



OUTUBRO DE 2023

MY PLANET

by The Navigator Company

Orgulho Navigator

As nossas
pessoas fazem
a diferença!

São as pessoas,
a sua qualidade de vida
e o futuro do planeta
que nos inspiram
e nos movem.



MY PLANET
Nº13

Edição e coordenação
Direção de
Comunicação e Marca

Diretor
Rui Pedro Batista

Design
Ray Gun / Creativity
Worldwide

Conteúdos
Key Message
Comunicação
Estratégica

Proprietário/Editor
The Navigator
Company

**Morada e sede
da redação**
Av. Fontes Pereira
de Melo, 27. 1050-117
Lisboa

Impressão
Impresso em papel
Inaset Plus Offset
100 g/m², tendo por
base florestas com
gestão responsável.
Isenta de registo na
ERC ao abrigo do
Dec.Reg. 8/99 de 9/6
art.12º nº1-a). Depósito
Legal nº 437518/18

Periodicidade
Trimestral

Tiragem
17 500 exemplares

Gráfica
Sprint, Impressão
Rápida, Lda



22
**Ser trainee
na Navigator**

Há vários programas, de várias
durações, todos com um
denominador comum: estagiar
na Navigator é fazer parte da
equipa.



16
**Employer
Branding**

São inúmeros os pontos
de contacto que,
durante o percurso
académico, podem
ligar os alunos à The
Navigator Company.

38
**Future
Leaders
Forum**

Projeto da Navigator
dá voz, já hoje, aos
líderes de amanhã.

JUNTE-SE TAMBÉM A NÓS EM:

facebook.com/myplanet.pt

instagram.com/myplanet.pt

44
Crescer

Projeto que parte
das ideias e das sugestões
dos colaboradores
da Navigator para melhorar
formas de trabalhar
e promover o sentimento
de pertença.



48
**Pessoas
únicas**

O outro lado
dos colaboradores da
The Navigator Company.



© Nigel Doedts



68
**As novas
gerações
e o papel**

Os jovens estão a
reconectar-se com os livros
em papel e a pôr os ecrãs de
lado quando se trata de ler.

78
**Tangibilidade
da memória**

O papel enquanto guardião
da memória coletiva.

“Seguidores”
do papel

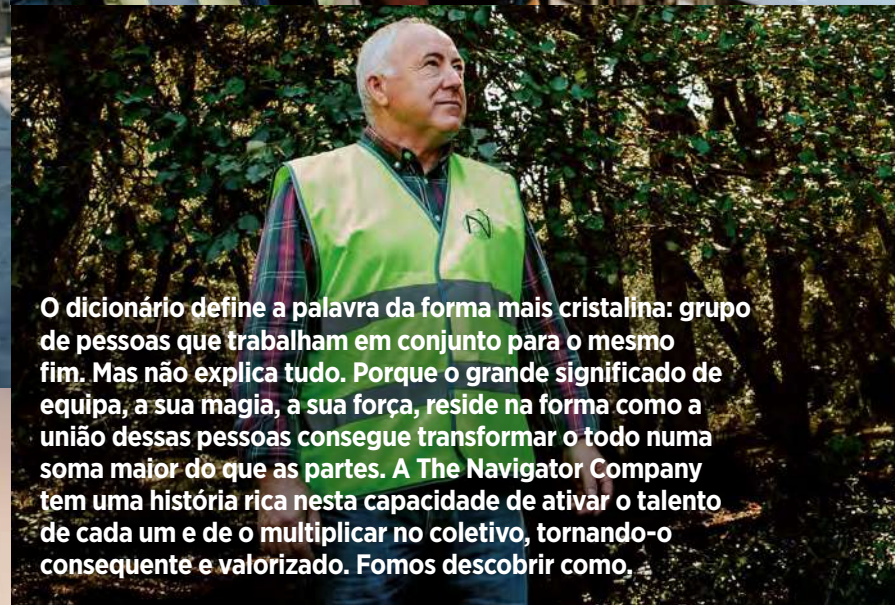
Personalidades internacionais
que dependem do papel e
caneta para criar, empreender,
estruturar ideias ou
memorizar guiões.

