É assim que se pode descrever o desempenho da Altri em 2018. O ano passado a produção de pasta de eucalipto alcançou um novo recorde, atingindo as 1.097 mil toneladas, mais 54 mil toneladas do que no ano anterior, deste valor total 106,5 mil toneladas são relativas a pasta solúvel (DWP). No que diz respeito à venda da pasta produzida, a Altri vendeu o ano passado 1.055 mil toneladas de pasta, das quais 950,7 mil toneladas de pasta papeteira e 104,3 mil toneladas de pasta solúvel.

As receitas de venda de pasta ascenderam a cerca de

	RESULTADOS // RESULTS		
	2018	2017	Δ18/17
Receitas* Revenue*	784.831	665.779	17,9%
EBITDA	292.682	191.098	53,2%
Margem EBITDA EBITDA margin	37,3%	28,7%	+8,6 p.p.
Resultado líquido Net result	194.498	96.068	102,5%

*Valores apresentados em milhares de euros // *Figures stated in thousands of Euros

679,4 milhões de euros, mais 20% do que em 2017, já as receitas do grupo aumentaram para 784,8 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de cerca de 18% face ao exercício homólogo.

QUEM UTILIZA A PASTA PRODUZIDA PELA ALTRI?

A Europa continua a ser o principal destino das vendas da Altri. Com um total de 735 mil toneladas de pasta comercializada, o Velho Continente (sem contar com Portugal) representa 70% do total das vendas do grupo. Portugal representa 11% das vendas e a China cerca de 9% das vendas de pasta.

Em termos de utilização da pasta, os produtores de papel *tissue* são os principais clientes da Altri, com uma quota de 48%, seguindo-se os produtores de especialidades e os produtores de papel gráfico de impressão e escrita, com quotas de mercado de 22% e 21%, respectivamente. Os produtores de filamentos de viscosa – consumidores de pasta DWP – representam cerca de 9% das vendas.

EBITDA DE 293 MILHÕES DE EUROS

O EBITDA de 2018 atingiu os 292,7 milhões de euros, o que representa um crescimento de 53% face ao EBITDA registado no ano anterior. O resultado operacional (EBIT) registado no ano foi de 232,5 milhões de euros, o que representa um incremento de cerca de 69% face a 2017. O resultado líquido da Altri atingiu cerca de 194,5 milhões de euros. Em termos operacionais, o quarto trimestre de 2018 foi marcado por uma redução da procura de pastas de eucalipto à escala global, que se materializou numa descida do preço de venda e num aumento dos níveis de inventário.

A Altri adquiriu a totalidade da EDP Bioelétrica para produção de energia eléctrica através de biomassa florestal.



Altri purchased the totality of EDP Bioelétrica for producing electricity using forest biomass.

1.097
mil toneladas
de pastas
de eucalipto
produzidas
(+5%)

1.055
mil toneladas de
pasta vendidas
(+0%)

232,5
milhões de
euros (+69%)
de resultado
operacional

61,5
milhões de
euros de
dividendos
pagos

433
milhões
de euros.
Dívida líquida
remunerada
(31 Dezembro
2018)

24%
de Return
on Capital
Employed
(EBIT/ (capital
próprio + dívida
líquida))

€0,72
é o dividendo
por acção
proposto à
Assembleia-
-Geral

One for the history books. That's the best way of describing Altri's performance in 2018. Last year saw Altri break its record for eucalyptus pulp production, with 1,097 thousand tonnes produced which was 54 thousand tonnes more than the previous year. Of this total, dissolvable wood pulp (DWP) accounted for 106.5 thousand tonnes.

In terms of sales, last year Altri sold 1,055 thousand tonnes of pulp. This tonnage was made up of 950.7 thousand tonnes of paper pulp and 104.3 thousand tonnes of dissolvable wood pulp.

Income from pulp sales rose to around 679.4 million euros, which was 20% higher than in 2017, while group revenue increased to 784.8 million euros, which represents a year-on-year rise of around 18%.

WHO USES THE PULP PRODUCED BY ALTRI?

Europe continues to be the main destination for Altri's production. With a total of 735 thousand tonnes of paste sold, the Old Continent (not including Portugal) represents 70% of the group's total sales. Portugal represents 11% of sales and China accounts for around 9% of the pulp sold.

In terms of pulp use, Altri's chief clientele consists of tissue paper producers, who account for the lion's share of 48%, followed by producers of speciality papers and producers of printing and writing paper, with a 22% and 21% market share respectively. Viscose filament yarn producers – which consume DWP – represent around 9% of sales.

EBITDA OF 293 MILLION EUROS

The EBITDA for 2018 stood at 292.7 million Euros, corresponding to a 53% hike on the EBITDA recorded in the previous year. The operating result (EBIT) recorded for the year was 232.5 million Euros, which represents a year-on-year increase of around 69%. Altri's net result rose to around 194.5 million Euros. In operational terms, the last quarter of 2018 was marked by a decrease in worldwide demand for eucalyptus pastes, leading to a price drop and an increase in stock levels.



1,097

thousand tonnes
of eucalyptus
pulp produced
(+5%)

1,055

thousand tonnes
of pulp sold
(+0%)

232.5

million euros of
operating result
(+69%)

61.5

million euros of
dividends paid

433

million euros
Net interest
bearing debt
(31st December
2018)

24%

of Return
on Capital
Employed (EBIT/
(equity + net
debt))

€0.72

is the dividend
per share
suggested to
the General
Assembly



COMPRA DA EDP BIOELÉCTRICA

Importa referir que no exercício em análise, a Altri adquiriu à EDP os restantes 50% que não detinha na Bioeléctrica e suas subsidiárias, unidades que se dedicam à produção de energia eléctrica através de biomassa florestal.

A operação de produção de energia a partir de biomassa da Bioeléctrica foi consolidada integralmente pela primeira vez no mês de Dezembro. Assim, a demonstração consolidada dos resultados inclui um mês de actividade da Bioeléctrica e das suas subsidiárias.

O resultado líquido do período em causa foi impactado pela mais-valia contabilística associada à aquisição da Bioeléctrica, com um impacto positivo de cerca de 26 milhões de euros. Assim, no quarto trimestre de 2018 o resultado líquido ascendeu a cerca de 74,1 milhões de euros, mais 164% relativamente ao lucro registado no quarto trimestre de 2017 e correspondendo a um crescimento de cerca de 59% face ao trimestre anterior de 2018.

O endividamento nominal remunerado líquido deduzido de disponibilidades da Altri a 31 de Dezembro de 2018 ascendia a 433 milhões de euros. Assim, a dívida líquida aumentou cerca de 45 milhões de euros face à dívida líquida de 388 milhões de euros, registada no fim de 2017, em resultado essencialmente da aquisição da Bioeléctrica.)

PURCHASE OF EDP BIOELÉCTRICA

It should be pointed out that during the financial year under analysis, Altri purchased the remaining 50% of EDP Bioeléctrica and its subsidiaries which it didn't already own. These units produce electricity using forest biomass.

Bioeléctrica's operation to employ biomass to produce electricity was fully consolidated for the first time in December. The consolidated profit-and-loss account therefore includes one month's operation by Bioeléctrica and its subsidiaries.

The net result of the period in question was impacted by the accounting gain associated with the purchase of this utility company, with a positive impact of around 26 million euros. Therefore, in the last quarter of 2018 the net result rose to around 74.1 million euros, which was 164% higher than the profit recorded in the last quarter of 2017 and represents an increase of around 59% on the previous quarter of 2018.

Nominal net interest bearing indebtedness deducted from Altri's available funds as at 31st December 2018 stood at 433 million euros. This means that the net debt rose by around 45 million euros on the 388 million euros net debt recorded at the end of 2017, essentially as a result of the acquisition of EDP Bioeléctrica.)

Mercado de pasta de papel

Paper pulp market

O último trimestre de 2018 ficou marcado por uma redução na procura de pastas de eucalipto à escala global, o que se materializou numa descida do preço de venda e num aumento

dos níveis de inventário. A travagem do consumo de pastas foi acentuada no mês de Dezembro, com a venda de 2,8 milhões de toneladas de pasta, o que se traduziu por um decréscimo de 18% face à procura registada no mês de Dezembro de 2017.

Ao analisar a procura de pastas *hardwood* em todo o exercício de 2018, verifica-se que houve um aumento da procura de 0,4%, o que se materializou num crescimento absoluto de 0,35 milhões de toneladas, segundo os dados publicados pelo Pulp and Paper Products Council (PPPC), World Chemical Market Pulp Global 100 Report, de 2018.

O preço médio de mercado da pasta papeleira (BHKP) em 2018 foi de €879,40/t, o que correspondeu a um crescimento de 21% face ao preço médio registado em 2017.)

Em 2018 houve um aumento da procura de pastas *hardwood* de 0,4%

• • •
The demand for hardwood pulp in 2018 shows a rise of 0.4%

The last quarter of 2018 was marked by a decreased worldwide demand for eucalyptus pulp, which led to a price drop and increased stock levels. The slowdown in pulp consumption

was sharper in December, with 2.8 million tons sold, reflecting a reduction of 18% on December of 2017.

An analysis of the demand for hardwood pulp throughout the entire financial year of 2018 shows a rise of 0.4%, which translates into an absolute growth of 0.35 million tons, according to data published by the Pulp and Paper Products Council (PPPC), in its 2018 World Chemical Market Pulp Global 100 Report.

The average market price of paper pulp (BHKP) in 2018 was €879.40/t, which corresponds to a year-on-year rise of 21%.)



Altri implementa metodologia Kaizen nas suas unidades industriais

Altri implements the Kaizen method at its industrial units



Ajudar empresas de todos os sectores de actividade a crescer nas vendas, aumentar a rentabilidade e a aumentar o retorno de investimentos através de uma política de melhoria contínua é o objetivo desta metodologia de origem japonesa.

This Japanese method aims to help companies from all business sectors to grow their sales, increase profitability and improve their return on investments by implementing a policy of continuing improvement.





Sofia Reis Jorge, directora de
Controlo Técnico e Sistemas
de Gestão

Sofia Reis Jorge, director
of Technical Control and
Management Systems

“

*Quando se
trabalha com
uma verdadeira
equipa, não
há obstáculo
que não seja
superado, nem
sucesso que não
seja alcançado*

• • •

*When you work
with a genuine
team, there is
no obstacle
that cannot be
overcome and no
level of success
that's too high to
reach*

”

Em japonês *kai* significa mudar e *zen* significa melhor. A junção das duas palavras dá origem à palavra composta *kaizen*, cuja tradução é “melhoria contínua”. Este conceito empresarial foi introduzido na Europa em 1986, quando o professor Masaaki Imai escreveu o livro *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. A filosofia Kaizen está orientada para a melhoria da produção industrial. É uma prática reconhecida mundialmente como um importante pilar da estratégia competitiva de longo prazo das organizações. O primeiro grande exemplo que se dá de uma organização cujo desempenho melhorou substancialmente com a aplicação da metodologia Kaizen é a linha de produção da Toyota, no Japão.

Apesar da relação com a produção industrial, o conceito de melhoria contínua Kaizen pode ser aplicado a outros sectores de actividade como a saúde, o financeiro, o retalho, entre outras. São vários os casos de sucesso mundiais que validam o Kaizen. A cadeia de pronto a vestir Zara, é um desses casos, tendo-se transformado numa das marcas *high-street* de maior sucesso ao nível mundial, produzindo na Europa cerca de 40% das suas linhas de produtos. Outras multinacionais aplicaram os conceitos Kaizen e alcançaram resultados que são casos de estudo mundial. A Bosch, a Porsche e a Honeywell, são outros exemplos bem-sucedidos.

Em Portugal também existem bons exemplos com mérito para serem distinguidos. O Kaizen Institute Portugal premeia todos os anos as organizações que se destacaram em território nacional com o Prémio Kaizen Lean, que é atribuído às organizações que se afirmam como verdadeiros exemplos de boas práticas de melhoria contínua. Os prémios abrangem as categorias de Excelência na Produtividade, Excelência na Qualidade, Excelência no Sistema de

In Japanese *kai* means to change and *zen* means for the better. When you put these two words together you get *kaizen*, meaning continuing improvement. This business concept was introduced into Europe in 1986, when professor

Masaaki Imai wrote his book *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. The Kaizen philosophy is geared towards improving industrial production. The practice is recognised all around the world as an important pillar in organisations' long-term competitive strategy. Toyota's production line in Japan is a perfect example of how an organisation can see substantial improvements by applying the Kaizen method.

Although linked with industrial production, the concept of continuing improvement can be applied to other sectors of business activity such as health, finance and retail, among others. There are several success stories which validate Kaizen. Zara, the ready-to-wear chain, is one such case, having become one of the world's most successful high street brands, producing around 40% of its product-lines in Europe. Other multinationals have also employed the concepts of Kaizen and achieved results which have become worldwide case studies. Bosch, Porsche and Honeywell are other very successful examples.

Portugal also has good examples which are worthy to note. Every year the Kaizen Institute Portugal recognises organisations with stand-out performances nationally. The Kaizen Lean Award is given to organisations which prove themselves to be excellent examples of good continuing improvement practices. The awards categories are Excellence in Productivity, Excellence in Quality, Excellence in the Continuing Improvement System and Excellence in Growth Strategy.

Melhoria Contínua e Excelência na Estratégia de Crescimento.

CELBI PREMIADA PELO KAIZEN INSTITUTE

A 8.ª edição dos Prémios Kaizen Lean decorreu no passado dia 9 de Abril, na Fundação Champalimaud, sendo a Celbi uma das galardoadas com o 1.º Prémio Kaizen Lean na Categoria Excelência na Qualidade, pelo Projecto Melhoria da Qualidade para Aumento da Eficiência Operacional.

Esta distinção deveu-se aos resultados obtidos na melhoria da qualidade do produto, na redução de perdas de produção de pasta e, consequentemente, na disponibilidade da instalação, redução do consumo de energia eléctrica em 6%, diminuição do uso específico de água em 19% e do aumento da vida útil das navalhas de destroçamento de madeira. Estes ganhos contribuíram para o aumento da eficiência operacional em 3% e do volume de produção/venda. Além destes ganhos tangíveis, a Celbi foi premiada pelas boas práticas da melhoria contínua. O prémio atribuído pelo Kaizen Institute é o reconhecimento da atitude de ir mais além, de fazer o que é certo, para alcançar mais e melhores resultados. A melhoria contínua somos nós, todos os dias em todos os lugares. Sofia Reis Jorge, directora de Controlo Técnico e Sistemas de Gestão da Celbi, conta que este prémio é “o reconhecimento da nossa atitude, de ir mais além, fazer o que é certo, para alcançar mais e melhores resultados”.

O prémio é também uma prova de que é possível aplicar as metodologias Lean com sucesso, “em actividades industriais de laboração contínua e não apenas de laboração discreta como a indústria automóvel.”

APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO

O projecto teve início em 2016 com duas equipas piloto, uma equipa de Gemba (equipa operacional) e uma equipa de supervisão. Com os resultados obtidos nesta fase e as lições aprendidas, em 2017 alargou-se a metodologia a toda a área industrial, envolvendo cerca de 210 colaboradores, 2.387 horas de formação e 28 quadros de equipa implementados.

Tudo começou quando a Celbi, há já alguns anos, identificou no seu plano estratégico a necessidade



**Hoje melhor
do que ontem,
amanhã melhor do
que hoje**

CELBI SCOOPS KAIZEN INSTITUTE AWARD

The 8th edition of the Kaizen Lean Awards was held on April 9th at the Champalimaud Foundation, and Celbi was one of the night's big winners with the top award in the Excellence in Quality category, for its Improve Quality to Increase Operating Efficiency Project.

The results obtained show improved product quality, lower pulp production losses and consequently better availability of the installation, a 6% reduction in electricity consumption, a 19% decrease in specific water use, and increased lifespan of timber shredding blades. These gains contributed towards a 3% rise in operating efficiency and increased production/sales.

As well as these tangible gains, Celbi won an award for its good continuing improvement practices. The



de implementar uma metodologia de Lean Management. “O Kaizen Institute, pelo portfólio de empresas com que opera e pelo seu método de trabalho, foi considerado o parceiro mais adequado e mais alinhado com os objectivos delineados pela empresa”, diz Sofia Reis Jorge.

Atendendo a esta realidade, foi com naturalidade que a Celbi avançou para um projecto que, do ponto de vista operacional, visasse a melhoria contínua da qualidade para um aumento da eficiência operacional. “Todos os níveis hierárquicos da organização estiveram envolvidos, executando projectos com equipas multidisciplinares. O resultado final traduziu-se num aumento na produção de pasta devido à diminuição de perdas e ineficiências, sem prejuízo para a qualidade do produto final. As equipas trabalham melhor e mais alinhadas com os objectivos

**Today better
than yesterday,
tomorrow better
than today**

award from the Kaizen Institute is recognition for our attitude of going above and beyond, for doing the right thing, to achieve more and better results. We are the continuing improvement, every day and everywhere.