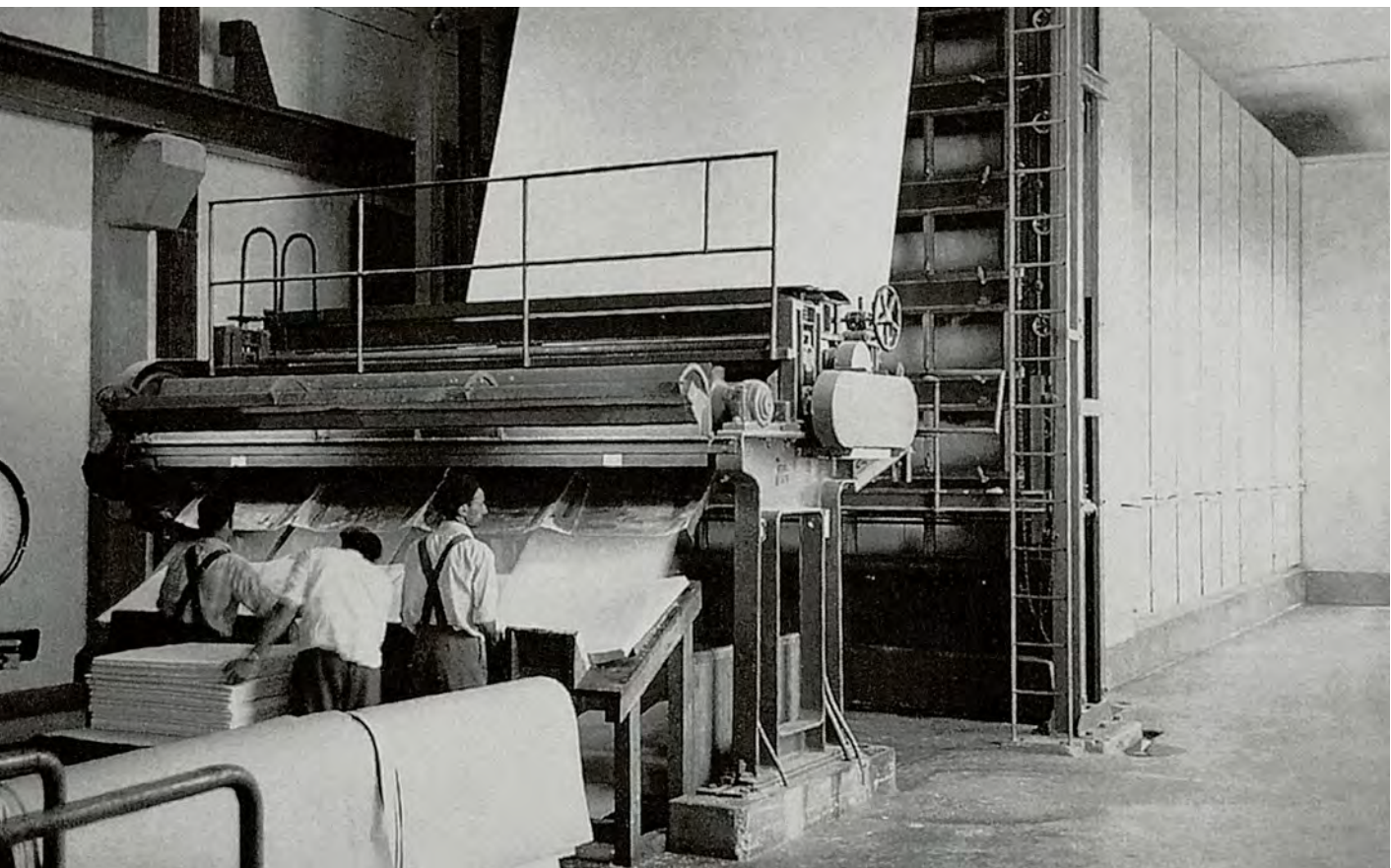
82



**Receba gratuitamente
a revista MY PLANET em sua casa**

Basta fazer a sua subscrição em myplanet.pt
ou seguir o link no QR Code.





Há 70 anos como hoje, são as pessoas que fazem a diferença na The Navigator Company, numa soma que é sempre maior do que as partes.

Folhear as páginas da história da The Navigator Company é encontrar exemplos de como as equipas têm sido o motor de uma empresa que é hoje uma referência mundial em qualidade e também em soluções, no mínimo, arrojadas. O que está por trás desta capacidade de iniciativa que dura há 70 anos? “Quebrar o preconceito” – a expressão pode ser lida num documento bem recente da The Navigator Company, o dossier de candidatura ao Prémio Nacional de Inovação, que a companhia venceu em junho passado, referindo-se ao trabalho de investigação que levou à adoção do *Eucalyptus globulus* como matéria-prima para distintos tipos de embalagem.

O trecho é mais do que um episódio. Na verdade, trata-se de um conceito-chave que acompanha a empresa desde 1957, quando na fábrica de Cacia da Companhia Portuguesa de Celulose, antecessora da Navigator, se produziu, pela primeira vez no mundo à escala industrial, pasta branqueada de *E. globulus* pelo método kraft, estabelecendo um padrão na indústria e dando origem a um mercado mundial inteiramente novo e bem-sucedido – o mercado das fibras de eucalipto, que até então eram subestimadas pelo setor. Acreditava-se na altura, que a fibra curta de eucalipto dificilmente se adequaria à produção de papéis de impressão e escrita. Hoje, a Navigator é líder europeia neste segmento, graças à vantagem competitiva proporcionada

por esta espécie florestal. Foi assim neste momento disruptivo no final dos anos 50 e voltou a ser assim ao longo da história de soluções pioneiras a nível mundial. A companhia que um dia “ousou” o branding no papel, lançando a marca “Navigator”, hoje líder no segmento premium. E que, na hora de diversificar o seu negócio para a área do *tissue*, optou por fazê-lo não de forma convencional, mas sim agregando equipas em torno de produtos com tecnologias proprietárias de elevada inovação. A companhia que, em 1996, criou o instituto **RAIZ**, em parceria com três universidades, um laboratório precursor na área da floresta, processo e produto, que tem gerado conhecimento com impacto direto no negócio da companhia, mas

também transversal e extensível a toda a sociedade. E a companhia que, hoje, está a implementar a agenda From Fossil to Forest, para a investigação, desenvolvimento e comercialização de soluções de embalagem inovadoras, com vista à substituição das atuais embalagens plásticas de origem fóssil, nomeadamente as de uso único, por materiais de base renovável e biodegradável a partir da floresta de eucalipto. Procurar um fio condutor neste caminho de sete décadas da Navigator leva-nos a uma cultura de empresa que procura potenciar as boas ideias. A par da inovação, aquilo que tem distinguido a Navigator é esta sua capacidade de industrialização do conhecimento, ou

seja, todo um trabalho concretizador que envolve multidisciplinariedade e trabalho em equipa. O conhecimento científico, as pessoas com talento e as qualificações de excelência, aliados à inovação e tecnologia, são olhadas pela Navigator como condições essenciais para um futuro sustentável. A gestão do talento é, por isso, uma das prioridades da companhia, assentando no desenvolvimento sistemático de competências dos colaboradores ao longo da carreira, a par do reconhecimento e valorização do mérito. Três elementos de equipas envolvidas em projetos recentes da Navigator – gKRAFT, *tissue* e Inpactus – contam-nos como decorre este trabalho de

criação conjunta que distingue a companhia. **João Escoval, Head of Brands** O desenvolvimento da marca gKRAFT, que designa a nova gama de papéis de embalagem da Navigator, é um testemunho da cultura da empresa. João Escoval, Head of Brands, explica porquê: “No mundo do papel de impressão e escrita, a Navigator sempre se pautou pelo desenvolvimento de marcas próprias. Trata-se de um pilar estratégico da empresa, que tem contribuído para o seu sucesso”. “Quando se decidiu que os produtos que estávamos a desenvolver na área da embalagem já se podiam agrupar e constituir um *basket* de uma categoria

O RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel, é um Laboratório de I&D detido pela The Navigator Company, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra e Universidade de Lisboa, através do Instituto Superior de Agronomia.

“A Navigator sempre se pautou pelo desenvolvimento de marcas próprias. Trata-se de um pilar estratégico da empresa, que tem contribuído para o seu sucesso.”



João Escoval, da equipa que lançou a nova gama de papel gKRAFT.

específica, decidimos criar uma nova marca”, refere, estabelecendo um contraste com a prática do mercado: “Quando olhamos para a concorrência, vemos que todos, ou quase todos, usam a marca corporativa”.

No processo criativo que deu origem à designação, houve também diferenças face aos processos habituais: “Os nomes resultam muitas vezes de um *briefing* que é dado a uma agência, que sugere várias alternativas, mas neste caso fomos nós, através de um processo de discussão interna, que chegámos ao nome e depois o propusemos em *briefing* à agência. A história-base foi criada por uma equipa multidisciplinar, envolvendo, além do marketing, a pessoa responsável pelo *packaging*, Luís Simões, bem como a equipa da sustentabilidade, com Pedro Filipe Silva”.

“Numa segunda fase foi envolvido também o instituto RAIZ, a equipa comercial, bem como a direção técnica de desenvolvimento de produto, ou seja, a equipa foi sendo alargada”. Isto porque, a partir do momento em que se chegou ao nome, a história da marca tinha de ser suportada em dados concretos. João Escoval não tem dúvidas: “Chegámos a este resultado muito positivo e inovador porque houve, de facto, muitas equipas envolvidas”.



“Já tínhamos um produto inovador, mas tínhamos de ter uma nova marca, com um nome que transmitisse a sua identidade e os seus valores. Queríamos puxar pela matéria-prima, o eucalipto *globulus*, que é uma das razões para o sucesso da empresa, e nunca o tínhamos feito no passado”, explica João Escoval, aludindo ao “g”, que remete para *globulus*, e ao “Kraft”, que designa a categoria de papéis. Foi também nestes *brainstormings* que foi criada a assinatura “From fossil to forest” que acabou por se estender a outros contextos da empresa: “Ganhou vida própria e é usada para demonstrar toda a força da Navigator enquanto agente de mudança, na transição dos materiais de base fóssil para os bioprodutos de base florestal”.

João Escoval não esconde a satisfação pessoal por ter feito parte do nascimento de uma nova marca e de hoje acompanhar o impacto dos valores que ela transmite: “Uma das razões que me traz maior orgulho por trabalhar na Navigator é a sua preocupação transversal com a sustentabilidade. Ter desenvolvido uma marca que está muito ligada ao propósito da empresa, com o foco no futuro do planeta e no bem-estar das pessoas, dá ainda mais sentido ao nosso trabalho.”

Vasco Ferreira, Diretor de Business Development

Vasco Ferreira ingressou na The Navigator Company em 2014, numa altura em que a companhia se preparava para concretizar a diversificação para o segmento de papéis *tissue*, então uma nova área de negócio. “A entrada no mercado do *tissue* deu-se após uma análise estratégica aprofundada, visando a diversificação do portefólio de negócios do grupo para novos segmentos e produtos da fileira florestal, e preferencialmente utilizando celulose de eucalipto, matéria-prima base produzida pela Navigator e que apresenta superiores atributos de qualidade e performance” lembra o Diretor de Business Development da Navigator. A estreia da Navigator no *tissue* foi concretizada com a aquisição, em 2015, da fábrica da AMS Star Paper em Vila Velha de Ródão, a



Vasco Ferreira fez parte da equipa do *tissue* desde o primeiro momento.



que se seguiu a construção, em 2017, de uma nova fábrica no site industrial de Aveiro, integrada com a unidade de produção de pasta, e que permitiu duplicar a capacidade de produção. Mais recentemente, já em 2023, o grupo expandiu de novo a sua capacidade produtiva de *tissue*, por via da aquisição ao grupo espanhol Gomà-Camps da fábrica localizada em Ejea de los Cabaleros, próximo de Saragoça, e do respetivo negócio de Consumer Tissue. Esta operação permitiu posicionar a Navigator como o primeiro produtor

“É com as pessoas, e com o seu talento e dedicação, que os negócios se fazem e se desenvolvem. Quando analisamos operações de investimento, damos um especial enfoque à qualidade dos recursos humanos.”

português de *tissue* e o segundo a nível ibérico, e marcou igualmente a internacionalização da base produtiva do grupo, até agora concentrada em Portugal. Vasco Ferreira salienta que o fator humano foi essencial nas decisões estratégicas que estiveram na génese do modelo de entrada neste segmento: “Um dos fundamentos principais que nos levou a concretizar a entrada no *tissue* com a aquisição de uma empresa, no caso a AMS (hoje Navigator Ródão), foi precisamente para incorporar e reter os seus colaboradores, que tinham bastante *know-how* e experiência, possibilitando, assim, potenciar a aprendizagem das diversas componentes operativas deste negócio e acelerar o desenvolvimento sustentado da atividade. Essas pessoas foram integradas na nossa estrutura corporativa e muitas delas assumem, hoje, funções e cargos de relevo no seio do grupo Navigator, e não apenas na unidade de *tissue*”. “É com as pessoas, e com o seu talento e dedicação, que os negócios se fazem e se desenvolvem. Quando analisamos operações de investimento, damos um especial enfoque à qualidade dos recursos humanos e à experiência e profissionalismo da estrutura operativa da empresa,” reflete Vasco Ferreira. E exemplifica com a operação mais recente de aquisição da GC Consumer: “Quando fizemos a análise da empresa, um dos fatores positivos identificados foi exatamente a qualidade, competência e profissionalismo dos seus quadros”. “É estimulante e gratificante ver a concretização prática daquilo que se projeta”, conclui Vasco Ferreira: “Nada neste processo foi fruto do acaso, foi tudo planeado, estudado aprofundadamente, decidido com a devida ponderação, e o resultado é que em oito anos passámos do zero neste mercado do *tissue* para uma faturação que, esperamos, venha a superar este ano os 300 milhões de euros. Um sucesso que resulta do valioso contributo de todos os colaboradores que integram o grupo Navigator”.

Ana Carta, investigadora do instituto RAIZ

Quando reflete sobre o Inpactus, Ana Carta não tem dúvidas quanto ao seu caráter mobilizador: “Todos fizemos parte de um projeto que transformou profundamente o RAIZ e também a companhia”. A investigadora destaca que “a inovação produzida abriu muitas portas e trouxe muitos novos clientes à Navigator”. Também nesse sentido, “o Inpactus é emblemático”.

Mas não só: “Todas as pessoas envolvidas, alunos de doutoramento, bolseiros e contratados, foram adquirindo e consolidando conhecimento. Alguns deles acabaram por ficar na companhia”. Ana Carta destaca que todo o trabalho gerado “foi muito importante no contexto da atual crise ambiental, com a urgência da substituição dos plásticos de uso único”. No final do Inpactus, surgiram “muitos pontos de partida para novas frentes de trabalho que vêm dar respostas a estas questões, como, por exemplo, os projetos de embalagem que estão a decorrer no âmbito do PRR”. “Há um antes e um depois do Inpactus. Foi um ponto de viragem marcante”, refere. Esta mudança é tanto mais importante quanto “a transição de paradigma não é fácil, nem rápida”, diz Ana Carta, para adiantar: “Trata-se de um processo lento, que implica conhecimento prévio e muito trabalho, e o Inpactus ajudou e apoiou nesse trabalho, e criou as condições para a sua continuidade”.