Sofia Reis Jorge, Celbi’s director of Technical Control and Management Systems, says that this award is “recognition for our attitude of going above and beyond, for doing the right thing, to achieve more and better results”.

The award is also proof that the Lean methods are capable of being successfully implemented “in process manufacturing businesses, and not just in discrete manufacturing such as the automobile industry”.

APPLICATION OF THE KNOWLEDGE GAINED

The project started in 2016 with two pilot teams, a Gemba (operational) team and a supervisory team. Using the results obtained during this stage and the lessons learned, the methodology was extended in 2017 to the entire industrial area, involving around 210 employees, 2,387 hours of training and 28 team boards implemented.

It all started a few years ago, when Celbi looked at its strategic plan and identified that there was a need to implement a Lean Management method. According to Sofia Reis Jorge, “the Kaizen Institute had a good portfolio of companies with which it worked and we liked its working method, so we felt it was the most suitable partner which was most in line with the goals set out by the company”.

It was therefore an obvious choice for Celbi to go ahead with a project which, from an operational standpoint, aimed to ensure continuing improvement of quality in order to achieve increased operating efficiency. Sofia Reis Jorge states that: “All of the organisation’s hierarchical levels were involved, executing projects with multidisciplinary teams. The end result translated into increased pulp production due to losses and inefficiencies having been reduced, without adversely affecting the quality of the end product. The teams are working better and more in line with the company’s strategic goals.”

All 210 employees from Celbi’s industrial area were involved in this process in order to get to the





O prémio é também uma prova de que é possível aplicar as metodologias Lean com sucesso, “em actividades industriais de laboração contínua e não apenas de laboração discreta como a indústria automóvel”

estratégicos da empresa”, conclui Sofia Reis Jorge. Para alcançar este resultado final, foram envolvidos no processo 210 colaboradores da área industrial da Celbi, tendo a coordenação sido assegurada pelo Grupo de Gestão, que é composto pelo Administrador Industrial e pelos cinco directores que gerem a actividade industrial, que são apoiados nesta actividade pela coordenadora dos Sistemas de Gestão e Melhoria Contínua.

A aplicação dos princípios Kaizen no Grupo Altri não se restringem à Celbi. Existem outros projectos de melhoria contínua na Caima e na Celtejo.

CELTEJO IDENTIFICA 16 PROJECTOS DE MELHORIA

“Há um momento certo para tudo”, como refere o velho ditado popular. Depois dos recentes investimentos realizados na Celtejo que incluíram uma nova caldeira de recuperação, uma nova ETARI, uma nova turbina e uma nova instalação de tratamento de águas, entendeu-se ser o momento certo para dar um passo importante na melhoria contínua, implementando a ferramenta Kaizen.

Sendo o capital humano um dos principais activos do grupo, é de vital importância que todos se sintam parte do todo, contribuindo para a melhoria do resultado da equipa em que trabalham. Por esse motivo, a implementação da ferramenta Kaizen é mais um meio que reforça a busca contínua de melhoria na ligação entre o trabalhador e a empresa.

Com a introdução das práticas Kaizen na Celtejo pretende-se dotar a organização de novas e melhores soluções a partir das quais se vão diminuir os desperdícios e os desvios, aumentando a produtividade e, consequentemente, os resultados.

O Kaizen assenta num método próprio, tendo como principal ferramenta o Ciclo PDCA, que significa Plan, Do, Check, Act, e que representa cada uma



Celtejo



end result, coordinated by the Management Group which comprised the Industrial Administrator and the five directors who manage the company's industrial business activity, with support provided by the Management Systems and Continuing Improvement coordinator.

The implementation of the Kaizen principles within the Altri Group is not limited to Celbi. There are other continuing improvement projects at Caima and at Celtejo.

CELTEJO IDENTIFIED 16 PROJECTS FOR IMPROVEMENT

As the saying goes: “There’s a right time for everything.” Following the recent investments made at Celtejo which included a new recovery boiler, a new Industrial Waste Water Treatment



The award is also proof that the Lean methods are capable of being successfully implemented “in process manufacturing businesses, and not just in discrete manufacturing such as the automobile industry”

Plant (IWWTP), a new turbine and a new water treatment installation, it felt like the right time to take a major step forward in continuing improvement, by implementing the Kaizen tool.

Since human capital is one of the group's main assets, it is vitally important for everyone to feel as if they are part of the whole, contributing towards improving the results achieved by their team. The implementation of the Kaizen tool is therefore one more resource to reinforce the continued search for improvement in the bond between employee and company.

The aim in introducing Kaizen practices at Celtejo is to endow the organisation with new and better solutions with which waste and shortfalls will be reduced, thereby increasing productivity and consequently results.

Kaizen is based on a specific method, whose main tool is the PDCA Cycle, meaning Plan, Do, Check, Act, representing each stage: Plan – the initial stage identifying, observing and analysing the problems found; Do – after planning, actions must be put into practice in order to achieve the goals of the previous stage; Check – Note the actual effects which were achieved during the actions undertaken, whether everything was executed as planned and/or whether there were any shortfalls; Act – if the results achieved are not those planned, new actions should be drawn up. In the event of a satisfactory result, this stage serves as a preventative action to ensure that the shortfall isn't repeated. This cycle is easier to understand if viewed as a constantly rotating circle.

Although the Kaizen tool is still a recent phenomenon at Celtejo, all the teams on the ground (Gemba) have joined in enthusiastically, promoting improvements which will streamline their work. 16 projects for improvement have been identified for analysis.



das etapas: Plan (Planeamento) – a fase inicial de identificação, observação e análise dos problemas encontrados; Do (Executar) – depois de planear, as acções têm de ser postas em prática para se atingir os objectivos da etapa anterior; Check (Verificar) – Constatar os efeitos reais que foram alcançados nas acções realizadas, se tudo foi executado como planeado e/ou se houve desvios; Act (Acção/Agir) – Se os resultados obtidos não forem os planeados, devem-se formular novas acções. Caso o resultado seja satisfatório, esta etapa funciona como uma acção preventiva, para não haver reincidência do desvio. Este ciclo é mais facilmente compreendido se visto como uma roda em permanente rotação. Apesar de a ferramenta Kaizen ainda ser recente na Celtejo, todas as equipas do terreno (Gemba) têm colaborado com entusiasmo, promovendo acções

Com os Sabia que...? pretende-se uma maior transparência e transversalidade da informação recorrendo a pequenos cartões com informações simples sobre temas de interesse para o dia-a-dia da fábrica

de melhoria que agilizam o seu dia-a-dia, tendo sido identificados para análise 16 projectos de melhoria.

CRIAÇÃO DE FERRAMENTAS SIMPLES

Sabia que a gestão visual pode ser uma ferramenta útil para acompanhamento actual dos processos e para a tomada rápida e fundamentada de decisões? Este foi o mote que levou a equipa de melhoria contínua, responsável pela implementação da metodologia Kaizen na Caima, a criar ferramentas como os Sabia que...?, os OPL – One Point Lesson e os cartões de Não Conformidade.

Numa fase em que todas as equipas da Caima já utilizavam a metodologia implementada em Maio de 2018, com a realização das reuniões de Kaizen Diário N1 e o Kaizen N2 (5 S), surgiu a necessidade de melhorar aspectos relacionados com a troca e uniformização da informação e de acompanhamento das acções de melhoria. Para isso, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas simples que veio revolucionar a produtividade, a eficiência de processos, a rentabilização de recursos e a motivação das equipas.

Com os Sabia que...? pretende-se uma maior transparência e transversalidade da informação recorrendo a pequenos cartões com informações simples sobre temas de interesse para o dia-a-dia da fábrica. Para uma maior rapidez na passagem da informação foram criados os OPL – One Point Lessons. Estes documentos transcrevem procedimentos e informações de uma forma simples e acessível a todos e garantem o acesso à mesma informação.

A integração das ferramentas Kaizen no Sistema de Gestão concretizou-se usando os Cartões de Melhoria, os Cartões de Cadeia de Ajuda, os recém-implementados Projectos Kobetsu e os Cartões de Não Conformidade nos processos já existentes.

Para dar seguimento às Não Conformidades identificadas na auditoria interna ao laboratório, a ges-



CREATING SIMPLE TOOLS

Did you know that visual management can be a useful tool in current monitoring of processes and for quick and reasoned decision-making? This was the theme that pushed the continuing improvement team, which is responsible for implementing the Kaizen method at Caima, to create tools such as the Did you know...? devices, the OPLs – One Point Lessons and the Non-Conformity cards.

During the stage when all Caima's teams were already using the methodology implemented in May 2018, the Daily Kaizen N1 and Kaizen N2 (5 S) meetings held demonstrated the need to improve aspects relating to exchanging and ensuring the uniformity of information and to monitor improvement actions. A series of simple tools was devised to this end, which revolutionised



The aim of the Did you know...? device is to ensure that the information is more transparent and transversal, by using small cards containing simple pieces of information on topics which are of interest for the daily running of the factory

productivity, process efficiency, maximisation of resources and team motivation.

The aim of the Did you know...? device is to ensure that the information is more transparent and transversal, by using small cards containing simple pieces of information on topics which are of interest for the daily running of the factory. OPLs – One Point Lessons were created to make it quicker to pass on information. These documents transcribe procedures and information in a manner which is simple and accessible to all, and guarantee access to this information.

The Kaizen tools were incorporated into the Management system using Improvement Cards, Help Chain Cards, the recently-implemented Kobetsu Projects and Non-Conformity Cards in existing processes.

In order to follow up on the Non-Conformities identified in the internal audit of the laboratory, the management started by creating new models of cards so as to make the non-conformity more highly visible to the team, as well as the corrections and corrective actions taken, and also the deadlines and personnel in charge of implementation. From there, this methodology was rolled out to the entire system and organisation.

Kobetsu projects are when improvements are studied and implemented, pertaining to complex problems which require monitoring by multidisciplinary teams, with more simple problems earmarked to be solved via the PDCA cycle, using Improvement Cards and Help Chain Cards, or via the task schedule when they can be resolved immediately.

The incorporation of Kaizen tools in the Management Systems and in Caima's daily operation has proven to be an asset and a veritable cultural revolution.)

tão começou por criar novos modelos de cartões para ser mais visível à equipa a não conformidade e as correcções e acções correctivas tomadas, bem como os prazos e os responsáveis pela sua implementação. A partir daí esta metodologia foi alargada a todo o sistema e organização.

Nos projectos Kobetsu são estudadas e implementadas melhorias respeitantes a problemas complexos e que necessitem do acompanhamento de equipas multidisciplinares, ficando os problemas mais simples para resolução através do ciclo PDCA, com recurso aos Cartões de Melhoria e aos Cartões de Cadeia de Ajuda, ou através do plano de tarefas, quando podem ter resolução imediata.

A integração das ferramentas Kaizen nos Sistemas de Gestão e no dia-a-dia da Caima tem-se revelado uma mais-valia e uma verdadeira revolução cultural.)



Simulacros de acidentes de trabalho florestal Forestry safety drills



A segurança e emergência em trabalhos florestais é um tema importante para a Altri Florestal, que valoriza a promoção e a divulgação das boas práticas, bem como a implementação de procedimentos de segurança.

Safety and emergency procedures during forestry work are a key issue for Altri Florestal. We focus on promoting and publicising good practices, as well as implementing safety procedures.

Os simulacros reflectem um cenário real de emergência de diferentes situações, como, por exemplo, incêndios, acidentes, terremotos, inundações, entre outros. Permitem testar a operacionalidade, definir estratégias, corrigir fragilidades e treinar os intervenientes, promovendo rotinas de comportamento e actuação perante uma situação de emergência, contribuindo desse modo para minimizar os sentimentos de pânico que podem ocorrer numa situação de emergência real.

O trabalho florestal tem especificidades, não só pelo tipo de máquinas e equipamentos utilizados

Drills simulate an actual emergency scenario in different situations, for example, fires, accidents, earthquakes, floods and other incidents. They are intended to test operability, draw up strategies, address shortfalls and train those involved, by promoting routine conduct and action when faced with an emergency situation. This helps to minimise any panic which may arise during an actual emergency.

Forestry work has its own specific issues to deal with, not only because of the type of machinery





em operações, mas também pela dispersão, pelo isolamento e difícil acesso dos locais de trabalho, em geral.

Além de acções de sensibilização e formação certificada (DGERT) em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho Florestal, em 2018 a Altri Florestal iniciou também o Plano de Simulacros de Acidentes de Trabalho em obras florestais: exploração florestal, manutenção ou florestação, com o objectivo de realizar quatro simulacros, um por cada região florestal.

Em 2018 foram realizados dois simulacros de acidentes de trabalho em operações florestais, nas regiões florestais do Médio Tejo e no Oeste. Foi testado o procedimento de segurança em árvores enganchadas em exploração florestal com pré-abate, bem como o procedimento de emergência a aplicar em situação de acidentes de trabalho, no que diz respeito à comunicação e à localização do ponto de encontro da propriedade, identificado em mapa distribuído aos Fornecedores de Serviços Florestais com as coordenadas geográficas. As acções terminaram com uma formação de suporte básico de vida para várias situações de acidente na frente de trabalho em operações florestais.

Os simulacros tiveram o apoio da carrinha de formação itinerante da Altri Florestal, dos Bombeiros Voluntários e dos Serviços Municipais de Protecção Civil, além da presença dos colaboradores das empresas prestadoras de serviços florestais, da Autoridade para as Condições do Trabalho, da Guarda Nacional Republicana e de associações de produtores florestais regionais. »

Para 2019 estão previstos mais dois simulacros nas regiões Florestais Norte e Beira Interior.



Two further drills are earmarked for 2019, in the North and Beira Interior regions.

and equipment used during operations, but also because of how work sites are generally dispersed, isolated and difficult to access.

As well as raising awareness and providing certified training (DGERT) on the subject of Health and Safety in Forestry Work, in 2018 Altri Florestal also initiated a Work Accident Drill Scheme at forest work sites – logging, maintenance or plantation sites. The scheme aims to carry out four drills, one for every forest region.

Two drills were performed in 2018, simulating work accidents during forestry operations. These drills were held in the Mid Tejo and Western regions, and tested safety procedures on trees hooked in pre-harvesting forest practices, as well as the emergency procedure to be implemented in a work accident situation, regarding the communication and location of the property's meeting point, as indicated on a map containing the geographical coordinates, distributed to Forest Service Providers. The drill initiatives ended with a basic life support training session covering various different accident scenarios on the frontline of forestry work.

The drills were assisted by Altri Florestal's mobile training van, the Volunteer Fire Brigade, and the Municipal Civil Protection department, and were attended by employees of the forest service providers, the Labour Conditions Authority, the Republican National Guard and local forest producer associations. »





Curso de tecnologia de produção de pasta Pulp production technology course



A formação teve a participação de 26 técnicos das unidades industriais da Caima, Celbi e Celtejo, provenientes das áreas de Produção, Laboratórios, Inovação, Sistemas de Gestão, Operações e Processo.

The course was attended by 26 technicians from the Caima, Celbi and Celtejo factories, working in the Production, Laboratory, Innovation Management Systems, Operations and Process sectors.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento de Competências, a Celbi organizou um curso de formação sobre o Processo de Produção de Pasta. O curso teve a duração de cinco dias e decorreu nas instalações da Quinta do Furadouro.

Foi o primeiro curso técnico relacionado com a pro-

Celbi arranged a Pulp Production Process training course as part of its Skills Development Scheme. The course lasted for five days and was held at the Quinta do Furadouro premises.

It was the first technical course relating to paper pulp production which involved technicians from

dução de pasta de papel com os técnicos das diferentes unidades de produção do grupo Altri.

As matérias foram leccionadas por três professores: um da Universidade de São Paulo, outro da Universidade Federal de Viçosa e outro técnico da Celtejo. No planeamento da acção foi incluída uma actividade de Team Building realizada num fim de tarde na Vila de Óbidos.

Vítor Lucas, Diretor de Desenvolvimento de Operações Industriais, Celbi, o promotor da iniciativa, diz que “este tipo de acções são importantes, uma vez que visam aumentar o conhecimento técnico das equipas da Altri e a informação sobre as particularidades dos processos industriais de cada uma das fábricas”.

Além destes dois eixos, Vítor Lucas explica que esta formação técnica ajudou “a promover a rede de contactos dentro do Grupo e a criar uma cultura de excelência através da partilha das melhores práticas e da criação de *standards* de trabalho comuns”.)



Vítor Lucas, Diretor de Desenvolvimento de Operações Industriais, Celbi
Industrial operations development manager at Celbi



Este tipo de acções é importante, uma vez que visa aumentar o conhecimento técnico das equipas da Altri e a informação das particularidades dos processos industriais de cada uma das fábricas



Courses of this kind are important, since they aim to improve the technical knowledge of Altri's employees and provide more information on the specific aspects of the industrial processes performed at each factory.



all of the Altri Group's different production units.

The subjects were taught by three teachers: one from the University of São Paulo, one from the Federal University of Viçosa and the other a technician from Celtejo. The course plan included a Team Building session held one evening in the town of Óbidos.

According to industrial operations development manager, Vítor Lucas, who promoted this initiative, “courses of this kind are important, since they aim to improve the technical knowledge of Altri's employees and provide more information on the specific aspects of the industrial processes performed at each factory”.

He goes on to explain that as well as these two focuses, this technical training helped to “promote the network of contacts within the Group and to create a culture of excellence by sharing the best practices and creating common working standards”.)

FORMATO DO CURSO

A iniciativa teve uma duração de 40 horas e foi dividida em três módulos

1. Produção de pasta de papel (16 horas)

- Características Básicas da Madeira – Anatomia, Física e Química
- Preparação de madeira
- Processos de cozimento

2. Branqueamento (16 horas)

- Estágios de branqueamento
- Sequências de branqueamento
- Aspectos ambientais

3. Pasta solúvel (8 horas)

- Fundamentos
- Processos de produção
- Aplicações



COURSE FORMAT

The initiative had a duration of 40 hours and was divided into three modules

1. Paper pulp production (16 hours)

- Basic Characteristics of Wood – Anatomy, Physics and Chemistry
- Preparation of chips
- Cooking processes

2. Bleaching (16 hours)

- Bleaching stages
- Bleaching sequences
- Environmental aspects

3. Dissolving pulp (8 hours)

- Basics
- Production processes
- Applications



Take a photo and send a message



Esta iniciativa teve por objectivo promover, divulgar e sensibilizar trabalhadores e prestadores de serviços, na Celbi, para temáticas relacionadas com a Segurança no Trabalho.

The aim of this initiative in Celbi, was to promote, publicise and raise the workers and service providers, awareness of issues relating to Occupational Safety.

No passado dia 11 de Setembro de 2018, realizou-se na Celbi uma atividade denominada de Take a photo and send a message. Esta iniciativa não foi circunscrita aos trabalhadores da Celbi, mas alargada aos prestadores de serviços externos.

A iniciativa consistiu no enchimento de balões com hélio, para que ficassem visíveis todo o dia.

Os balões exibiam cinco frases: "Atenção! Não obstruir!"; "Avalie o Risco Sempre!"; "Cuidado! Em movimento"; "Respeite as Regras ou Saia!" e "Já colocou os óculos de protecção?"

"O dia foi longo e palmilharam-se muitos quilómetros tentando chegar ao máximo possível de trabalhadores", disse Ângela Ribeiro, Técnica de Segurança do Trabalho na Celbi.

A iniciativa percorreu todas as salas de controlo, a oficina Eléctrica, a Mecânica, a Mecânica-Auto, as obras com número mais elevado de trabalhadores externos, os escritórios, o Armazém Geral, o Laboratório, o Posto Médico e a cantina.



Ângela Ribeiro, Técnica de Segurança do Trabalho na Celbi



Ângela Ribeiro, Celbi's Occupational Safety Technician

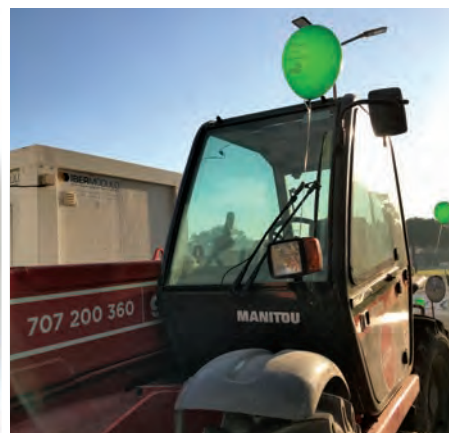
On 11th September 2018, Celbi hosted an activity entitled "Take a photo and send a message". This initiative was not just for Celbi's employees, it was extended to external service providers, and it consisted of filling balloons with helium to ensure that they remained visible all day long.

The balloons contained five different slogans: "Attention! Do not cause an obstruction!"; "Always Evaluate the Risk!"; "Be careful! Moving parts!"; "Follow the Rules or Leave!" and "Are your safety goggles on?" According to Ângela Ribeiro, Celbi's Occupational Safety Technician, "It was a long day and we walked many miles trying to get to as many workers as possible."

The initiative covered all the control rooms, the electrical, mechanics and auto-mechanics workshops, the constructions sites with the most external workers, the offices, general warehouse, laboratory, medical office and the canteen.

As the team moved throughout the mill they





À medida que a equipa circulava pela fábrica colocava os balões e interagia com quem se cruzavam, alertando os peões para o respeito pelos caminhos pedonais; os trabalhadores que conduziam empilhadores e plataformas elevatórias para o cuidado redobrado que devem de ter quando circulam no interior da fábrica, e os trabalhadores alocados às diversas obras para a importância do uso de óculos de protecção.

Todos os trabalhadores que participaram na iniciativa receberam um autocolante com a mensagem: Compromisso pela Segurança – Eu Participo.

Tanto os trabalhadores Celbi como os prestadores de serviços externos permitiram que se registasse o “momento” numa fotografia impressa e de seguida, sugerindo uma frase criativa para a legenda. De realçar que foram inúmeras as frases criativas que revelaram o empenho e o sucesso da iniciativa, em que se aliou a realização da tarefa ao comportamento seguro.

Ângela Ribeiro realçou que, de uma forma geral, “todos participaram e questionaram o objectivo da actividade”. A responsável acrescentou que “o principal objectivo da iniciativa era abordar diversas temáticas da Segurança no Trabalho e, nesse sentido, a meta foi mais que superada”.

No fim do dia foi elaborado um mural, na portaria da fábrica, com os as imagens obtidas, tendo permitido transformar os compromissos de todos perante a Segurança no Trabalho em património que ficará, certamente, na memória.

“O caminho que se avizinha é longo e todas as iniciativas que surgirem devem ser encaradas como uma mais-valia, para que todos tomemos e encaremos a Segurança no Trabalho como o foco do nosso dia-a-dia. Que o Compromisso pela Segurança seja um Compromisso de Todos!”, concluiu Ângela Ribeiro.)

A iniciativa foi preparada e dinamizada pela Celbi, em parceria com a LTM – Consultoria, para divulgar e sensibilizar os trabalhadores da empresa e os prestadores de serviços para as temáticas relacionadas com a Segurança no Trabalho



The initiative was put together and carried out by Celbi, in partnership with LTM – Consultoria, to publicise and raise awareness among the company’s employees and service providers of issues relating to Occupational Safety

placed their balloons and talk with everyone they came across, warning those that were not in the pathways, those driving forklift trucks and lifting platforms were reminded to be extra careful when driving inside the mill, and workers allocated to the different work sites were warned about the importance for the use of safety goggles.

Every worker who participated in the initiative was given a sticker with the message: Commitment to Safety – I’m in.

Both Celbi’s employees and external service providers, allowed the “moment” to be recorded on a printed photograph, and then suggesting a creative phrase. They came up with many creative captions that day, showing their commitment to this initiative, which successfully demonstrates how to perform a task whilst ensuring safe behavior.

Ângela Ribeiro underlined that generally “everyone took part in and asked questions about the aim of the activity”, adding that “the main goal of the initiative was to address different Occupational Safety issues, and in that regard, we exceeded our expectations.”

At the end of the day, a mural was created at the mill entrance, using the pictures that were taken. In this way, the team was able to weave everyone’s Occupational Safety commitments into the mill which will serve as a permanent reminder.

Ângela Ribeiro concluded by saying: “We have a long road ahead of us, and all the initiatives that arise should be regarded a positive step so that we all face safety as our daily focus in the workplace. We want our Commitment to Safety to be a Commitment shared by Everyone!”)

Growth Program for Altri High Potentials

A Porto Business School considera o Grupo Altri como uma organização muito relevante, pelo seu elevado contributo para a economia nacional, pela sua forte presença internacional, pela sua excelente performance económica, financeira, comercial, produtiva e inovadora e sobretudo, pela excepcional qualidade das competências técnicas e comportamentais da sua gestão de topo e das suas equipas, que todos os dias criam valor para todos os *stakeholders*.

Neste contexto, foi com imenso orgulho e elevado sentido de compromisso que a Porto Business School respondeu, mais uma vez, ao aliciante desafio da Academia Altri para desenvolverem em conjunto o Growth Program for Altri High Potentials.

Como a feliz denominação expressa, o programa foi desenhado para jovens com elevado potencial de crescimento no universo das empresas do Grupo Altri, numa perspectiva de futuro.

O lançamento deste programa fica ainda mais bem compreendido se o articulamos com o programa Breakthrough Program for Altri Future Leaders, realizado em 2014/15 em regime de parceria da Porto Business School com a Altri e que foi orientado para quadros com maior senioridade e, de uma forma geral, com uma permanência temporal mais alargada no grupo.

Considerando o perfil dos participantes e os objetivos estratégicos de desenvolvimento do capital humano do Grupo Altri, a Porto Business School e a Academia Altri desenharam um programa com as seguintes características:

- Duração: 48 horas
- 45 participantes distribuídos por duas turmas
- Locais de realização das acções de formação: Porto, Tomar, Furadouro e Figueira da Foz (Kick Off e Follow Up)
- Disciplinas/Temas: Leadership; Working Together; Confidence & Self Improvement; Feedback



**JOSÉ LUÍS
ALVIM**

**Coordenador do
Growth Program for
Altri High Potentials
da Porto Business
School**



**Coordinator of the
Growth Program for
Altri High Potentials
at Porto Business
School**

Porto Business School considers the Altri Group to be very relevant as an organisation, because of its great contribution towards the domestic economy, its strong international presence, its excellent economic, financial and commercial performance, its production and innovation and above all, the exceptionally high quality of the technical and behavioural skills of its top management and of its teams, who are constantly creating value for all its stakeholders. It was against this backdrop, and with a great deal of pride and a deep sense of commitment, that Porto Business School once more rose to the appealing challenge by the Altri Academy to jointly develop the Growth Program for Altri High Potentials.



as a Gift; Negociação; Fundamentos da Gestão; Tópicos Financeiros e Indicadores da Gestão

- Métodos pedagógicos: Apresentações pelos docentes; Casos práticos; Role Playing; Exercícios de autodiagnóstico; Action Learning Groups; Master Ideas Board e Personal Roadmap.

As características do programa descritas pretendiam responder aos seguintes factores críticos de sucesso:

- Alinhamento do programa com a ambição estratégica e operacional do Grupo Altri, que tem de ser potenciada de forma relevante por capital humano, capital de informação e capital organizacional (liderança, cultura, alinhamento, trabalho e cooperação em equipa) com solidez, rigor, empenhamento e orgulho de pertencer ao Grupo;
- Mobilizar e capacitar os participantes para os grandes desafios individuais e do Grupo, através de competências comportamentais críticas (liderança, cooperação e trabalho em equipa, negociação, autoconhecimento, inteligência emocional e produtividade individual) e competências gerais de gestão, contabilidade e finanças, relevantes para um gestor executivo moderno.

Foi com imenso orgulho e elevado sentido de compromisso que a Porto Business School respondeu, mais uma vez, ao aliciante desafio da Academia Altri



It was with a great deal of pride and a deep sense of commitment, that Porto Business School once more rose to the appealing challenge by the Altri Academy

As the fortunate name implies, the program was designed for young personnel who have a great potential for future growth within the Altri Group as a whole.

Launching this program makes even more sense if we take it in conjunction with the Breakthrough Program for Altri Future Leaders, held in 2014/15 in the form of a partnership between Porto Business School and Altri, which was geared towards more senior personnel who have, generally, been with the group for longer.

Taking into account the profile of the participants and the strategic goals to develop the Altri Group's human capital, Porto Business School and the Altri Academy drew up a program with the following features:

- Duration: 48 hours
- Number of participants: distributed among two classes
- Locations hosting the training initiatives: Porto, Tomar, Furadouro and Figueira da Foz (Kick Off and Follow Up)
- Subjects/Topics: Leadership; Working Together; Confidence & Self Improvement; Feedback as a Gift; Negotiation; Basics of Management; Financial Topics and Management Indicators
- Teaching methods: Presentations by teaching staff; Case studies; Role Playing; Self-testing exercises; Action Learning Groups; Master Ideas Board and Personal Roadmap.

The features of the program described aimed to fulfil the following critical success factors:

- Ensuring the program was in line with the Altri Group's strategic and operational ambition, meaningfully achieved via human capital, information capital and organisational capital, (leadership, culture, alignment, team work and cooperation), in a robust and accurate manner, with commitment and pride in being part of the Group;
- Mobilising and training participants to handle major individual and Group challenges, via critical behavioural skills (leadership, teamwork and cooperation, negotiation, self-awareness, emotional intelligence and individual productivity) and general management, accounting and financial skills, as relevant for today's executive managers.





De forma a atingir estes objectivos, os docentes e os participantes prestaram, em conjunto, especial atenção aos métodos pedagógicos nomeadamente ao Personal Roadmap (plano de compromisso individual de melhoria assumido por cada participante) e ao MIB – Master Ideas Board (desafios, ideias e propostas de melhoria apresentadas pelos participantes com impacto no Grupo Altri).

Com início da formação em Setembro de 2018 e conclusão em Janeiro de 2019, o programa terá agora uma fase de Follow Up para avaliar respectivo impacto sobre as competências individuais e de equipa dos participantes e, consequentemente, sobre o seu desempenho individual e organizacional. Na nossa perspectiva – Coordenação, Docentes e Programme Manager –, o programa correu muito bem.

Para este sucesso contribuíram decisivamente os participantes – com uma presença muito activa, com excelentes contributos, com uma intensa partilha de conhecimentos e de experiências académicas, profissionais e de vida –, que criaram uma dinâmica de grupo excepcional e uma cultura vencedora... o que nos deixa muito felizes, muito gratos e com muitas saudades.

Por fim, fica o reconhecimento e o agradecimento da Porto Business School ao Grupo Altri pela confiança demonstrada e o desejo de manter e desenvolver esta parceria.)

**Na nossa
perspectiva –
Coordenação,
Docentes e
Programme
Manager –, o
programa correu
muito bem**

● ● ●
**From our
standpoint –
Coordinators,
Teaching Staff and
program Manager
– the Program
went very well**

In order to achieve these goals, the teaching staff and participants jointly focused on the teaching methods, namely the Personal Roadmap (individual commitment towards improvement, made by each participant) and the MIB – Master Ideas Board (challenges, ideas and suggestions for improvement presented by the participants, impacting on the Altri Group).

The classroom lessons kicked off in September and ran through until December 2018, and the program will now enter its Follow-Up stage to assess its impact on the individual and team skills of the participants, and therefore on their individual and organisational performance.

From our standpoint – Coordinators, Teaching Staff and Program Manager – the program went very well.

The participants were a major factor in the success of this program, with their very active presence, their excellent contributions, and a selfless sharing of their knowledge and academic, professional and life experiences, which all went to make up an exceptional group dynamic and a winning culture... and this makes us very happy, very grateful and a little nostalgic.

Finally, Porto Business School would like to thank the Altri Group for placing their trust in us, and we hope to maintain and develop this partnership.)



**QUE A PASTA DE PAPEL DÁ ORIGEM AO PAPEL, TODA A GENTE SABE.
O QUE PROVAVELMENTE NÃO SABE, É QUE TAMBÉM PRODUZ DESENVOLVIMENTO.**

A Altri investe no interior do país através da criação de empregos directos ou indirectos. A recente expansão da Celbi que se junta à Caima e à Celtejo vem também desenvolver as comunidades onde se insere. Hoje, somos uma das produtoras de pasta de papel mais eficientes da Europa. Agora já sabe.



Preparar os líderes do futuro

Preparing the leaders of the future



O curso Growth Program for Altri High Potentials deu um valioso contributo para dotar os participantes de competências actualizadas e na retenção de talentos, nomeadamente a quem foi identificado potencial para exercer funções mais complexas e exigentes no futuro.

The Growth Program for Altri High Potentials was a great contribution to endowing participants with up-to-date skills and in seeking to retain talent. It was key in identifying employees with the potential to perform more complex and demanding jobs in the future.

Existia a ambição de criar um modelo de formação alinhado, abrangente e continuado no tempo, capaz de abrir caminhos para o desenvolvimento de competências adequadas a todas as empresas do grupo Altri, reforçando a cultura e os objectivos do grupo.

No seguimento desta visão, em 2013 foi criada a Altri Leadership Academy. O primeiro programa de formação desenvolvido na academia foi criado em parceria com a Porto Business School (PBS) e realizado entre 2013 e 2015, envolvendo 90 quadros superiores da Altri, das diversas áreas funcionais e empresas do grupo. Designado por Breakthrough Program for Altri Future Leaders. O programa foi estruturado para alinhar a estratégia de negócio, integrar os valores e a cultura organizacional do grupo e desenvolver novas competências nos futuros líderes, de forma a serem capazes de responder aos desafios de um mercado cada vez mais global e competitivo.