E uma ideia-chave quanto ao cunho multidisciplinar: “Este apoio é fundamental porque a transição tem de ser apoiada na ciência e isso só se torna possível com uma grande diversidade de conhecimentos”.

“Através do Inpactus foi também possível dotar o RAIZ com novos equipamentos que nos possibilitaram ganhar outras capacidades e competências no apoio à Navigator, desenvolver novos produtos e novas áreas de negócio. No meu caso específico, no início do Inpactus, uma das minhas primeiras tarefas foi a implementação do laboratório de análise



Ana Carta não esconde o orgulho de fazer parte da equipa do Inpactus.

“Fazer parte do Inpactus foi extremamente gratificante. Tratou-se de construir algo do início, de acompanhar todo o desenvolvimento e crescimento, até ver o produto final.”

de *tissue*, que não existia”, lembra. “A aquisição de equipamentos foi muito importante também na área da biorrefinaria, pasta e papel. Havia análises e meios para desenvolvimento de produto e processo que antes era impensável realizarem-se aqui. Além disso, ajudou a criar conhecimentos que nos permitem não só realizar estes trabalhos, mas também a sua interpretação, para darmos pareceres que permitem ajudar a escolher o caminho para os próximos passos da companhia.”

Fazendo parte de uma equipa, a investigadora do RAIZ não esconde a satisfação também a nível pessoal: “Fazer parte do Inpactus foi extremamente gratificante. Tratou-se de construir algo do início, de acompanhar todo o desenvolvimento e crescimento, até ver o produto final. Não são todas as pessoas que conseguem dizer ‘eu participei no desenvolvimento de um produto desde o início e hoje ele está no mercado’. É como um filho que nutrimos e vemos crescer. É a magia da criação”. ●

O Inpactus, um projeto copromovido pela The Navigator Company, o RAIZ, a Universidade de Coimbra e a Universidade de Aveiro, foi o maior programa nacional de I&D em bioeconomia de base florestal. Decorreu entre 2018 e 2022.

Pessoas e planeta

“São as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem” – a primeira frase do propósito da The Navigator Company é clara quanto aos eixos prioritários da empresa na criação de impacto positivo na sociedade. Como vivem os colaboradores este propósito no seu dia a dia? Sara Sequeira, operadora na Transformação de Papel em Vila Velha de Ródão, e José Nunes, supervisor da Transformação na fábrica de Setúbal, dão-nos o seu testemunho na primeira pessoa.

Sara Sequeira

“Para mim, vestir a camisola é produzir com qualidade, é haver espírito de equipa e de entreaajuda entre colegas. Isto é extremamente importante! Não apenas na Transformação, mas em múltiplas áreas da companhia. É o mais importante e a chave do sucesso de Vila Velha de Ródão.

Existe uma preocupação muito grande da própria companhia com um modelo de negócio que se preocupa com a economia circular e com o lado ambiental. Ter painéis solares no nosso complexo industrial, que captam a luz do sol para transformação em energia elétrica, é um exemplo. A companhia está a fazer um investimento inteligente, ao canalizar os seus esforços para que a sociedade beneficie também, porque o ambiente é extremamente importante. É o nosso futuro. Nós temos que cá viver, não é verdade?

Nós queremos criar valor com responsabilidade, não apenas no produto final, visando os lucros, mas com toda a responsabilidade social e ambiental, para com o meio e para com as pessoas.”

José Nunes

“Há um espírito de entreaajuda fantástico e uma partilha de conhecimento constante entre os trabalhadores da empresa ao longo das diferentes



Sara Sequeira, operadora na Transformação de Papel na fábrica de Vila Velha de Ródão



José Nunes, supervisor da Transformação na fábrica de Setúbal

gerações que tenho apanhado. Essa partilha de conhecimento poderá ser a chave do sucesso da Navigator. Isto já está em nós. É o brio profissional, aquilo que as pessoas têm dentro delas, que as move para virem trabalhar. Na Navigator, ao longo do tempo, fomos aprendendo com as gerações mais velhas que temos de dar sempre o nosso melhor. A cultura do brio naquilo que fazemos reflete-se, depois, na pessoa que compra uma resma e vê: ‘Isto está

impecável’. Sabe bem. Às vezes, dou por mim, no supermercado, a tentar ver se fui eu que produzi aquela resma. Já comentei isto com colegas e há vários que fazem o mesmo: vão ver o código de rastreamento de uma resma para perceber se foram eles que a produziram e se ela está boa. E sentem-se bem quando falam com pessoas de fora e essas pessoas dizem: ‘Trabalhas na Navigator? Grande empresa’.●

Pode uma empresa com 70 anos ser atrativa para quem tem 20? Na The Navigator Company, é uma realidade construída e consolidada todos os dias, em múltiplas frentes. A inovação, a formação, o dinamismo e a mobilidade fazem parte da sua cultura organizacional, indo ao encontro das expectativas dos profissionais das novas gerações. Tudo isto tendo como pano de fundo um propósito corporativo centrado nas pessoas e na sustentabilidade, e facilitado pelas múltiplas portas de entrada no universo Navigator. O rejuvenescimento da empresa está em curso.

BEM-VINDOS à Navigator





Em modo caça-talentos

Feiras de emprego, seminários, *workshops*, *open sessions*, *pitchs*, visitas às fábricas, estágios curriculares, projetos de dissertação, bolsas de estudo. São inúmeros os pontos de contacto que, durante o percurso académico, podem ligar os alunos à The Navigator Company, numa relação com benefícios para ambas as partes.

Quando o objetivo é captar talento jovem, chegar ao destinatário com a mensagem certa, tornando a empresa uma marca reconhecida e valorizada no mercado da empregabilidade, é um passo essencial. Por isso, na The Navigator Company, existe uma equipa dedicada ao Employer Branding, que dá visibilidade à companhia junto dos jovens estudantes, seja marcando presença nas universidades, seja recebendo-os nas suas instalações, de muitas formas diferentes e adaptadas à realidade de cada um. A Navigator participa em inúmeras feiras de emprego, mas também se apresenta através de outros formatos, como seminários, mesas redondas ou *open sessions*. E mantém as suas portas abertas aos estudantes, recebendo-os para a realização de estágios que podem ter múltiplos formatos e durações, ou ainda em visitas organizadas aos seus sites industriais. Este contacto próximo é essencial, até porque é sobretudo a população universitária que alimenta as necessidades de recrutamento da empresa. Não basta publicitar ofertas de estágios e emprego na página de LinkedIn e no website corporativos, é também necessário trabalhar a notoriedade da marca empregadora Navigator. E ninguém melhor para espalhar essa mensagem do que quem, todos os dias, faz da empresa aquilo que ela é. “Estar nas faculdades faz parte do nosso modo de vida enquanto empresa, e é assim que tem de ser. Não é algo que fazemos esporadicamente”, afirma João Baleizão,

Diretor de Manutenção do Complexo Industrial de Setúbal, que costuma participar nestes eventos. “Acrece que, para mim, este trabalho com os jovens estudantes é muito gratificante. Exige grande preparação, mas, no final, é realmente compensador”, confessa. “Se conseguirmos ter um papel relevante no percurso dos alunos com quem contactamos, mesmo que seja para chegarem à conclusão que não é nada disto que querem fazer, esta torna-se uma atividade nobre, que podemos e devemos assumir. Tem aqui também um lado de responsabilidade social”, considera João Baleizão. Para cumprir bem este papel e estar à altura da responsabilidade, o segredo, defende, está na honestidade: “Temos de ser honestos e mostrar aquilo que nos entusiasma, para que os jovens, se for o caso, possam dizer ‘isto faz sentido para mim’”.