Atendendo aos bons resultados desta iniciativa e ao positivo impacto interno que alcançou, no primeiro semestre de 2018 a Altri decidiu criar um curso em parceria com a PBS. Desta vez a formação foi designada como Growth Program for Altri High Potentials, tendo abrangido 45 jovens colaboradores das empresas Caima, Celbi, Celtejo e Altri Florestal. O início da formação em sala aconteceu em Setembro de 2018 e a conclusão em Dezembro de 2019. O programa terminou com sessões de *follow up* que decorreram em Março de 2019.

“Sentimos que este era o momento, na carreira destes jovens, para garantir formação em áreas menos

There was a desire to create a training model that was coherent, wide-ranging and continued over time, which would be able to open up pathways towards developing skills suitable for all the companies in the Altri group, thereby reinforcing the group's culture and aims.

As a result of this vision, the Altri Leadership Academy was formed in 2013. The first training program developed at the academy was created in partnership with Porto Business School (PBS) and was held from 2013 to 2015, involving 90 members of Altri's senior personnel hand-picked from the group's different companies and areas of operation. Its title was Breakthrough Program for Altri Future Leaders. The program was structured to align the business strategy, incorporate the group's values and organisational culture and develop new skills for future leaders so that they will be able to meet the challenges of an increasingly global and competitive market.

Given the excellent results achieved by this initiative and the positive impact it had within the group, Altri decided, in the first half of 2018, to create a course in partnership with PBS. This training course was named the Growth Program for Altri High Potentials, and included 45 young employees from the companies Caima, Celbi, Celtejo and Altri Florestal. The classroom lessons began in September and ran through to December 2018. The program ended with follow-up sessions held in 2019.

According to António Jorge Pedrosa, the Human Resources manager at Celbi: “We felt that this was

MAIS FORMAÇÕES DESENHADAS À MEDIDA

Entre 2017 e 2018 foram igualmente desenvolvidos, no âmbito da Academia Altri, cursos nas áreas de Gestão, Negociação e Liderança, em parceria com escolas de gestão como a Universidade Católica de Lisboa, orientados para competências específicas e integrando diferentes ferramentas de desenvolvimento profissional e pessoal como *assessments*, seminários, *coaching* e *mentoring*.

MORE TAILOR-MADE TRAINING

Courses were also developed in 2017 and 2018 within the scope of the Altri Academy, in the areas of Management, Negotiation and Leadership, in partnership with business schools such as the Lisbon Catholic University, geared towards specific skills and incorporating different professional and personal development tools such as *assessments*, seminars, *coaching* and *mentoring*.



técnicas, mais orientadas para a gestão e desenvolvimento pessoal”, diz António Jorge Pedrosa, director de recursos humanos da Celbi. O objectivo desta iniciativa era claro: apostar nos quadros mais jovens das diversas áreas das empresas do grupo que, hoje, têm desafios merecedores de uma atenção particular por parte da empresa.

“Esta geração de trabalhadores mais jovens valoriza modelos organizacionais mais orientados para as pessoas em detrimento de outros mais tradicionais e são menos pacientes”, diz o director de recursos humanos, sublinhando que este curso foi “um valioso contributo para dotar os participantes de competências actualizadas e procurar reter talentos, nomeadamente a quem foi identificado potencial para poder exercer funções mais complexas e exigentes no futuro”.

Em jeito de conclusão, António Jorge Pedrosa entende que “os melhores resultados deste curso, são o reforço do relacionamento entre os participantes, um maior conhecimento das diferentes empresas do grupo Altri e a otimização do trabalho em equipa”. Para validar esta visão, ouvimos os participantes da acção de formação. Por ser difícil dar voz aos 45 formandos que participaram no curso, apresentamos um conjunto representativo de participantes. Quisemos saber como avaliaram a iniciativa e a importância que pode ter nas suas carreiras profissionais.

MELHORAR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Raquel Campos Rosado, da Altri Florestal, da área dos sistemas de certificação, não esconde o contentamento ao saber que foi seleccionada para frequentar o curso. “Entendi essa selecção como um reconhecimento do trabalho em desenvolvimento.” Foi um factor motivacional extra que lhe proporcionou novas aprendizagens e o desenvolvimento e a melhoria das suas competências. Esta licenciada em Engenharia Florestal considera que as várias temáticas abordadas foram “muito pertinentes e contribuíram para a melhoria do desenvolvimento das capacidades e potencialidades individuais”. Dos temas que mais a marcaram, destaca os assuntos dedicados “à Liderança, Negociação, Trabalho em Conjunto e Autoconhecimento”.

Como resultado da acção de formação, Raquel

“

Foi uma excelente iniciativa e os conteúdos transmitidos muito úteis no âmbito do desenvolvimento profissional e pessoal

Raquel Campos Rosado
Licenciatura em Engenharia Florestal
Altri Florestal • Sistemas de Certificação

● ● ●

It was an excellent initiative and the contents presented were very useful in terms of professional and personal development.

Raquel Campos Rosado
Degree in Forest Engineering
Altri Florestal • Certification Systems

”

the time in these young people’s careers to ensure training in areas that were less technical and more geared towards management and personal development.” The initiative had a clear aim: to focus on younger personnel from the various different areas of the group’s companies, who are today facing challenges which are deserving of the company’s attention.

He continues by stating that: “This generation of younger workers values organisational models which are more people-orientated over the more traditional models, and they are less patient.” He underlines that this course was “a great contribution to endowing participants with up-to-date skills and in seeking to retain talent. It was key in identifying employees with the potential to perform more complex and demanding jobs in the future”.

António Jorge Pedrosa sums up by saying that “the best things to come from the course are the strengthened relations between participants, a greater knowledge of the different companies in the Altri group and the optimisation of teamwork”.

To back up this vision, we spoke to some people who frequented the training program. It would be difficult to air the views of all 45 of them, so here below is a representative sample. We asked them how they would rate the initiative and how important it could be for their careers.

IMPROVING PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT

Raquel Campos Rosado, who works in Altri Florestal’s certification systems area, doesn’t hide her excitement that she was one of those chosen to attend the course. “I took it as a recognition of my work on development.” It was extra motivation which opened her up to new learning and allowed her to improve her skills. Having graduated with a degree in Forest Engineering, she feels that the various different topics addressed were “very relevant and contributed towards developing individual capabilities and potential”. She cites the topics which made the greatest impression on her as being those relating to “Leadership, Negotiation, Joint Work and Self-Awareness”.

Raquel Campos Rosado tells us that she has noticed an improvement in her communication with her

Campos Rosado verifica uma melhoria na comunicação com as equipas de trabalho, tornando-a “mais assertiva e eficaz, modificando as abordagens e apelando a estratégias de valorização individual como parte de um todo capaz de estabelecer a diferença no grande grupo”.

Na avaliação geral que faz do curso, Raquel Campos Rosado considera que “foi uma excelente iniciativa e os conteúdos transmitidos muito úteis no âmbito do desenvolvimento profissional e pessoal”. Além do desenvolvimento pessoal, destaca outro ganho importante. “O conhecimento mais próximo de colegas do Grupo Altri facilita a inclusão e a noção de pertença a um todo que se quer valorizar.” Mesmo assim, na sua opinião, poderia haver maior interligação e conhecimento do trabalho dos colegas, “melhorando a partilha e o trabalho em equipa”.

OPTIMIZAR A CAPACIDADE DE COMUNICAR

Outro participante que frequentou o Growth Program for Altri High Potentials foi Tiago Cordeiro, da área de abastecimento e biomassa da empresa Altri Florestal. O que mais marcou este licenciado em Engenharia dos Recursos Florestais foi o poder trabalhar com os colegas de outras empresas do grupo, pessoas que só conhecia por telefone ou *email*. Em relação às competências desenvolvidas no curso, realça “a importância das relações informais estabelecidas com os colegas do grupo”. Em resumo, Tiago Cordeiro afirma que o curso lhe melhorou a capacidade de comunicar.



“

O curso melhorou a minha capacidade de comunicar

Tiago Cordeiro
Licenciatura em Engenharia
dos Recursos Florestais
Altri Florestal •
Abastecimento de Biomassa

• • •

The course improved my ability to communicate

Tiago Cordeiro
Degree in Forest Resources
Engineering
Altri Florestal • Biomass
Supplies

”

work teams as a result of the training initiative, meaning she is “more assertive and effective, modifying approaches and appealing to strategies of valuing the individual as a part of a whole capable of making a difference within the broader group”. Raquel’s overall assessment of the program is that “it was an excellent initiative and the contents presented were very useful in terms of professional and personal development”. As well as personal development, she highlights another important benefit. “Getting to know colleagues from the Altri Group facilitates inclusion and the feeling of belonging to something that you want to cherish.” Even so, it is her opinion that there could be even greater interconnection and knowledge of colleagues’ work, “by improving sharing and teamwork”.

OPTIMISING COMMUNICATION SKILLS

Another Altri Florestal employee who took part in the Growth Program for Altri High Potentials was Tiago Cordeiro, from the area of biomass supplies. He holds a degree in Forest Resources Engineering and the aspect which had the greatest impact on him was being able to work with colleagues from other companies within the group, with whom he had only had telephone or email contact. With regard to the skills developed during the course, he highlights “the importance of informal relations established with group colleagues”. In summary, Tiago Cordeiro believes that attending the course improved his ability to communicate.



CONHECER MELHOR O NEGÓCIO

O responsável de laboratório da Caima, Samuel Peres, diz ter ficado expectante por saber que “se tratava de uma formação importante, leccionada por profissionais experientes da área”. Ao mesmo tempo sentiu reconhecimento e uma aposta no seu futuro por parte da empresa.

No curso foram abordados diversos temas, mas os que mais chamaram a atenção de Samuel Peres foram os módulos de Liderança, Negociação e Tópicos Financeiros. “Os dois primeiros porque são os que têm aplicação mais imediata no dia-a-dia e que mais me ajudaram no desempenho das minhas funções, o último por ajudar a perceber os pontos mais relevantes do negócio da empresa.”

Para este mestre em Engenharia Química, os conhecimentos adquiridos contribuíram não só com ferramentas de liderança e gestão de equipas, úteis para lidar com os desafios diários, mas também para o seu desenvolvimento pessoal, nomeadamente com os tópicos de desenvolvimento de capacidades sociais e pessoais.

“Foi uma iniciativa muito valiosa para fortalecer conhecimentos e proporcionar um intercâmbio de experiências”, concluiu o responsável de Laboratório da Caima.

IDENTIFICAR QUALIDADES E DEFEITOS

Contra a corrente da maioria dos participantes do Growth Program For Altri High Potentials, Daniel Marcos, responsável da área de produção de pasta da Celbi, diz que ao saber que tinha sido seleccionado para mais um curso do género pensou que seria “uma formação típica em gestão e liderança onde se dizem meia dúzia de chavões”. Não sentiu nem grande expectativa nem entusiasmo. Este mestre em Engenharia Química reconhece que estava errado. “Já me penitenciei pessoalmente. Foi uma formação que me ajudou a perceber as minhas qualidades e como as devo usar para ser melhor naquilo que faço e, ao mesmo tempo, permitiu-me identificar os defeitos para os poder corrigir. Sinto-me agradecido por ter sido seleccionado”, afirma Daniel Teixeira Marcos.

O tema que mais o marcou foi o trabalho em equipa. “Numa equipa há sucesso quando somos capazes de satisfazer os interesses comuns.” Outro ponto



“

Foi uma iniciativa muito valiosa para fortalecer conhecimentos e proporcionar um intercâmbio de experiências

Samuel Peres
Mestrado em Engenharia
Química
Caima • Laboratório

...

The initiative was very valuable in strengthening knowledge and sharing experiences

Samuel Peres
Master's degree in Chemical
Engineering
Caima • Laboratory

”



GAINING BETTER KNOWLEDGE OF THE BUSINESS

Samuel Peres, the head of Caima's laboratory, says that he was pleased because “it was important training, taught by professionals with experience in the field”. He also felt that the company had recognised him and invested in his future.

The course addressed various different subjects, but the ones which Samuel Peres found most interesting were the Leadership, Negotiation and Financial Topics modules. “The two former subjects because they have a more immediate application on a daily basis and they were the ones that helped me do my job, and the latter because it helped me understand the finer points of the company's business.”

The course complemented his Master's degree



“

*Numa equipa há
sucesso quando
somos capazes
de satisfazer os
interesses comuns*

Daniel Teixeira Marcos
Mestrado em Engenharia
Química
Celbi • Produção de Pasta

● ● ●

*A team is
successful when
we are able
to fulfil our
common interests*

Daniel Teixeira Marcos
Master's degree in Chemical
Engineering
Celbi • Pulp Production

”

de viragem na sua opinião foi o interesse provocado por uma pergunta feita durante um exercício: O que posso fazer para melhorar a tua vida? “Fez-me pensar que o nosso papel numa equipa ou organização é exactamente esse: melhorar a vida dos outros e ir ao encontro deles nesse sentido, não apenas procurando um recurso.”

Agora, com o curso finalizado, constata que consegue interpretar melhor os indicadores financeiros e que melhorou nos domínios da comunicação e na capacidade de transmitir ideias. A avaliação da formação é “absolutamente positiva”. Além do âmbito do curso existiu também a percepção do grupo Altri, através da partilha entre elementos das diferentes empresas e da criação de contactos que, certamente, serão profícuos no futuro.

in Chemical Engineering, and the knowledge he gained has provided him not only with team leadership and management tools, which are useful in dealing with daily challenges, but also contributed towards his personal development, namely through the topics which addressed social and personal skills development.

He adds: “The initiative was very valuable in strengthening knowledge and sharing experiences.”

IDENTIFYING QUALITIES AND SHORTFALLS

Unlike most of those who participated in the Growth Program For Altri High Potentials, Daniel Teixeira Marcos, who has a Master's degree in Chemical Engineering and who works in Celbi's pulp production department, did not have high hopes when informed he'd been selected to attend the course. He thought it would be “the usual training session with a handful of buzzwords”. He wasn't particularly expectant or enthusiastic. But he acknowledges that he was wrong. “I have seen the error of my ways. The training helped me to understand my qualities and how I should use them to be better in what I do, and, at the same time, it enabled me to identify my shortfalls so that I can correct them. I'm grateful that I was chosen to attend.”

The topic which most impressed him was teamwork. “A team is successful when we are able to fulfil our common interests.” Another point which made him change his mind about the course was how interesting he found one of the questions posed during an exercise: what can I do to make your life better? “It made me realise that our role in a team or organisation is precisely that: to make everyone else's life better and to find out what they need, rather than treating them as just another resource.” Now that the course is over, he acknowledges that he is better at interpreting financial indicators, and that he has improved in the areas of communication and his ability to convey ideas. He rates the program as being “absolutely positive”. As well as the issues addressed by the course, participants gained a better perception of the Altri group, by having people from different companies sharing experiences and creating contacts which will no doubt prove very fruitful.

COMPREENDER A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS

Diana Fernandes Machado ao ser seleccionada para o curso sentiu uma grande motivação e expectativa, mas também sentido de responsabilidade. Perante esta realidade sabia que tinha de dar o seu melhor e aproveitar ao máximo a oportunidade, porque a empresa estava a apostar nela.

A trabalhar na direção de recursos humanos da Celbi, Diana Machado considera que todos os temas expostos no curso foram interessantes, dos indicadores de gestão à negociação e liderança. O que mais a marcou foi “perceber a importância das pessoas no nosso dia-a-dia e como podem ajudar a melhorá-lo”. A mestre em Economia apercebeu-se da importância do *feedback* no desempenho normal das suas funções, quer para realçar o que correu bem, quer para mostrar o que deve ser melhorado.

Os conhecimentos adquiridos e o *refresh* de outros possibilitaram-lhe adquirir uma postura mais assertiva, onde é importante perceber o ponto de interesse do outro e colocar-se no lugar dele. Também lhe permitiram “aplicar algumas estratégias de organização de informação, por exemplo no âmbito de reuniões, e de avaliação diária das minhas funções e actividades através de autodiagnóstico”. Por último, Diana Machado, destaca que toda a composição do curso, desde a escolha dos temas abordados, ao método de ensino e à exposição pelos formadores, bem como as condições da PBS, “permitiram obter o máximo de rendimento das horas de formação”. Para finalizar, a colaboradora dos recursos humanos da Celbi resume que o curso “foi uma mais-valia para mim, porque além de todo o conhecimento adquirido, também me deu a possibilidade de conhecer melhor os meus colegas e as suas realidades, e principalmente conhecer-me melhor na minha actividade profissional”.