A empresa nas universidades

As feiras de emprego são o local por excelência para apresentar a Navigator a potenciais candidatos com perfil para integrar os seus quadros. A empresa marca regularmente presença em iniciativas deste género, organizadas por inúmeras instituições de ensino universitário e politécnico em todo o país. No ano letivo de 2022-2023, contabilizou 31 participações, entre as quais 16 feiras de emprego. No stand da empresa nestes eventos estão presentes Embaixadores Navigator, sempre que possível que trabalhem nas áreas de formação dos alunos em causa, e



“Não esperamos, simplesmente, que a empresa abra as suas portas aos nossos alunos – queremos deixar algo com valor. É uma relação ‘win-win’, que traz benefícios a ambas as partes.”

Teresa Grilo, professora auxiliar no Departamento de Gestão da ISCTE Business School

No ano letivo 2022-2023, a Navigator recebeu 21 alunos no âmbito dos seus projetos de dissertação e 10 em estágios curriculares.

“Este trabalho com os jovens estudantes é muito gratificante.”

João Baleizão, Diretor de Manutenção do Complexo Industrial de Setúbal

Open Sessions – encontros à medida

Para além da presença em feiras de emprego e outros eventos organizados pelas universidades, a Navigator tem procurado chegar aos estudantes através de iniciativas próprias.

As Open Sessions, direcionadas para alunos de mestrado, mas não excluindo os de licenciatura, são um exemplo desse esforço em promover um contacto mais “custom made” com os profissionais do futuro.

João Baleizão, Diretor de Manutenção do Complexo Industrial de Setúbal, participou em duas destas sessões na Nova FCT, em Almada. “O foco é explicar em detalhe quem somos, o que produzimos, onde estamos. E procuramos deixar ali um bocadinho do nosso entusiasmo pelo que fazemos, como uma semente. Não levamos filmes inspiradores ou megalómanos, vamos apenas com esse entusiasmo e com muita transparência.”

As Open Sessions podem durar entre uma hora e meia e duas horas: “Nunca temos pressa de acabar, para que todas as questões fiquem esclarecidas”, conta João Baleizão. Quando possível, no final da sessão, fica o convite para os estudantes visitarem o Complexo Industrial de Setúbal. “Na sequência da visita do ano passado, uma das alunas deixou uma impressão tão positiva que acabou por ser contactada pelos Recursos Humanos da empresa, veio fazer um estágio profissional e hoje é nossa funcionária”, conta o responsável. ●



“Por já ter passado por lá, estou mais preparada para responder, sei do que estão à procura.”

Djêide Rocha, Embaixadora Navigator nos eventos de recrutamento de talento

Empresas mais atrativas para trabalhar: Navigator é a segunda a nível industrial

Pelo terceiro ano consecutivo, a Navigator posicionou-se no top 20 do ranking “Randstad Employer Brand Research 2023”, ocupando a 11ª posição entre as empresas mais atrativas para trabalhar. No setor industrial destacou-se ainda mais, tendo ficado posicionada no segundo lugar do ranking.

O “Randstad Employer Brand Research” analisa as perceções dos trabalhadores relativamente ao mercado de trabalho e aos 150 maiores empregadores em Portugal, e revela, anualmente, as empresas e setores mais atrativos para trabalhar no país. ●

alunos têm acesso a essa lista e podem propor-se desenvolver um deles. Criar esta ligação ainda antes do final do percurso académico é uma estratégia importante de captação de talento. João Marques, 23 anos, aluno do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial do Instituto Superior Técnico, fez um estágio curricular na Navigator no ano letivo 2022-2023. Apesar de nunca ter tido muitas certezas em relação a áreas profissionais de eleição, uma coisa sabia: “Queria que a minha tese de mestrado tivesse uma componente de experiência profissional, que me possibilitasse entrar em contexto empresarial. Para mim, este ponto era o mais importante, para não cair de ‘paraquedas’ num primeiro emprego”. A hipótese de o estágio curricular acontecer na Navigator, na Direção de Gestão de Risco, surgiu de um contacto do seu professor orientador com a empresa. Foram cinco meses, de março a julho deste ano, que deram a João Marques exatamente o que pretendia: “Estive inserido em ambiente de trabalho, em *full time*, integrado como se fosse um colaborador da empresa. Em regime híbrido, tal como todos os membros da equipa: três dias em trabalho presencial, e dois dias remoto”, conta. O tema da sua tese, “Avaliação e Gestão de Risco em Ambiente Empresarial”, implicou muitos contactos com diferentes

áreas da companhia: “Tinha ideia de que a Navigator era uma grande empresa portuguesa, mas não tinha uma noção, nem aproximada, da sua dimensão. Este projeto possibilitou-me perceber todo o processo da organização, tive contacto com muitas direções diferentes e fiquei com um conhecimento da globalidade da empresa. Foi, sem dúvida, uma experiência muito enriquecedora.” Quanto à forma como foi acolhido e acompanhado, o balanço que faz não podia ser mais positivo: “Apesar de ter sido um estágio curricular, senti sempre que fazia parte da equipa. Aliás, ainda hoje sinto que faço parte. Construíram-se laços fortes, possibilitados por sermos todos jovens e também, penso, por sermos apenas seis pessoas na equipa. Foi uma ótima experiência, que me faz sentir mais preparado para ser um melhor profissional no futuro”. Resta dizer que do lado da empresa o estágio também foi positivo, e João já recebeu uma proposta de trabalho da Navigator para quando concluir o mestrado.

Parcerias empresa-academia: “Uma relação win-win”

“A colaboração próxima entre universidade e empresas é muito benéfica para os alunos que estão a terminar licenciaturas e mestrados. Permite que possam entrar no mercado de trabalho antes de concluírem

representantes da Direção de Gestão de Talento e Desenvolvimento Organizacional. Os embaixadores são, frequentemente, antigos alunos da instituição, uma vez que esse constitui um importante fator de aproximação e identificação com os estudantes. Além da participação através do stand, as feiras permitem muitas vezes a presença da empresa em mesas redondas, pequenas entrevistas e partilhas de experiências de *alumni*. Djêide Rocha, engenheira de processo no Complexo Industrial de Setúbal, é um destes Embaixadores Navigator praticamente desde que entrou para a companhia, em 2015. Ex-aluna do Instituto Superior Técnico, volta à sua escola com frequência. “Senti, enquanto aluna, que os estudantes não sabem, na prática, o que faz um engenheiro na indústria, nomeadamente na área da pasta e papel. Enquanto embaixadores, podemos responder às dúvidas que é normal surgirem. Por já ter passado por lá, estou mais preparada para responder, sei do que estão à procura”, explica. Por outro lado, para a empresa, é uma oportunidade única para mostrar aquilo que é. “Tento transmitir o que fazemos, a forma como fazemos, as preocupações que temos e o nosso propósito focado nas pessoas. Ou seja, revelar para o exterior aquilo que somos cá dentro. Isso é o essencial”, considera Djêide Rocha.

As perguntas que os alunos fazem dividem-se em três grandes vertentes: “O que é que um engenheiro faz dentro da Navigator e quais são os nossos processos. Depois, procuram também saber quais as oportunidades de entrada e as condições que existem dentro da empresa para fazer carreira, ou seja, o que é que temos para lhes oferecer. Por último, os temas que estão ligadas à consciência ambiental”, revela a Embaixadora. “Há uma grande preocupação a este nível. Têm muita curiosidade sobre como lidamos com as questões da sustentabilidade”, conta. “Há cada vez mais perguntas nesse sentido. A preocupação é crescente, mas a desinformação mantém-se. Desmistificar ideias pré-concebidas é uma parte muito importante das feiras, que são pontes de comunicação com a comunidade. Temos muita atenção a este ponto”, conclui.

Os estudantes na empresa

Os estágios curriculares são uma forma de a Navigator estabelecer contacto com futuros profissionais numa fase precoce do seu percurso, ainda durante a formação académica. Podem acontecer no âmbito da licenciatura ou enquadrados nas teses de mestrado. Todos os anos é feito um levantamento de temas que possam ser interessantes para a empresa e, através de parcerias com as principais universidades, os

“Apesar de ter sido um estágio curricular, senti sempre que fazia parte da equipa. Aliás, ainda hoje sinto que faço parte.”

João Marques, aluno do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial do Instituto Superior Técnico



A The Navigator Company tem uma presença regular em feiras de emprego e instituições de ensino, com o objetivo de captar talento jovem.

Bolsas de estudo na área florestal

A The Navigator Company, a Altri, a Corticeira Amorim e a Sonae Arauco, através de uma parceria público-privada, estão a financiar 22 bolsas de estudo em cursos na área da engenharia florestal, assegurando aos bolseiros 100% do valor das propinas. As universidades parceiras são a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, a Universidade do Porto, o Instituto Superior de Agronomia e a Escola Superior Agrária de Coimbra. A Navigator é responsável por seis destas bolsas e o objetivo é que, a cada ano, seja renovada a sua atribuição. ●

os seus graus. Terminarem sem este contacto acabaria por ser uma grande fragilidade na sua formação, do nosso ponto de vista”, considera Teresa Grilo, Professora Auxiliar no Departamento de Gestão da ISCTE Business School e subdiretora do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral. “No caso da Navigator, estamos a falar de uma grande empresa, que tem uma vasta experiência no setor da pasta e papel, o que acaba por ser uma enorme mais-valia para os nossos estudantes nesta colaboração estabelecida há dois anos”, acrescenta. Os alunos da professora Teresa Grilo podem chegar à Navigator em duas fases diferentes do seu percurso académico. Ainda no final da licenciatura em Gestão Industrial e Logística, através do projeto aplicado à empresa, que é obrigatório para todos os estudantes e que tem a duração de quatro meses, ou no âmbito do mestrado que dirige, nas áreas de cadeias de abastecimento e logística. Neste caso, o projeto pode chegar a um ano.

“Tanto num nível como no outro, a relação com a Navigator tem corrido muito bem”, afirma Teresa Grilo. “Há um grande apoio por parte dos colaboradores que recebem os nossos alunos nas instalações da empresa e têm sido experiências bastante produtivas. Uma ótima forma de perceberem melhor como é que aquilo que aprendem na teoria se reflete na prática”, considera. Se esta colaboração tem sido benéfica para os estudantes, também se pretende que seja compensadora para a empresa. “Procuramos sempre ir ao encontro das necessidades concretas das empresas”, explica Teresa Grilo. “No caso dos mestrados, a ideia é que os alunos escolham o tema de acordo com essas necessidades previamente identificadas. E que conciliem o desenvolvimento de algo científico com um contributo para a organização. É isto que se pretende, não é, simplesmente, que a empresa nos abra as suas portas – queremos deixar algo com valor. É uma relação ‘win-win’, que traz benefícios a ambas as partes”, conclui. A longevidade da parceria da Navigator

com o Departamento de Engenharia Química da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra comprova esta reciprocidade de benefícios. “Temos, desde 1988, no mestrado, a disciplina de Ciência e Tecnologia da Pasta e do Papel, que é curricularmente definida em parceria com a Navigator”, conta Paulo Ferreira, docente e investigador. “Nós apresentamos os programas, discutimos em conjunto, e as aulas são dadas, maioritariamente, por colaboradores da companhia”, explica. O contacto com as empresas é, neste Departamento, uma parte fundamental da formação do aluno. E essa vertente é valorizada tanto pelos estudantes como pela universidade. “Por um lado, as dissertações de mestrado que têm a vertente empresa/indústria são cada vez mais procuradas pelos alunos e, por outro, somos instados pela universidade para que, tendencialmente, assim aconteça”, afirma Paulo Ferreira. Ao nível da investigação, a colaboração entre a Navigator e o Departamento de

Engenharia Química da Universidade de Coimbra “conduziu já a várias teses de doutoramento, que tiveram como co-supervisores colaboradores da empresa. Há um trabalho de investigação permanente e constante, em parceria”, revela Paulo Ferreira. No âmbito de projetos liderados pela Navigator, a colaboração pode tornar-se ainda mais intensa. Foi o que aconteceu no caso do **projeto Inpactus**. Na Universidade de Coimbra, que faz parte da Comissão científica do RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel (Laboratório de I&D detido pela The Navigator Company, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra e Universidade de Lisboa, através do Instituto Superior de Agronomia), foram produzidas 15 teses de doutoramento ao abrigo deste projeto, entre as quais sete no departamento de Engenharia Química. “Tivemos uma participação intensíssima no Inpactus”, confirma Paulo Ferreira. “No domínio da investigação, temos com a Navigator uma relação imensamente colaborativa”. ●

O Inpactus, um projeto copromovido pela The Navigator Company, o RAIZ- Instituto de Investigação da Floresta e Papel, a Universidade de Coimbra e a Universidade de Aveiro, foi o maior programa nacional de I&D em bioeconomia de base florestal. Decorreu entre 2018 e 2022.