MAIOR NOÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO

Mário Mendes Gonçalves, da área eléctrica da Celbi, admite ter ficado sensibilizado ao saber que ia participar no curso. A oportunidade de frequentar um curso ministrado por uma instituição de referência e o abordar temáticas com que nunca tinha



“

Ajudou a aplicar algumas estratégias de organização de informação, por exemplo no âmbito de reuniões

Diana Maria B. Fernandes Machado
Mestrado em Economia
Celbi • Recursos Humanos

● ● ●

It helped to apply some strategies for organising information, for example in terms of meetings

Diana Maria B. Fernandes Machado
Master's degree in Economics
Celbi • Human Resources

”



Na Sessão de Encerramento do curso, que decorreu no dia 27 de Março no Eurostars Oasis Plaza, na Figueira da Foz, foram entregues os diplomas do curso. No final, os participantes confraternizaram num almoço-convívio

UNDERSTANDING THE IMPORTANCE OF PEOPLE

When selected to take part in the training, Diana Fernandes Machado, who holds a Master's degree in Economics, felt a great deal of motivation and expectation, but also had a feeling of responsibility. She knew that, as the company was investing in her, she had to put her best foot forward and make the most of this opportunity. As part of the human resources management at Celbi, Diana Machado feels that all the subjects addressed on the course were interesting, from management indicators to negotiation and leadership. What stayed with her the most was “understanding the importance of people in our work every day, and how we can help to improve it”. She understood the importance of feedback



Course diplomas were awarded during the closing session which took place on 27th March at the Eurostars Oasis Plaza, in Figueira da Foz. Afterwards, the participants were invited to lunch

tido contacto durante a formação académica criaram-lhe grandes expectativas.

Este mestre em Engenharia Eletrotécnica e Automação gostou particularmente da disciplina Leadership, em que foi transmitida, de forma simples e objectiva, uma série de ferramentas que lhe permitem “caracterizar melhor as situações do dia-a-dia, especialmente no relacionamento com os colegas”. A formação deu-lhe a possibilidade de ver os vários episódios do dia-a-dia de maneira diferente, especialmente ao nível da comunicação. Mário Gonçalves passou a ter, do ponto de vista mais técnico, uma maior noção dos indicadores de gestão, económicos e financeiros do grupo.

Por todos estes motivos, a formação “superou claramente as minhas expectativas. A forma dinâmica como os docentes promoveram as formações,



“

*Caracterizar
melhor as
situações do
dia-a-dia,
especialmente no
relacionamento
com os colegas*

Mário Jorge Mendes
Gonçalves
Mestrado em Engenharia
Electrotécnica e Automação
Celbi • Eléctrica



*To better
characterise
everyday
situations,
especially in my
relationships
with colleagues*

Mário Jorge Mendes
Gonçalves
Master's degree in
Electrotechnical Engineering
and Automation
Celbi • Electrics

”

when performing her job, both to highlight what went well and to show what needs to be improved upon.

The knowledge gained and knowledge refreshed enabled her to take a more assertive position in which it is important to understand others' points of interest and put oneself in their shoes. It also allowed her to “apply some strategies for organising information, for example in terms of meetings, and of making daily assessments of my work and activities through self-diagnosis”.

Finally, she underlines that the way the course was designed, from the choice of the topics covered, to the teaching method and presentation by the instructors, as well as the conditions offered by PBS, “allowed me to squeeze the most out of those hours of training”. She adds that the course “was an asset for me, because as well as all the knowledge I gained, it also afforded me the opportunity to get to know my colleagues and their situations better, and especially to understand myself better in my job”.

GREATER IDEA OF MANAGEMENT INDICATORS

Mário Mendes Gonçalves has a Master's degree in Electrotechnical Engineering and Automation and now works in Celbi's electrics department. He admits he was honoured to have been given the opportunity to take part in a course given by a renowned institution and had high hopes about being able to approach topics with which he had had no previous contact. He particularly enjoyed the topic Leadership, which simply and objectively presented a set of tools which will enable him to “better characterise everyday situations, especially in my relationships with colleagues”.

The training course allowed him to see various different daily episodes in a different way, particularly in terms of communication. Mário Gonçalves gained a better idea – from a more technical standpoint – of the group's management, economic and financial indicators. For all these reasons, the training “clearly exceeded my expectations. The dynamic lessons, the way we all got involved in the activities, the

como todos nos envolvemos nas actividades realizadas, o conhecimento adquirido na área da gestão de recursos e de pessoas contribuíram para que esta iniciativa tenha tido muito sucesso”.

CAPACIDADE DE DESBLOQUEAR PROBLEMAS

Valorização e reconhecimento foi o que sentiu Duarte Félix Dias, do departamento de Manutenção e Preparação Mecânica da Celtejo, quando lhe comunicaram que tinha sido seleccionado para participar no Growth Program for Altri High Potentials. O mestre em Engenharia Mecânica realça o princípio KISS (Keep It Short and Simple), por estimular o desenvolvimento de processos de uma forma assertiva, rápida e simples acrescentando mais valor. Destaca também as ferramentas que promovem o autocontrolo no âmbito profissional e pessoal, permitindo ouvir, compreender e reconhecer o outro.

“A capacidade de desbloquear problemas e a aptidão para analisar e promover as capacidades individuais de cada membro, em prol de uma equipa mais coesa” são, no entender de Duarte Dias, o resultado da aplicação prática de alguns dos conhecimentos adquiridos na formação. Este profissional afirmou ter conseguido visualizar o Grupo Altri como um todo, que perfaz mais do que a soma de cada parte constituinte. Para finalizar, disse ter tomado conhecimento de uma diversidade de técnicas e de ferramentas que “são essenciais no desempenho das funções diárias”.

PENSAR DE FORMA DIFERENTE

Conforto e desconforto. Foi assim que Edgar Tavares Barata, dos serviços financeiros da Celtejo, definiu o que sentiu quando soube que tinha sido seleccionado para fazer esta formação. “Saber que a nossa entidade patronal se preocupa com a evolução dos colaboradores, não só profissional, mas também pessoal, e que investe no nosso futuro, esperando que sejamos o seu futuro, é muito reconfortante.” A acompanhar este sentimento surge, em simultâneo, “o desconforto do peso da responsabilidade, que acaba por ser um bom desconforto, condição essencial à esperada evolução”.

Para Edgar Tavares Barata o módulo Feedback as



“

Tomei conhecimento de uma diversidade de técnicas e de ferramentas que são essenciais no desempenho das funções diárias

Duarte Nuno Félix Dias
Mestrado em Engenharia
Mecânica
Celtejo • Manutenção e
Preparação Mecânica

• • •

I was made aware of a diverse range of techniques and tools which are vital to performing daily duties

Duarte Nuno Félix Dias
Master's degree in
Mechanical Engineering
Celtejo • Mechanical
Maintenance and
Preparation

”



knowledge acquired in the area of resources and people management all went towards making this initiative a huge success”.

ABILITY TO OVERCOME PROBLEMS

When notified that he was one of the employees chosen to take part in the Growth Program for Altri High Potentials, Duarte Félix Dias knew he and his work were recognised and valued. He works in Celtejo's Mechanical Preparation and Maintenance department, having gained a Master's degree in Mechanical Engineering. He highlights the importance of the KISS principle (Keep It Short and Simple), as it stimulates the development of processes in an assertive, quick and simple manner, thereby adding more value. He also talks of the tools which encourage self-control within a professional and personal



Sessão de encerramento, de um participante (Ildebrando Campos) a receber o diploma das mãos de Carlos Van Zeller, administrador

Closing session, with a participant (Ildebrando Campos) being awarded a diploma from company director Carlos Van Zeller



“

Ter uma maior capacidade de avaliar e interpretar o que se passa à nossa volta

Edgar Tavares Barata
Mestrado em Gestão de Empresas
Celtejo • Serviços Financeiros

• • •

Having a greater capacity to assess and interpret what's going on around us

Edgar Tavares Barata
Master's degree in Business Management
Celtejo • Financial Department

”

a Gift foi o mais marcante, o que mais o fez pensar. “No dia-a-dia, passamos grande parte do tempo com os colegas de trabalho, muitas vezes mais tempo do que com as nossas famílias. A tendência é assumir que as relações profissionais têm de ter alguma impessoalidade, algum distanciamento, mas nesta sessão apercebi-me que, de forma geral, a ideia que temos uns dos outros, dos aspectos melhores e dos menos bons, está alinhada com a percepção que cada um tem de si próprio e que, mesmo involuntariamente, nas nossas interações no local de trabalho, acabamos por criar laços com as pessoas, por conhecê-las e por influenciar o seu bem-estar e o seu desempenho.”

Este mestre em Gestão de Empresas considera que o curso lhe proporcionou “uma maior capacidade de avaliar e interpretar o que se passa à nossa volta”.)

environment, allowing people to listen to, understand and acknowledge others.

“The ability to overcome problems and the aptitude to analyse and promote each team member’s individual skills in order to ensure a more cohesive team” are, according to Duarte Dias, the result of a practical appliance of some of the knowledge he gained during the training. He adds that he was able to view the company as a whole, which is more than the sum of its parts. He wraps up by saying that he was made aware of a diverse range of techniques and tools which “are vital to performing daily duties”.

THINKING DIFFERENTLY

Comfortable and uncomfortable. This is how Edgar Tavares Barata, who took a Master’s in Business Management and now works in Celtejo’s financial department, described how he felt when informed he was going to frequent the course. “Knowing that an employer cares about its employees’ professional and personal development and invests in their future, in the hope that these employees are its future, is very comforting.” However, he simultaneously felt “uncomfortable with the weight of responsibility, which is actually a good sort of uncomfortable and is vital if we wish to evolve”.

For Edgar Tavares Barata the Feedback as a Gift module was the one which got him thinking the most. “Every day, we spend an enormous amount of time with our work colleagues, often more time than we spend with our families. There is a tendency to assume that professional relationships have to be somewhat impersonal and that we have to maintain a certain distance, but in this session I realised that generally the idea we have of each other, of the better and worse aspects, is in line with our perception of ourselves, and that during our interactions in the workplace, we end up – even if involuntarily – creating bonds with people and getting to know them and influencing their wellbeing and their performance.”

From his point of view, what the course afforded its participants was “a greater capacity to assess and interpret what’s going on around us”.)



An aerial photograph of a wide river in Constância, Portugal. The river flows from the top left towards the bottom right. On the left bank, there is a dense line of green trees. Several small, colorful boats are moored along this bank. The right bank is a mix of sandy, light-brown soil and patches of green vegetation. In the background, rolling hills are visible under a sky filled with large, grey, dramatic clouds.

A casa de Camões está em Constância

Camões home is in Constância



A relação da população de Constância com a figura do grande escritor português é inquestionável e genuína. A época quinhentista na qual viveu, está enraizada na identidade colectiva do concelho.

The warmth with which the population of Constância regards the great Portuguese writer is tangible and genuine. The sixteenth century in which he lived is still very much in evidence in the collective identity of the borough.



Os países reconhecem e homenageiam os seus grandes escritores. É uma afirmação cultural e de identidade. Se Espanha tem uma casa de Cervantes, se Inglaterra tem uma casa de Shakespeare, se Itália tem uma casa de Dante, porque é que Portugal não pode ter uma casa de Camões? Para que Portugal a tenha, porque ela existe, é preciso que a pequena Associação Casa-Memória de Camões, que vive no pequeno município de Constância, com limitados recursos, tenha os apoios devidos para dignificar o nome de Luís Vaz de Camões e a cultura portuguesa.

Camões é um dos pilares da identidade de Constância, que se encontra ao mesmo nível dos rios, da tradição dos transportes fluviais ou da Senhora da Boa Viagem. As Pomonas Camonianas, que começaram em 1994, são a maior expressão desse afecto. Entre os dias 9 e 11 de Junho, a vila recria o ambiente renascentista com figurantes trajados a rigor.

António Matias Coelho,
historiador e presidente
da Associação Casa-Memória
de Camões

● ● ●
António Matias Coelho, an
historian and chairman of
the Camões House Museum
Association

All countries acknowledge and celebrate their great writers. It's an affirmation of their culture and identity. If Spain has a house that belonged to Cervantes, England has Shakespeare's home in Stratford-upon-Avon, and Italy has Dante's house, then why can't Portugal have a house that was home to Camões? In order for this to happen in Portugal – because such a house does exist – the small association (Associação Casa-Memória de Camões) which is located in the municipality of Constância, needs to have its limited resources boosted so it can pay homage as befitting a writer of the magnitude of Luís Vaz de Camões.

Camões is one of the pillars of Constância's identity, held in as high esteem as the rivers, the tradition of river transport and the residents' devotion to Senhora da Boa Viagem. The Pomonas Camonianas festivities, which began in 1994, are the greatest expression of this affection. From the



Um grupo de entusiastas da obra do poeta decidiu criar a Associação Casa-Memória de Camões para homenagear a obra do maior autor português de todos os tempos, a língua e a cultura portuguesa

A group of fans of the poet's works seized on this link as a basis to form the Camões House Museum Association to honour the works of Portugal's greatest ever writer, its language and its culture

A relação de Constância com Luís Vaz de Camões remonta a meados do século XVI, aos anos 1547 e 1548, quando o escritor terá vivido na sua juventude na povoação de Punhete, agora conhecida como vila e concelho de Constância. Por esse motivo um grupo de entusiastas da obra do poeta decidiu criar a Associação Casa-Memória de Camões para homenagear a obra do maior autor português de todos os tempos, a língua e a cultura portuguesa. Não existe prova documental da presença de Camões em Constância. A Associação Casa-Memória de Camões sabe-o. Nem o afirma, nem o reivindica. O que sabe é da existência de uma tradição popular que chegou até aos tempos de hoje. "Se o povo fala com tanta veemência, alguma razão terá", diz António Matias Coelho, historiador e presidente da Associação Casa-Memória de Camões. Essa tradição está documentada desde 1880, quando a Câmara Municipal reuniu para se associar às celebrações do terceiro centenário da morte de Camões, argumentando em acta que se associava à efeméride

9th to the 11th June, the village recreates life during the Renaissance, with people dressed in period costumes.

Constância's relationship with Luís Vaz de Camões dates back to the mid-16th Century, to 1547 and 1548, when he spent his youth in the village of Punhete, now known as the town and borough of Constância. A group of fans of the poet's works seized on this link as a basis to form the Camões House Museum Association (Associação Casa-Memória de Camões) to honour the works of Portugal's greatest ever writer, its language and its culture.

There is no documentary evidence to prove that Camões was ever in Constância. The Camões House Museum Association is well aware of this. They neither confirm nor deny it. What they do know is that there is a popular tradition which still lives on today. According to António Matias Coelho, an historian and chairman of the Camões House Museum Association, "If the residents are

não apenas por concordar com os propósitos da iniciativa mas por se dizer que, segundo uma muito antiga tradição, Camões terá vivido nesta povoação.

Vários estudiosos analisaram esta tradição. No século XIX, o visconde de Juromenha, um historiador especialista em Camões, estudou a veracidade da história e inclinou-se para o facto de Camões ter vivido em Constância. Já no século XX, duas pessoas foram fundamentais para manter viva esta tradição. A primeira foi um médico de Constância que acreditou na tradição popular e fez tudo o que estava ao seu alcance para credibilizar e divulgar esta história. Fez colóquios, publicou livros e organizou visitas a Constância. Foi numa dessas visitas que conheceu Manuela de Azevedo, redactora do *Diário de Lisboa*. A primeira mulher jornalista a ter carteira profissional em Portugal fez a cobertura da visita. Achou tão interessante a história e a forma como a tradição popular era vivida e transmitida pelas pessoas da vila que ganhou um grande carinho às pessoas, à vila e à história de Camões ter vivido em Constância numa casa quinhentista junto ao rio.

OS BENS DA ASSOCIAÇÃO SÃO ÍCONES DA VILA

Manuela de Azevedo acabaria por dedicar metade da sua vida a esta causa, fundando em 1977 a Associação Casa-Memória de Camões. Em parte, graças aos seus contactos e influências, a associação conseguiu três bens patrimoniais, todos eles da melhor qualidade para a terra.

O primeiro é a obra escultórica do mestre Lobo Henriques. A obra é um ícone da vila e o lugar mais visitado de Constância. “Não há ninguém que visite Constância e que não se sente junto à estátua para tirar uma fotografia”, diz António Matias Coelho.

O segundo bem patrimonial é o Jardim-Horto de Camões, projectado pelo arquitecto paisagista Gonçalo Ribeiro Telles. Não se trata de um jardim ornamental. Mas uma forma original de homenagear Luís Vaz de Camões, através das plantas que refere na sua obra, tanto plantas mediterrânicas como plantas exóticas.