“As dissertações de mestrado que têm a vertente empresa/indústria são cada vez mais procuradas pelos alunos.”

Paulo Ferreira, docente e investigador no Departamento de Engenharia Química da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

Ser um estagiário já é “ser Navigator”

Seja qual for o tipo de programa, a duração, a área de formação ou o grau académico, uma coisa é certa: quem entra na Navigator como estagiário é recebido como parte da equipa. São vários os programas que a companhia oferece, ao encontro dos múltiplos perfis dos jovens talentos. Claro que estes terão muito a aprender, mas encontrarão também inúmeras oportunidades de contribuir, de participar e de fazer parte. Promovê-las é uma missão de todos os que já lá estão. Mas para o confirmar, ninguém melhor do que quem já passou ou está a passar pela experiência. A voz aos estagiários.

Fator N: programa de *trainees* para espíritos aventureiros

O Fator N é um programa estruturado, de longa duração, destinado a mestres e finalistas de mestrado. Ao longo de dois anos, os *trainees* admitidos desenvolvem, dentro da Navigator, quatro projetos em diferentes áreas da empresa. Um deles será, obrigatoriamente, fora do seu campo de estudos. A ideia é que fiquem com uma visão transversal da organização. O programa aplica-se, preferencialmente, a jovens formados em Engenharia (Eletrotécnica, Química, Mecânica, Informática), Gestão Industrial, Gestão, Economia e Ciência de Dados, e prevê o acompanhamento por um mentor, de forma a promover o desenvolvimento integrado de competências não só técnicas, mas também funcionais e comportamentais. O recrutamento através do Fator N acontece de dois em dois anos e a procura é, invariavelmente, elevada. Um dos motivos é que a taxa de retenção é de 100%. Ou seja, todos os candidatos admitidos ingressam nos quadros da

companhia no final do programa. Na edição de 2022, houve cerca de mil candidatos, dos quais foram selecionados nove *trainees*. São pessoas curiosas, aventureiras, versáteis e comunicativas, que valorizam a possibilidade de ter experiências diversificadas. É o caso de João Colarinho, 25 anos, que no final do ensino secundário queria ser veterinário, mas acabou com duas outras licenciaturas — Engenharia Florestal e Engenharia Agronómica — e um mestrado em Engenharia Agronómica com especialização em Agropecuária. Entrou em novembro de 2022, como *trainee* de longa duração, na Direção de Gestão Florestal da Navigator, em Setúbal. “O Fator N chamou-me a atenção pela possibilidade de passar por várias áreas, sendo uma delas diferente daquela que estudei”, afirma. “Sempre me interessei por diversos temas e nunca tive muitas certezas daquilo que queria. Por isso, achei que o programa era uma ótima oportunidade, sobretudo tratando-se de uma empresa desta dimensão.” Carina Anastácio, 25 anos, também

entrou na Navigator em novembro de 2022, através do Fator N, e partilha a vontade de fazer descobertas durante os dois anos do programa: “Existe um plano construído à imagem da mobilidade que a empresa possibilita, dentro do seu universo. E isso agrada-me muito. Estamos no início de carreira, não sabemos ainda bem o que queremos fazer, mas queremos ser desafiados. Penso que poderei ter uma carreira longa dentro da empresa, sem estar sempre na mesma área. Isso, para mim, é um dos pontos fortes da Navigator”. Licenciada em Engenharia Biomédica e com um mestrado em Engenharia e Gestão da Inovação e Empreendedorismo, está na Direção de Sistemas Informação e garante que a experiência está a corresponder às suas expectativas: “É o meu primeiro contacto com o mundo profissional e sinto que estou a aprender imenso”. António Dias, 27 anos, Engenheiro Químico e *trainee* na Direção Industrial de Setúbal, já tinha tido uma experiência profissional anterior. Aliás, deixou o primeiro trabalho

A taxa de retenção do Fator N é de 100%, ou seja, todos os candidatos admitidos ingressam nos quadros da companhia no final do programa.



Carina Anastácio,
trainee de longa
duração

Começar uma carreira de investigador no instituto RAIZ passa pela candidatura a vagas disponíveis através de bolsas financiadas por entidades públicas.

quando soube que era um dos nove selecionados do Fator N. “Não estava a encontrar o nível de progressão esperado e, quando vi as condições do programa de *trainees* da Navigator, decidi arriscar”, recorda. Até agora, o que mais o surpreendeu foi a disponibilidade dos colegas para o apoiar, mas também para o ouvir: “As pessoas são muito empenhadas em que aprendamos, mas têm também interesse em saber o que pensamos. ‘Este miúdo acabou de sair da universidade, mas se calhar tem uma ideia que pode ser interessante’ — é esta a atitude dominante”. Carina Anastácio está na área corporativa, mas a sua experiência é semelhante: “Todos têm bastante paciência para nos guiar. Não só na parte técnica, mas também na parte comportamental e humana. É uma equipa muito dinâmica, muito aberta à inovação, e isso é excelente”. A inovação é um dos pontos igualmente destacados por João Colarinha: “A empresa tem noção de que está sempre tudo em mudança, há uma predisposição a novas formas de fazer, a invenções, a novas tecnologias, e isso é muito estimulante.”