O terceiro e último bem patrimonial que Manuela de Azevedo deixou à associação foi o edifício



A maior esfera armilar existente em Portugal, pesa meia tonelada, oferecida pela Faculdade de Belas-Artes de Lisboa

Portugal's largest armillary sphere which weighs in at half a tonne, donated by the Faculty of Fine Arts in Lisbon



so passionate about it, then there must be a reason for that”. This tradition has been documented since 1880, when the Municipal Council held a meeting to join the celebrations of the third centenary of Camões’s death. The minutes of the meeting state that they wanted to join the commemorations not only because they agreed with the aims of the initiative but because it was said that, according to an ancient tradition, Camões had lived in the village. Several scholars have delved deeper into this tradition. In the 19th Century the viscount of Juromenha, who was an historian specialising in Camões, studied the veracity of the claims and was inclined to believe that Camões had indeed lived in Constância. In the 20th Century, two people played a crucial role in keeping the tradition alive. The first was a doctor from Constância who believed the popular tradition and did everything he could to add credence to and disseminate the story. He gave talks, published books and arranged visits to Constância. It was on one of those visits that he met Manuela de Azevedo, a copywriter for the *Diário de Lisboa* newspaper. She was the first female journalist to be granted a press pass in Portugal, and she covered the story of her trip. She was so enamoured with the story and the way in which



da Casa-Memória de Camões. Trata-se de uma construção nova sobre as ruínas consolidadas da casa que a tradição popular diz ter sido a casa de Camões. “Essas ruínas foram muito afectadas pelo ciclone de 1941, não podiam ser recuperadas, pelo que se optou pela consolidação e classificação como imóvel de interesse público e a construção de um edifício novo, projectado pela Faculdade de Arquitectura de Lisboa”, explica o historiador e presidente da associação.

Trata-se de um edifício de cinco andares, funcional, onde um dos pisos é a preservação da casa quinhentista onde Camões terá vivido. Dessa casa quinhentista, há documentação inequívoca de ser do século XVI, que demonstra a construção de uma casa nesse local. Há também um estudo feito pelo arquitecto Jorge Sobrado, em meados do século passado, em que se atesta que os materiais e as técnicas de construção dessa casa são do período quinhentista. A Associação Casa-Memória Camões não pretende enganar ou mal informar. “Não há provas documentais da vivência de Camões nessa casa”, conta o nosso interlocutor, o que afirmam com total certeza é que “a reconstrução no piso térreo do edifício Casa-Memória é de uma casa quinhentista”.

O Jardim-Horto é único. É um monumento vivo a Camões, uma homenagem ao escritor através das plantas que ele refere na sua obra



The Garden is unique. It's a living monument to Camões, it pays homage to the writer through the plants he refers to in his works

the popular tradition was celebrated and portrayed by the locals that she became very fond of them, the town and the story of how Camões had lived in Constância in a sixteenth-century house by the river.

THE PROPERTY OWNED BY THE ASSOCIATION ARE LANDMARKS IN THE TOWN

Manuela de Azevedo would end up dedicating half her life to this cause, and in 1977 she founded the Camões House Museum Association. Thanks in part to her contacts and influences, the association was able to acquire three assets, all of them of perfect for the town.

The first is the sculptural work by the artist Lagoa Henriques. The sculpture is a landmark in the town, and is the most visited place in Constância. António Matias Coelho tells us, “nobody comes to Constância without sitting by the statue for a photograph”.

The second property is the Camões Garden, designed by landscape artist Gonçalo Ribeiro Telles. It's not an ornamental garden, but rather an original way of paying homage to Luís Vaz de Camões through the Mediterranean and exotic plants mentioned in his works.

The final asset which Manuela de Azevedo left for the association is the Camões House Museum building, which is a new construction built on the ruins of the house said to have been where Camões lived. The association's chairman and historian explains: “Those ruins were greatly affected by the cyclone of 1941 and couldn't be recuperated, so it was decided that they should be stabilised and classified as a site of public interest and a new building erected, designed by the Lisbon faculty of architecture.”

It's a functional, five-storey building, in which one of the storeys is the preserved sixteenth Century house where Camões lived. There is hard documentary proof of this sixteenth Century house, which shows that a house was built on that site. Furthermore, a study was undertaken by the architect Jorge Sobrado in the middle of the last century, which confirms that the construction techniques and materials used in this house date back to the sixteenth century. It is not the aim

Sobre esta casa quinhentista existe um novo edifício, com inúmeras potencialidades, que poderia servir, não apenas a vila de Constância, mas toda a região do médio Tejo e o País, como a Casa de Camões que Portugal não tem. Ela existe, mas não está disponível nem acessível por falta de apoios. Essa é a razão pela qual o edifício se encontra fechado ao público.

O QUE É NECESSÁRIO PARA ABRIR A CASA CAMÕES AO PÚBLICO?

“Não queremos enganar as pessoas. Não queremos inserir em prospectos turísticos uma Casa-Memória de Camões aberta ao público, onde o visitante entre e quando saia se sinta enganado, dizendo que malgastou o seu tempo e dinheiro.”

António Matias Coelho diz que a associação tem uma ideia muito precisa do que é necessário para abrir este espaço ao público. Essa visão já foi transmitida ao Ministério da Cultura. Propuseram, para cada um dos cinco pisos existentes, a definição dos conteúdos que a casa deveria comportar. Isso seria o ideal. A casa poderia abrir não com a totalidade desses conteúdos, mas com uma parte significativa. Para o nosso interlocutor seriam indispensáveis três aspectos. Em primeiro lugar, uma exposição que aludisse a Camões, que falasse da vida, da obra e da relação de Camões com Constância. A Associação tem alguns objectos que podem ajudar a compor esses conteúdos, mas não são suficientes. É necessário fazer um projecto museográfico e fazer esses conteúdos.

É preciso que uma parte da Casa-Memória fosse dedicada à eventual presença de Camões em Constância. A casa deve ter vida e ter quem a mantenha aberta, de uma forma qualificada. Seria necessário contratar uma pessoa qualificada, com conhecimento e formação para fazer uma visita guiada ao espaço e explicar o seu conteúdo.

“Era possível abrir as portas desta casa com umas quantas coisas penduradas na parede, mas estaríamos a perder uma oportunidade única de homenagear e promover a vida e a obra de Camões e de Portugal na época quinhentista e, ao mesmo tempo, estaríamos a enganar as pessoas”, sublinha António Matias Coelho. O presidente da associação acredita que esta casa possui todas as condi-



Gualter Vasco, director
fabril da Caima, com António
Matias Coelho no pavilhão
de Macau existente no Jardim-
-Horto de Camões

Gualter Vasco, Caima mill
manager, with António
Matias Coelho, in the Macau
pavillion at the Camões
garden

of the Camões House Museum Association to deceive or misinform. Coelho tells us: “There are no documents to prove that Camões lived in this house, but what they do prove beyond doubt is that the reconstruction on the ground floor of the House Museum building is of a sixteenth century house.” Above this ancient house rises a new building, full of potential, which may serve not just the town of Constância but the whole mid-Tejo region and the entire country, as the Camões House that Portugal doesn’t yet have. It does exist, but it’s neither available nor accessible because of a lack of funds. This is why it is not open to the public.

WHAT WOULD ALLOW THE CAMÕES HOUSE TO BE OPENED TO THE PUBLIC?

“We don’t want to mislead people. We don’t want tourist guides to feature a Camões House Museum which is open to the public, but where visitors will



ções para ter uma dimensão nacional. Para ele, se fizessem uma coisa qualquer, de menor dimensão, estariam a queimar etapas e a não fazer o trabalho adequado.

A direcção da associação procura trabalhar em todas as frentes, local, regional e nacional. Sabe que é preciso ganhar a confiança das pessoas e das instituições e, para isso, é preciso mostrar trabalho feito. Isso é o que tem feito a Associação Casa-Memória de Camões, desdobrando-se em actividades na Casa-Memória e no jardim-orto.

POUCOS ASSOCIADOS

A associação é pequena, possui um número reduzido de associados, e o município está muito limitado financeiramente na capacidade de ajudar a Casa Memória-Camões. Todos os anos, desde que a direcção da associação tomou posse, em Abril de 2016, que a Caima apoia a Associação Casa-Me-

Obra escultórica de Camões
do mestre Lobo Henriques



Camões sculptural work by
the artist Lobo Henriques

feel cheated and angry that they wasted their time and money.”

António Matias Coelho says that the association has a very precise idea of what's required in order for this space to be able to throw its doors open to the public. This vision has already been conveyed to the Ministry of Culture. They submitted a storey-by-storey proposal of the content they would like to see in the house. That would be the best-case scenario. The house would be able to open perhaps not with the entire contents, but with a significant portion. According to Coelho, there would be three crucial aspects. Firstly, an exhibition on the subject of Camões, addressing his life, his works and his relationship with Constância. The Association owns a few objects which could help to create this content, but they are not enough. A museum project needs to be drawn up and contents produced.

Part of the House Museum would have to be dedicated to Camões's presence in Constância. The house should be a living monument, and it would need someone to keep it open. A qualified guide, with knowledge and training, would have to be hired to provide guided tours of the space and to explain its contents.

According to António Matias Coelho “We'd be able to open the doors to this house with a few bits and pieces displayed on the wall, but we'd be missing a unique opportunity to pay homage to and promote the life and works of Camões and of Portugal in the sixteenth century, and at the same time, we would be short-changing visitors”. He believes that this house is good enough to be a nationwide attraction. His view is that if the association cobbles the display together, on a smaller scale, then they would be jumping ahead of themselves and not doing justice to the idea.

The association's board seeks a three-pronged approach – local, regional and national. They know they need to gain institutions' and people's trust, and they need to show they've done their homework. The Camões House Museum Association has been doing just that, focusing on activities at the House and at the Garden.

SMALL MEMBERSHIP

It's a small association with just a few members, and

mória de Camões. “Sem estes apoios não seria possível fazer algumas das intervenções necessárias para continuar a dignificar o maior escritor da literatura portuguesa de todos os tempos”, assume António Matias Coelho.

Os patrocínios da Caima foram canalizados para a realização de obras no Jardim-Horto, que consistiram na substituição do piso, que se encontrava muito degradado, por calçada portuguesa. Essas verbas serviram para dar a margem necessária para poder contratar uma empresa de arquitectura paisagista, especializada em jardins. “Pela primeira vez, em 30 anos, os jardins levaram terra nova. Esses terrenos não eram fertilizados há três décadas. Há trabalho de jardinagem fundamental a ser desenvolvido porque não há jardim sem plantas ou flores.”

JARDIM É MONUMENTO VIVO

O Jardim-Horto é único. É um monumento vivo a Camões, uma homenagem ao escritor através das plantas que ele refere na sua obra. Uma visita a este espaço permite fazer uma viagem através das plantas, como se fosse guiado pela mão das plantas desde o Mediterrâneo até ao Oriente, tirando as espécies vegetais que não resistem ao nosso clima, que não são muitas. Há mais de 50 espécies referidas por Camões na sua obra, desde a oliveira, o loureiro ou a vinha, até plantas mais exóticas do continente africano e do asiático.

Gonçalo Ribeiro Telles desenhou o jardim e o pavilhão de Macau, que na altura da sua construção contou com o apoio do governo de Macau, à época ainda sob administração portuguesa. Este espaço é uma evocação do universo do Extremo Oriente, da China. Evoca um pagode chinês, que está enquadrado por um conjunto de muretes, em forma ondulada, que representam simbolicamente o dragão chinês.

O jardim possui um planetário ao ar livre, com um pequeno anfiteatro com óptimas condições acústicas. Está lá também a maior esfera armilar existente em Portugal, pesa meia tonelada, oferecida pela Faculdade de Belas-Artes de Lisboa, para assinalar os 500 anos dos descobrimentos portugueses e a universalidade da língua e da cultura portuguesa. É o conjunto destes elementos



EXPOSIÇÃO CELEBRA OS 130 ANOS DA CAIMA

Uma parte do trabalho de investigação desenvolvido pelos arqueólogos industriais Jorge Custódio, Sofia Costa Macedo e Susana Pacheco, sobre os 130 anos da Caima, resultou na exposição *130 anos da Caima – De Albergaria a Constância – Portugal na indústria da Pasta de Papel*. A exposição esteve aberta ao público na Casa-Memória de Camões, desde 16 de Novembro até ao passado dia 19 de Maio.

the municipality is too financially constrained to help the Camões House Museum. Every year, since the Association's board took office in April 2016, Caima has been supporting the Camões House Museum Association. Says Coelho: “Without this support we wouldn't be able to perform many of our activities needed to celebrate Portuguese literature's greatest ever writer.”



EXHIBITION CELEBRATES 130 YEARS OF CAIMA

Part of the research work undertaken by industrial archaeologists Jorge Custódio, Sofia Costa Macedo and Susana Pacheco, about Caima's 130- year history, resulted in the exhibition entitled *130 years of Caima - From Albergaria to Constância - Portugal in the Paper Pulp Industry*. The exhibition was held at the Camões House Museum from 16th November to 19th May.

que fazem do Jardim-Horto um lugar único a ser visitado. “O apoio da Caima é fundamental para a associação. Existe uma relação fraterna. Não se trata apenas, nem somente, de alguma relação de quem precisa e de quem pode. É muito mais do que isto. É uma relação que se estabeleceu entre a empresa e a direcção da associação”, conclui António Matias Coelho.)

Caima's sponsorship has been channelled into construction work at the Garden. This work consisted of replacing the ground surface – which was in very poor condition – with Portuguese paving. These funds provided the necessary margin to be able to hire an architectural landscaping firm, specialising in gardens. “New soil was put down in the gardens for the first time in 30 years. The land hadn't been fertilised for three decades. There is vital gardening work being done because you can't have a garden without plants or flowers.”

THE GARDEN IS A LIVING MONUMENT

The Garden is unique. It's a living monument to Camões, it pays homage to the writer through the plants he refers to in his works. A trip to this space entails going on a journey through the plants, as if guided by hand by the plants themselves from the Mediterranean all the way to the Orient. The few plants not included are those which are unable to withstand Portugal's climate. Camões mentions over fifty species in his works, from the olive tree, laurel and vine, to more exotic plants from Africa and Asia.

Gonçalo Ribeiro Telles designed the Macau pavilion and garden. The construction was financed by the government of Macau, which was then still under Portuguese administration. This space evokes the exotic world of the Far East, of China. It evokes a Chinese pagoda framed by a series of low, undulating walls, which symbolise a Chinese dragon. The garden has an open-air planetarium and a small amphitheatre with excellent acoustics. It also has Portugal's largest armillary sphere which weighs in at half a tonne, donated by the Faculdade de Belas Artes of Lisbon University to commemorate the 500th anniversary of the Portuguese discoveries and the universal nature of the Portuguese language and culture. All of these elements together make the Garden a unique place to visit.

According to António Matias Coelho, “Caima's support is crucial for the association. We have a fraternal relationship. It's not just a relationship between those who need help and those who give it. It's much more than that. It's a relationship that was established between the company and the association's board of directors.”)

Limpa & Aduba, um programa de apoio à produção e gestão florestal Clear and Fertilize, a programme providing support for forest production and management

● ● ●
A gestão activa e profissional da floresta compensa. A CELPA está a implementar um programa numa área de 100 mil hectares, em parceria com os produtores, com os prestadores de serviços florestais e com a indústria. O resultado será um aumento da produção de madeira na mesma área e um menor risco de incêndio.

Active and professional forest management pays off. CELPA is working in partnership with producers, forestry service providers and with the timber industry to implement a programme covering almost 250,000 acres (100,000 hectares). The result will be an increase in timber production within that area but with a lower fire risk.



Antônio Macedo, responsável
por operacionalizar
o programa Limpa & Aduba
da CELPA

Antônio Macedo is
in charge of implementing
the CELPA programme
Clear and Fertilize

O programa Limpa & Aduba, promovido pela Associação da Indústria Papeleira (CELPA), surge integrado no projeto Melhor Eucalipto. António Macedo, o responsável por operacionalizar o programa, é um homem cuja vida e profissão está ligada à floresta. Trabalhou como engenheiro florestal na Soporcel durante 18 anos (1985-2002), onde foi responsável pelo Gabinete de Planeamento da Direção Florestal. Entre 2002 e 2005 foi director-geral das Florestas (DGF e DGRF) e administrador do Centro de Biomassa e Energia (CBE). A partir de 2005 foi consultor em várias empresas do setor florestal tendo, depois de 2009, assumido a Administração da Metacortex. Em fevereiro de 2013 foi eleito presidente do Colégio de Engenharia Florestal da Ordem dos Engenheiros (OE). Colabora com a CELPA desde janeiro de 2017, quando foi convidado a integrar e coordenar uma dimensão mais operacional do programa Melhor Eucalipto, da CELPA, de forma a chegar aos privados com uma estrutura de apoio técnico.

António Macedo explica a iniciativa Limpa & Aduba e os motivos que lhe estão na génese. “A ressaca dos incêndios florestais de 2017 resultou na apatia, no desinteresse e no desinvestimento de muitos proprietários e produtores florestais. A esta realidade acresce ainda a aprovação de uma reforma florestal que penaliza e descredibiliza o eucalipto”, conta. O especialista sublinha que quem anda no terreno sabe que há muitas pessoas que perderam a vontade de trabalhar a floresta. Querem ceder, ou vender, os seus terrenos. Uma grande parte dos proprietários já não cumpria os mínimos da gestão florestal ou das boas práticas. “Depois dos incêndios de 2017 essa situação piorou.”

FALTA MADEIRA À INDÚSTRIA NACIONAL

A falta de madeira é um problema e o risco aumentado e percecionado do investimento florestal por parte dos proprietários não ajuda. É uma situação preocupante para a CELPA e para a indústria. Onde deviam crescer 100 estão a crescer 50, mesmos nos solos bons, em resultado do abandono da floresta e da falta de aplicação de boas práticas no terreno.

Além do desfalque que os incêndios causaram no eucaliptal em 2017, há pragas e doenças que tam-



The Clear and Fertilize programme, promoted by the Paper Industry Association (CELPA), forms part of the Better Eucalyptus project. António Macedo, who is in charge of implementing the programme, is a man whose life and work are connected with the forest. He worked as a forest engineer at Soporcel for 18 years (1985-2002), where he headed up the Forest Management Planning Office. From 2002 to 2005 he was the director-general of Forestry (DGF and DGRF) and the director of the Biomass and Energy Centre [Centro de Biomassa e Energia (CBE)]. From 2005 he worked as a consultant at several companies in the forestry sector, and after 2009 took on the Administration of Metacortex. In February of 2013 he was elected chairman of the Engineering Association's Forest Engineering College. He has worked with CELPA since January 2017, when he was invited to join and

OBJECTIVOS DO ADUBA & LIMPA

Diminuir o risco de incêndio florestal e as pragas, aumentando a resistência e a resiliência da floresta de eucalipto, através do controlo da vegetação e da selecção de varas.

1

GOALS OF THE CLEAR AND FERTILIZE PROGRAMME

Reduce the risk of forest fire and pests, increasing the eucalyptus forest's resistance and resilience by controlling vegetation and selecting saplings.

Aumentar a produtividade dos eucaliptos dos privados, através do fomento da gestão florestal com recurso às boas práticas, mas também da promoção do investimento com vista a uma melhor rentabilidade.

2

Increasing productivity of privately-owned eucalyptus, by encouraging forest management using good practices, but also by promoting investment with a view to achieving greater profitability.

Melhorar o relacionamento junto dos *stakeholders* e da opinião pública, fomentando uma melhor imagem da espécie na fileira.

3

Improving relations with stakeholders and ensuring better public opinion, by cultivating a better image for the tree species.

Promover a gestão florestal junto dos proprietários e das organizações que os representam.

4

Promoting forest management and certification with owners and the organisations which represent them.

bém afectam a produtividade. António Macedo coordena um programa de acção ibérico para combater e controlar o gorgulho-do-eucalipto (*Gonipterus platensis*), pragas que também atingem a produtividade do eucalipto. Se a estes factores juntarmos as restrições e as limitações legais ao plantio, temos então um cenário de grande dificuldade e desequilíbrio entre a produção e o consumo de madeira.

PROMOVER A GESTÃO POR PARTE DOS PROPRIETÁRIOS

Um proprietário florestal de minifúndio que possua uma pequena parcela de terreno, regra geral, não faz nada para o melhorar. O raciocínio por trás dessa atitude é: "Se tiver sorte ainda me safo – não investi nada e consegui tirar algum dinheiro; se, entretanto, houver um incêndio, não perdi grande coisa porque não gastei nenhum."

Para combater a inércia e o desinteresse, a indústria

coordinate a more operational dimension of CELPA's Better Eucalyptus programme, in order to extend the outreach of its technical support structure to private individuals.

structure to private individuals.

António Macedo explains the Clear and Fertilize initiative and the reasons why it was created. "The hangover after the forest fires of 2017 led to apathy, a total lack of interest and a withdrawal of investment by many forest owners and producers. Furthermore, forest reform was passed that penalised and discredited the eucalyptus tree". He tells us how those who work on the ground know that many people lost their enthusiasm for working the forest. They now prefer to hand over or sell their land. A hefty proportion of owners were already failing to comply with minimal forest management standards and good practices, and following 2017 this situation only worsened.

PORTUGUESE INDUSTRY LACKS TIMBER

The lack of timber is a problem, and the increased and perceived risk by owners associated with investing in forestry is not helping. It's a worrying situation for CELPA and for the industry. A plot which should hold 100 trees is only holding 50, even on fertile ground, as a result of the forest being neglected and good practices not being applied on the ground.

As well as the devastation of eucalyptus forests caused by the 2017 fires, there are also pests and diseases which affect productivity. António Macedo coordinates an Iberia-wide plan of action to fight and control the eucalyptus weevil (*Gonipterus platensis*), which also affects eucalyptus tree productivity. If we add to these factors the legal limitations and restrictions on planting, we end up with a scenario where there is a highly problematic imbalance between timber production and consumption.

PROMOTING FOREST MANAGEMENT BY OWNERS

An owner of a forest mini-holding with a small plot of land generally does nothing to improve it. Some of the rationale behind this outlook is: "If I'm lucky I may just get by – I didn't invest anything but I still managed to make some money; however, if there's a fire I won't have lost much because I didn't spend

decidiu apoiar o setor para promover boas práticas e aumentar a produtividade dos proprietários florestais. Foi no âmbito dessa lógica que, em 2015, surgiu o projecto Melhor Eucalipto. Era importante perceber qual seria a melhor maneira de transferir conhecimento para os proprietários. Criou-se um site com informação, fizeram-se 15 vídeos, que estão muito bem-feitos, sobre boas práticas florestais e diferentes operações. Percorreu-se o País com várias sessões. Tudo o que foi feito teve mérito, mas era preciso ir mais longe e concretizar as operações de gestão florestal recorrendo às boas práticas, numa vertente mais operacional, junto dos proprietários. “Pode-se falar e escrever muito, mas o difícil é fazer obra”, diz António Macedo, referindo que “palavras, leva-as o vento”.

Durante 2017 foram testados no terreno modelos de cooperação com entidades gestoras florestais. Ensaíram-se dois projetos-piloto, sabendo-se de antemão que, estas experiências poderiam ter alguns insucessos, pois seria possível mostrar o caminho a seguir e a melhor forma de apoiar os proprietários florestais. Os projetos decorreram na região de minifúndio de Cantanhede, onde metade das parcelas do concelho tem uma dimensão média de um hectare. Uma realidade que pode ser transposta para toda essa região. O projeto-piloto teve a ajuda de uma associação de produtores florestais.

O segundo projeto-piloto decorreu na zona de Abrantes com a Sociedade Gestiverde, gestora de uma Zona de Intervenção Florestal (ZIF), conhecedora da área da intervenção, do território e dos proprietários.

António Macedo reconhece que não houve uma grande adesão a esta iniciativa, em parte devido ao tipo de medidas propostas e aos vínculos contratuais exigidos. Sendo necessário somar a esta realidade os incêndios de 2017, que arrasaram dois terços da ZIF de Abrantes e a totalidade em Cantanhede.

APOSTA NUM MODELO DE PROXIMIDADE

Aprendendo com os erros do passado na aproximação aos proprietários e produtores florestais e tendo por base o programa Growth Sul que visava o aumento da produtividade e resiliência aos incêndios. A iniciativa chamou a atenção da CELPA. O processo era simples: os proprietários tinham



**Processos
simples e
desburocratizados
que respeitem a
autonomia dos
proprietários**

anything.” In order to fight against this inertia and lack of interest, the industry decided to support the sector in promoting good practices and increasing forest owners’ productivity. It was against this background that the Better Eucalyptus project arose in 2015. It was important to understand the best way to convey knowledge to owners. An information website was created, and 15 excellent videos produced detailing best forestry practices

CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DAS ÁREAS DE EUCALIPTAL

- Povoamento puro de eucalipto;
- Área com aptidão para eucalipto;
- Povoamento com idades entre 2 e 6 anos, preferencialmente até à 3.ª rotação;
- Densidades dos povoamentos (>800 cepos vivos);
- Áreas sem condicionantes ambientais, em particular, à adubação;
- Áreas superiores a 0,25 hectares por parcela com limite máximo de 25 hectares por proprietário;
- Prioridade e majoração da certificação florestal;
- Compromisso do proprietário em fazer a limpeza e a selecção de varas, de acordo com a recomendação técnica do Projeto Melhor Eucalipto.



de investir para controlar a vegetação, corrigir as densidades e a gestão de combustível e, em troca, recebiam investimento para fazer a fertilização dos terrenos limpos.

A iniciativa, implementada no início de 2018 nos concelhos de Monchique, Odemira e Aljezur, foi bem acolhida pelos proprietários, tendo registado uma adesão de 104 proprietários e 1.002 hectares de área intervencionada. Contou ainda com três

**Simple
procedures with
no red tape, which
respect owners'
autonomy**

and different operations. Sessions were held up and down the country. It was a worthy effort but it needed to go further, with forest management operations actually implemented, together with owners employing good practices from a more operational standpoint. As António Macedo says, "Anyone can pay lip service, but it's more difficult to actually do what needs to be done. Talk is cheap".

Models of cooperation with forestry management bodies were tested on the ground throughout 2017. Pilot projects were trialled, with the prior knowledge that these experiments may not be a total success but would indicate the path that needed to be taken and the best way to support forest owners. The projects were carried out in the region of mini-holdings in Cantanhede, where half the district's plots of land averaged about two and a half acres (one hectare). This can be transposed to this entire region. The pilot project was assisted by an association of forest producers.

The second pilot project was held in the area of Abrantes with Sociedade Gestiverde, which manages a Forest Intervention Zone [Zona de Intervenção Florestal (ZIF)], and which knows the area of intervention, the land and the owners.

António Macedo acknowledges that not many signed up to this initiative, partly owing to the kind of measures proposed and to the contractual requirements. On top of this, there were the fires of 2017, which laid waste to two thirds of the ZIF in Abrantes and all of Cantanhede.

ELIGIBILITY CRITERIA OF EUCALYPTUS AREAS

- Pure eucalyptus population;
- Area suitable for eucalyptus;
- Population age range from 2 to 6 years, preferably until the 3rd rotation;
- Densities of populations (>800 living stumps);
- Areas with no environmental restraints, particularly on fertilization;
- Areas of over 0.6 acres (0.25 hectares) per plot;
- Priority and upscaling of forest certification;
- Owner's commitment to clearing land and selecting saplings, in accordance with the technical recommendation of the Better Eucalyptus Project.

FOCUSING ON A MODEL OF PROXIMITY

The aim was to learn from past mistakes in encouraging proximity and building closer ties with forest producers and owners, based on the Growth Sul programme which aimed to increase productivity and resilience to fire. The initiative came to CELPA's attention. The process was a simple one: owners had to invest to control vegetation, and adjust densities and fuel management, and in return they would receive investment to fertilize their cleared land.

The initiative, which was implemented at the start of 2018 in the districts of Monchique, Odemira and Aljezur, was welcomed by owners, with 104 of them signing up and an area of intervention of almost 2,500 acres (1,002 hectares). Three service



prestadores de serviços na execução do programa Growth Sul. A receptividade do modelo foi a espolleta necessária para a CELPA querer levar este modelo a outras áreas. “Achámos piada ao conceito. Percebemos que devíamos testar este modelo no minifúndio, começando com projectos-piloto nos concelhos de Cantanhede, Anadia e Águeda.”

Além disso, perceberam que não podiam envolver apenas associações de produtores florestais, sendo necessário abrir o leque a fornecedores de madeira e prestadores de serviços. “Estas entidades chegam a muitos pequenos proprietários e podem ajudar a aumentar a rede de parceiros envolvidos” diz o nosso interlocutor, sublinhando que “onde há negócio, a alavanca é outra, as coisas andam com outra desenvoltura”.

Em quatro semanas, com a participação de quatro parceiros (madeireiros, prestadores de serviços e organizações de produtores florestais) foram identificados mais de 200 hectares passíveis de acolher o programa. Fez-se obra em 150 hectares, corres-

providers also joined up to help implement the Growth Sul programme. The way in which the model was received was the spark that ignited CELPA’s desire to roll it out to other areas. “We liked the concept. We understood that we needed to test this model on mini-holdings, starting with pilot projects in the districts of Cantanhede, Anadia and Águeda.”

In addition, they understood that they couldn’t just involve forest producer associations, and would have to extend their remit to include timber suppliers and service providers. António tells us “These bodies are able to reach many smaller owners and can help in growing the network of partners involved”, and emphasises that “where there’s business to be done, the emphasis is different, and there is a different impetus”.

Over four weeks, with four partners taking part (loggers, service providers and forest producer associations) almost 500 acres (over 200 hectares) were identified as being suitable for hosting the programme. Work was carried out on 370 acres

pondentes a 48 parcelas em spot, tendo a mais pequena meio hectare. Os proprietários limparam os terrenos e, em troca, receberam o adubo e a respectiva aplicação. “Havia um contentamento generalizado entre as pessoas”, explica António Macedo.

De acordo com a CELPA, o modelo agora adotado foi um acerto. Mostrou que podia ser replicado numa escala maior e que a iniciativa Limpa & Aduba tinha capacidade mobilizadora no minifúndio. António Macedo explica o que, para ele, entendia serem os motivos que levaram esta iniciativa a ser bem-sucedida e percebida pelos aderentes ao programa.

“Se se limpar segundo recomendações técnicas diminui-se o risco de incêndio reduzindo a carga de combustível. Não quer isto dizer que esse terreno não possa arder, mas o risco é reduzido. Mesmo que aquele espaço arda, a sua resiliência é maior. Não deixa de arder, mas recupera de forma muito mais rápida.”

Além do risco de incêndio, o programa permite também aumentar a produtividade. Este pode ser o fio condutor para garantir a operacionalidade desta iniciativa por muito tempo. Num futuro próximo se o programa mostrar resultados, e permitir redução da madeira importada, o objectivo da CELPA é canalizar parte desse valor para a continuidade da iniciativa. Pois, com as restrições que há ao aumento de novas áreas de eucalipto, o desafio é aumentar a produtividade. “A margem de melhoria nas áreas de

Além de reduzir o risco de incêndio, o programa permite também aumentar a produtividade



As well decreasing the fire risk, the programme also allows productivity to be increased

(150 hectares), corresponding to 48 plots of land on the spot, the smallest of which was one acre. The owners cleared their land, and in return were offered fertilizer and its application. António Macedo says that “Everyone was happy”.

According to CELPA, the model adopted was a hit. It demonstrated that it could be replicated on a larger scale and that the Clear and Fertilize initiative was good at stimulating action in areas of mini-holdings. António Macedo explains what, in his view, led to this initiative being successful and highly-regarded by those who signed up to the programme.

“If ground is cleared in accordance with technical recommendations the fire risk is decreased by reducing the fuel load. This doesn’t mean that that plot of land can’t be swept by a forest fire, but the risk is lowered. Even if that area does burn, it is more resilient. It still burns, but its recovery is much faster.” As well decreasing the fire risk, the programme also allows productivity to be increased. This could be the driving force to guarantee that this initiative remains in operation for a long time. In the near future, if the results of the programme are positive, and the timber imports are able to be reduced, CELPA’s goal is to channel a part of that sum towards continuing with the initiative. Indeed, with the restrictions on increasing new areas of eucalyptus, the challenge is to increase productivity. Macedo assures us that “There is great scope for improvement in existing eucalyptus forests”, and he cites the example of what

INTERVENÇÃO NO PERÍODO 2019-2024 // INTERVENTION ON THE PERIOD 2019-2024

Região / Region	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2019/2024	*(1)
Norte Litoral / North Coast	-	2.000	2.000	3.000	4.000	4.500	15.550	38%
Centro Interior / Central Interior	2.000	3.000	3.500	4.500	5.000	6.000	24.000	23%
Centro Litoral / Central Coast	2.000	3.000	3.500	4.500	5.000	6.000	24.000	18%
Centro Oeste / Centre-West	-	2.000	3.500	3.500	4.500	5.500	19.000	21%
Sul Litoral / South Coast	2.000	2.000	2.500	3.000	4.000	4.000	17.500	44%
Total/Ano / Total/Year	6.000	12.000	15.000	18.500	22.500	26.000	-	-
(Acumulado) / (Accrued)	6.000	18.000	33.000	51.500	74.000	100.000	-	-

*(1) Percentagem relativa ao total de eucalipto puro da região (IFN 6 – 2010) / *(1) Percentage of the total pure eucalyptus in the region (IFN 6 – 2010)
(Fonte: CELPA) / (Source: CELPA)

eucaliptal existentes é muito grande”, dando o exemplo do que aconteceu durante cinco anos consecutivos, numa rede de parcelas permanentes visitadas no terreno, 64% dessas parcelas não tinham quaisquer vestígios de gestão. O que mostra o abandono da floresta e a baixa produtividade existente.

SIMPLICIDADE DE ADESÃO

A gestão florestal compensa e este programa ajuda a promovê-la. Para António Macedo, os dois aspectos principais do Limpa & Aduba são “não existir nenhum compromisso em vender a madeira e uma desburocratização da adesão ao programa, sem documentação contratual, o que acaba por simplificar muito o processo de adesão”.

A estes dois pontos somam-se uma percepção positiva, por parte dos agentes da fileira, das vantagens e dos benefícios de haver “negócios”, seja para os madeireiros, proprietários, organizações de produtores florestais e prestadores de serviços, de haver intervenções ajustadas e a aplicação de boas práticas ao caso particular de cada propriedade e, por último, haver uma parceria para a retoma da gestão florestal.

O resultado dos projectos-piloto nestes 150 hectares foi esclarecedor. As intervenções foram visualmente perceptíveis, correspondendo a uma mata limpa e com densidade adequada, o que tem impacto na comunidade.

O programa só é aplicado em áreas de eucaliptal puro, sem floresta mista, e em terrenos com aptidão média ou muito boa para o eucalipto

happened during five consecutive years in a network of permanent plots which were subject to on-the-ground visits. 64% of those plots showed no signs whatsoever of management having been carried out. This demonstrates how the forest is neglected and explains low productivity.

SIMPLE TO SIGN UP

Forest management pays off, and this programme helps to promote it. António Macedo believes that the two main aspects of Clear and Fertilize are “there being no commitment to selling the timber, and a removal of red tape in signing up for the programme, with no contractual documentation, which greatly simplified the signing up process”.

Further to these two points, there is also the forest agents’ positive reaction towards the advantages and benefits of “business” taking place, either for the loggers, owners, forest producer associations and service providers, of appropriate interventions being carried out, of case-specific good practices being implemented on each property, and finally, of setting up a partnership for resuming forest management. The result of the pilot projects undertaken in these areas was an eye-opener. The interventions could clearly be seen in the form of cleared undergrowth of appropriate density, which has a positive impact on the community.

EXTENDING TO 250,000 ACRES

A FLORESTA SÓ É PRIORIDADE POLÍTICA NOS PROGRAMAS ELEITORAIS

Foi director-geral das Florestas entre 2002 e 2005. Ganhou essa função sem filiação política, apenas por mérito técnico, uma vez que veio da Soporcel. Reconhece que a decisão de mudar não foi fácil. “Uma pessoa dá tudo o que tem, espreme e não sai nada”, diz. Como acontece em todos os casos, a floresta é sempre uma prioridade nos programas políticos dos partidos, mas quando é para passar à acção, há sempre outras coisas para tratar. Com António Macedo, não foi diferente. Encontrou um ministro com outras prioridades no Ministério. Foi o caso de Armando Sevinate Pinto, ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas entre 2002 e Julho de 2004. Após os grandes incêndios de 2003, em que arderam 430 mil hectares, António Macedo diz que testemunhou que o ministro gastou 70% do seu tempo a repensar a floresta e a encontrar medidas para evitar a repetição de uma situação daquelas. Muitas das medidas que ainda existem surgiram nessa época. Surgiu a reforma estrutural do sector florestal que incluiu o fundo de gestão permanente – oriundo de uma taxa dos combustíveis, os GIF, o fundo de gestão.

Como profissional e técnico, António Macedo pensou que não seria possível superar a marca dos incêndios de 2003, que era irrepetível. Infelizmente, os acontecimentos e eventos de 2017 mostraram que estava errado.

CHEGAR A 100 MIL HECTARES

O Limpa & Aduba foi vocacionado para o minifúndio e desenhado para ser aplicado em cinco regiões. De acordo com os dados do inventário da CELPA, o programa só é aplicado em áreas de eucaliptal puro, sem floresta mista, e em terrenos com aptidão média ou muito boa para o eucalipto (ver caixa na pág. 54 com os critérios de elegibilidade). “Quanto mais cedo for feita a intervenção, melhores serão os resultados alcançados”, diz António Macedo, explicando que quando os recursos são limitados é necessário fazer escolhas. No território seleccionado para a intervenção, excluindo o património próprio gerido directamente pela indústria, a área existente para o programa de beneficiação compreende 411 mil hectares.

O plano desenhado pela CELPA com o Limpa & Aduba, para um prazo de cinco anos, pretende chegar a 100 mil hectares de eucaliptal. O nosso interlocutor gostaria de ir mais longe, mas é muito difícil desenhar e implementar este plano, sobretudo no minifúndio. Está no ano zero, e ainda não há uma noção real da sua aceitação e de como se vai desenvolver a iniciativa no terreno. Para já, a receptividade está a ser positiva.

O programa arrancou já em três regiões operacionais. Este ano cada região terá uma área de 2.000 hectares, totalizando uma intervenção numa área de 6.000 hectares. Para o próximo ano, com a am-

The programme is only implemented in areas which are purely eucalyptus rather than a mixture of trees, and on land which is average to very good for eucalyptus cultivation

(100,000 HECTARES)

The Clear and Fertilize project was created for mini-holdings and designed to be applied in five regions. In accordance with CELPA's inventory data, the programme is only implemented in areas which are purely eucalyptus rather than a mixture of trees, and on land which is average to very good for eucalyptus cultivation. Our interviewee tells us “the earlier the intervention is carried out, the better the results will be”. He explains that when resources are limited, choices have to be made. On the land selected for intervention, not including its own property managed directly by the industry, the existing area for the enhancement programme includes over a million acres (411,000 hectares).

The Clear and Fertilize plan drawn up by CELPA, for a period of five years, aims to cover 250,000 acres (100,000 hectares of eucalyptus forest. António Macedo would like to go even further than that, but his plan is very difficult to design and implement, particularly on mini-holdings. We are at Year 0, and we still don't have a real idea of how it will be received and how the initiative will develop on the ground. For now, it has been well received.

The programme has already been put in place in three operating regions. This year each region will have an area of around 5,000 acres (2,000 hectares), making a total intervention of almost 15,000 acres (6,000 hectares). Next year this initiative will be

THE FOREST IS ONLY GIVEN PRIORITY AT ELECTION TIME

He was the Director-General of Forestry from 2002 to 2005. He gained this position not through political affiliation but on technical merit alone, which he had accrued at Soporcel. He acknowledges that it wasn't an easy decision to switch jobs. “You give everything you've got, until there's nothing more to give”. As always happens, the forest is always a priority at election time, but when it comes to taking action there are always other issues to deal with. With António Macedo, it was no different. He found a minister with other priorities within his Ministry. This was the case with Armando Sevinate Pinto, the minister for Agriculture, Rural Development and Fisheries from 2002 to July 2004. But after the major fires of 2003 which saw over a million acres (430,000 hectares) go up in flames, António Macedo says he witnessed the minister spending 70% of his time rethinking the forest and coming up with measures to prevent such an event being repeated. Many of the measures still in place came about at that time. One of them was the structural reform of the forestry sector which included the permanent management fund – provided through a fuel tax – GIFs (Major Forest Fires), and the management fund. As a professional and technician, António Macedo thought it would be impossible to get any worse than the fires of 2003. Unfortunately, the events of 2017 showed how wrong he was.

Os impactos e os benefícios do programa Limpa & Aduba são claros para todos os intervenientes, distribuindo riqueza por toda a fileira florestal

pliação da iniciativa a mais duas regiões, a área total abrangida será de 12 mil hectares, no ano seguinte atingirá os 15 mil hectares e depois 18.000. Será uma curva em crescendo até 2024, data em que a área intervencionada com o programa Limpa & Aduba terá alcançado os 100 mil hectares (ver tabela na pág. 57).

IMPLEMENTAÇÃO ATRAVÉS DE PARCEIROS

Este é o projecto que está desenhado e aprovado pela CELPA. Nas questões da metodologia e do processo, a CELPA não vai ligar-se à operacionalização directamente com proprietários, sendo a iniciativa implementada no terreno através de uma rede de parceiros. No entender da associação, a rede de parceiros pode ser uma organização de produtores florestais, um prestador de serviços, um madeireiro ou um grupo de certificação florestal. “Todas as entidades que, através da sua actividade CAE, cheguem aos proprietários e possam levar-lhes esta iniciativa são entidades interessantes para integrar a rede de parceiros”, diz António Macedo.

Os impactos e os benefícios do programa Limpa & Aduba são claros para todos os intervenientes, distribuindo riqueza por toda a fileira florestal. A simplicidade de adesão ao programa, sem burocracia, permite aos proprietários aumentarem a produtividade no seu terreno, o que, na prática, é sinónimo de um aumento do rendimento. Mais madeira produzida na mesma extensão é positivo também para os madeireiros e para os prestadores de serviços. Ao estar limpa, a área terá mais resiliência aos incêndios, menos terreno ardido e menor perda. Estima-se que se verifique um aumento de dois milhões de metros cúbicos entre 2023 e 2033, o que permitirá substituir a madeira produzida em Portugal por uma parte da madeira importada pela indústria.

António Macedo sabe que, para a iniciativa ser bem-sucedida, é necessário ter uma boa estratégia de comunicação do programa, dentro e fora das em-



extended to two more regions, making a total area of 30,000 acres (12,000 hectares), the year after that 37,000 acres (15,000 hectares) and the following year 44,500 acres (18,000 hectares). It will follow an upward curve until 2024, by which time the area covered by the Clear and Fertilize programme will have totalled 250,000 acres (100,000 hectares).

IMPLEMENTATION THROUGH PARTNERS

This is the project that has been designed and approved by CELPA. On issues relating to the methodology and process, CELPA will not be directly



The impacts and benefits of the Clear and Fertilize programme are evident for all those involved, distributing wealth amongst the entire forestry industry

joining the operation with owners, as the initiative is being implemented on the ground through a network of partners. The association deems that the network or partners may be an organisation of forest producers, a service provider, a logger or a forest certification group. According to António Macedo, "All bodies which reach out to owners via their EAC business activity and which may bring this initiative to them are of interest to us, to form part of our network of partners".

The impacts and benefits of the Clear and Fertilize programme are evident for all those involved, distributing wealth amongst the entire forestry industry. The simplified signing-up procedure, with no red tape, enables owners to increase productivity on their land which, in practice, translates into increased revenue. More timber produced in the same area is also a positive thing for loggers and service providers. Once cleared, the area will be more resilient to fire, and there will be less land burnt and decreased losses. It is estimated that there will be an increase of two million cubic metres between 2023 and 2033, which will allow for a portion of the timber imported to meet the industry's needs to be replaced by home-grown timber.

António Macedo knows that for the initiative to be successful, it needs a good communication strategy, both inside and outside companies. Partners therefore have to be carefully chosen to make up the network, making sure to include bodies and companies which can see the benefits of this initiative: "The partners mustn't feel threatened by the industry or compete with it. The industry has historically been very inward-looking, focusing on its own needs and properties. This is a large-scale programme to promote and increase the value of the forest which is in private hands, and this may lead to some conflicts with service providers. We need to handle this issue sensitively."

presas, sendo necessário escolher criteriosamente a rede de parceiros, no sentido de incluir entidades ou empresas que consigam ver o valor e os benefícios desta iniciativa: "Os parceiros não se podem sentir ameaçados pela indústria ou entrar em competição. A indústria tem um histórico muito voltado para dentro, para as suas necessidades e o seu património. Este é um programa de grande dimensão para a promoção e a valorização da floresta privada, que pode trazer alguns conflitos com os prestadores de serviços. É necessário ter alguma sensibilidade neste tema.")

Bussaco é um embaixador de boas práticas ambientais

Bussaco is an ambassador of good environmental practices



Várias instituições, associações e agentes económicos juntaram-se num compromisso para promover o potencial endógeno dos territórios da Mata Nacional e da Serra do Bussaco, assim como impulsionar a sua dinamização.

Several institutions, associations and economic bodies made a commitment to promote the endogenous potential of the land which forms the natural forests of the Mata Nacional and Serra do Bussaco, as well as to boost growth and improvement.

No passado 31 de Maio, teve lugar na Cruz Alta, na Mata Nacional do Bussaco, um evento que envolveu uma estrutura de parceria público-privada que serve como um bom exemplo de referência e inovação à escala nacional. Esta parceria mostrou o que se pode alcançar com a cultura de intermunicipalidade que tem vindo a ser implementada pelos municípios de Mealhada, Penacova e Mortágua, com visíveis ganhos de escala, tornando regionais e nacionais os problemas locais.

Estão ainda envolvidos outros parceiros, como a FMB e o Grupo Altrí, como principais empreendedores do projecto, bem como o ICNF e a AD ELO, que assinarão o Compromisso do Bussaco, um documento que reverte e consolida num mesmo propósito de intenções e de iniciativas um objectivo comum: a valorização da Mata Nacional e Serra do Bussaco.

A valorização do potencial endógeno dos territórios abrangidos pela Mata Nacional e Serra do Bussaco, bem como a sua dinamização, numa visão holística, envolvendo e em cooperação com outras instituições, associações e agentes económicos, é um dos propósitos deste compromisso.

Foi assinado também um protocolo de colaboração, o

On 31st May, Cruz Alta, located in the Mata Nacional do Bussaco, hosted an event which involved a public-private partnership structure which serves as a good nationwide example of innovation. This partnership showed what can be achieved with the culture of intermunicipality which has been implemented by the municipalities of Mealhada, Penacova and Mortágua, with visible scale gains, turning local problems into regional and national issues.

Other partners – such as the FMB and the Altrí Group – are also involved as the project's main entrepreneurs, as are the ICNF and AD ELO, which will sign the Bussaco Commitment. This is a document which proposes different intentions and initiatives all working towards one common goal: to appreciate and enhance the Mata Nacional and Serra do Bussaco forests.

One of the main purposes of this commitment is to improve the endogenous potential of the land encompassed by the Mata Nacional and Serra do Bussaco, as well as to promote its use from a holistic standpoint, in cooperation with other institutions, associations and economic bodies.

qual prevê a criação de ecoparques intermunicipais de recolha de biomassa e de ecopontos, que serão geridos pelos municípios e adequados às suas características, possibilitando a gestão de todos os sobrantes provenientes de pequenas explorações, de trabalhos de jardinagem e da floresta, procurando evitar o seu uso indevido e a perigosidade materializada num alto risco de ocorrências, provenientes da prática comum e generalizada de queimas ou queimadas, que não são autorizadas, temporariamente, na região de Coimbra.

VALORIZAR A MATA NACIONAL E A SERRA DO BUSSACO

Uma das actividades desenvolvidas neste evento foi a demonstração de processamento e colheita de biomassa, utilizando um sistema inovador de enfardamentos desses resíduos florestais. Foi ainda designada uma parcela de cerca de 10 hectares de acacia na serra do Bussaco, na qual foram introduzidas as técnicas de controlo e remoção desta espécie invasora, que ameaça a biodiversidade dos espaços florestais. De seguida, fez-se a reconversão deste espaço com espécies adequadas. A gestão desta área ficou sob a tutela partilhada da FMB/ICNF e da Altri Florestal, com uma monitorização conjunta com a AD ELO. Foi desenvolvido um programa de visita do modelo agora criado envolvendo parceiros internacionais oriundos do Norte da Europa.

As entidades envolvidas neste compromisso entendem que, ao activar todo o potencial da Mata Nacional e da Serra do Bussaco, que tem sido subaproveitado, se materializará em inúmeras vantagens, consubstanciando o alto valor ambiental e cultural. Este é um exemplo mundial de notabilidade e de excelência de um território que é Embaixador de Boas Práticas Ambientais. »



Assinatura do compromisso para promover a Mata Nacional e da Serra do Bussaco



Signature of the commitment to promote the forests of the Mata Nacional and Serra do Bussaco

A collaboration protocol was also signed, envisaging the creation of intermunicipal recycling points and eco parks for biomass harvesting, which will be managed by the municipalities and suited to their characteristics. This will enable proper management of all the organic materials left over from smallholdings and from gardening and forestry work, and will help to prevent it being disposed of incorrectly, and will reduce the danger presented by high-risk activities, such as the common practice of field burning. These types of fires are temporarily unauthorised in the district of Coimbra.

APPRECIATING THE MATA NACIONAL AND SERRA DO BUSSACO FORESTS

One of the activities performed at this event was a demonstration of how biomass is harvested and processed using an innovative baling system. Another measure was a plot of around 10 hectares of acacia trees which was set aside on the Bussaco mountain. This plot was subject to techniques to control and remove this invasive species which threatens the biodiversity of our forests. The plot was then replanted with appropriate species. The FMB/ICNF and Altri share responsibility for managing this plot of land, and AD ELO also takes part in its monitoring. A programme was created whereby international partners from Northern Europe are able to visit this model.

The bodies involved in this commitment feel that unlocking all the potential of the Mata Nacional and Serra do Bussaco forests, which have thus far been under-used, will bring countless advantages, thereby consolidating the area's great environmental and cultural value. This is a world-class example of land acting as an Ambassador of Good Environmental Practices. »

A cerimónia foi encerrada pelo secretário de Estado das Florestas e do Desenvolvimento Rural, Miguel Freitas



The ceremony was brought to a close by the Secretary of State of Forests and Rural Development, Miguel Freitas





**EVERYONE KNOWS THAT PAPER IS MADE FROM PULP.
WHAT YOU PROBABLY DO NOT KNOW IS THAT PULP ALSO CREATES EXPORT.**

Altri promotes economic growth in Portugal through a major contribution to GDP exporting about 95% of its pulp production, which represents almost 1% of total Portuguese exports. Today, we are one of the most efficient paper pulp producers in Europe. Now you know it!