RAIZ: entrar no mundo da investigação para fazer a mudança

Integrar as equipas do RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel, Laboratório de I&D detido pela The Navigator Company, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra e Universidade de Lisboa, através do Instituto Superior de Agronomia, obedece a uma lógica diferente dos estágios curriculares, profissionais ou outros. Começar uma carreira de investigador científico passa, invariavelmente, por candidaturas a vagas disponíveis, bolsas ou



Beatriz Roque, *trainee* de curta duração

contratos a termo, através de projetos financiados por investimento público ou privado. Os projetos de I&D&I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) desenvolvidos no RAIZ são financiados pela Navigator ou por programas regionais, nacionais e europeus, que apoiam bolsas de investigação ou contratos de trabalho altamente qualificado (emprego científico). A seleção dos candidatos segue as regras e índices de remuneração da FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia). Há bolsas e contratos de trabalho que exigem o grau de mestre, outras o grau de doutor, sempre com um plano de trabalho associado e uma duração definida associada ao termo do projeto. Findo esse tempo, os investigadores com maior potencial podem ser integrados nos quadros do RAIZ ou da Navigator (o RAIZ é também um centro de inovação que promove o desenvolvimento e capacitação de talentos!) ou, dentro da disponibilidade e caso mostrem interesse, transitar para outros projetos de I&D&I financiados. Foi o que aconteceu a Miguel Coelho, 29 anos, depois de passar por dois projetos enquanto bolseiro. Mestre em Engenharia Biológica, candidatou-se a uma vaga no RAIZ para integrar o projeto Inpactus. “Fui inserido na área do papel, na aplicação de celuloses micro e nano fibriladas para o desenvolvimento

de propriedades barreira”, conta. Foi o que fez entre maio de 2019 e final de 2020. “Surgiu então uma oportunidade ligada a outro financiamento e agradou-me a mudança para um projeto onde poderia continuar na mesma área, mas com maior foco em encontrar soluções que pudessem ser transpostas para uma escala de produção. Isso tornou-se mais estimulante para mim. Já fizemos um ensaio industrial”, revela, com entusiasmo. O objetivo continua a ser dotar o papel das tais propriedades barreira, mas desta vez através de aditivos de superfície que possam ser aplicados em fábrica. “É uma área muito nova, por isso há muita investigação pela frente”, afirma. O financiamento ao abrigo do qual estava a trabalhar terminou em agosto deste ano. Mas abriu uma vaga nos quadros do RAIZ e foi contactado para preenchê-la. “O mais estimulante”, refere, “é poder estar envolvido num trabalho ligado à mudança de paradigma e à necessidade de substituição dos plásticos de origem fóssil. Somos uma peça nesta mudança e, para quem trabalha em investigação, a mudança é o principal. É o que nos move.”

Programa de *trainees* de curta duração: para quem sabe o que quer

Esta tipologia é desenvolvida em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o



Mais emprego jovem

A The Navigator Company assinou em janeiro o “Pacto Mais e Melhores Empregos para Jovens”. A companhia comprometeu-se, assim, até 2026, a reforçar a aposta em diversos indicadores, nomeadamente a contratar e a reter jovens trabalhadores, a garantir-lhes emprego de qualidade, e ainda a formá-los, desenvolvê-los e dar-lhes voz. Face às metas estabelecidas, a empresa está bastante bem posicionada. Atualmente, emprega 379 colaboradores até aos 29 anos, e, nas novas contratações, 54% são pessoas até essa idade. A iniciativa “Pacto Mais e Melhores Empregos para Jovens” é promovida pela Fundação José Neves e pelo Governo português, através da Secretaria de Estado do Trabalho, e conta com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República. ●



Saiba mais sobre o Pacto Mais e Melhores Empregos para Jovens.

João Domingues, *trainee* de curta duração

Técnicos de Manutenção Industrial: os protocolos com as escolas profissionais

A The Navigator Company tem estabelecido protocolos com várias instituições de Ensino Técnico-Profissional, próximas dos seus complexos industriais, através dos quais recebe os alunos em estágios curriculares. O objetivo é que no final dos cursos, de três anos, haja possibilidade de contratar alguns desses alunos para funções muito especializadas, como técnicos de controlo e potência, técnicos de manutenção mecânica e analistas de laboratório. Os estágios fazem parte dos planos de estudos, um por cada ano. Idealmente, a companhia procura que os alunos venham fazê-los todos nas suas instalações, de forma a acompanhar a evolução e ir estabelecendo algum vínculo. Estes técnicos especializados também podem chegar à Navigator vindos de um curso pós-secundário: são os chamados CTESP (Curso Técnico-Superior Profissional). Lecionados em instituições de ensino superior, normalmente institutos politécnicos, correspondem a um Ciclo Curto de estudos, com uma duração de dois anos, dentro do 1.º ciclo que é a licenciatura. No ano letivo de 2022/2023, realizaram-se na Companhia 41 estágios curriculares, no âmbito destes cursos técnicos para as áreas da Manutenção, distribuídos pelos seus quatro sites industriais. ●



António Dias, *trainee* de longa duração; Júlia Vaz, Operadora Recepção Parque Madeiras Figueira da Foz



seu programa Ativar.pt, têm a duração de nove meses e destinam-se tanto a licenciados como a mestres. Na Navigator, todos os anos há cerca de 60 jovens a estagiar ao abrigo deste programa. As taxas de retenção situam-se acima dos 70 por cento, ou seja, à maioria dos jovens é proposto um contrato de trabalho no final do programa. São, regra geral, jovens cuja principal motivação é aprofundar a sua área de eleição e têm ideias muito concretas sobre aquilo que procuram para a sua carreira futura. Como Beatriz Roque, 27 anos, Licenciada em Biologia, Mestre em Ecologia e Gestão Ambiental, e com uma Pós-Graduação em Gestão de Sustentabilidade. “Quando comecei à procura de oportunidades, a Navigator surgiu como uma daquelas empresas onde adoraria trabalhar”, afirma. “Primeiro, por ser uma empresa de base florestal e, portanto, trabalhar a partir de um recurso natural, e ir ao encontro a tudo aquilo que eu trabalhei tanto na minha formação. Vinha alinhar tudo”, explica. Além disso, procurava muito mais do que um emprego: “Queria enquadrar-me numa organização cujo propósito se coadunasse com os meus valores, a minha consciência ambiental e o meu estilo de vida. E sempre com aquela ideia de fazer com o meu futuro alguma coisa relevante, onde pudesse deixar a minha marca”.

O entusiasmo foi, por isso, grande, quando recebeu a notícia da sua seleção para a vaga existente na Direção de Sustentabilidade da companhia. “Foi a cereja no topo do bolo do meu percurso académico; sinto que agora posso começar a construir carreira numa área em que me revejo e em que posso realmente ter impacto”. O estágio decorreu entre setembro de 2022 e junho de 2023, mas no final foi prolongado por mais três meses, exclusivamente a cargo da empresa, já sem o apoio do programa Ativar.pt. “A Navigator mostrou esta vontade de continuar a contar com o meu trabalho. E, por isso, o período de estágio foi estendido o máximo tempo possível. É um reconhecimento muito compensador”. Quando este período adicional terminar, não é garantido que haja hipótese de um contrato de trabalho, mas essa perspetiva não tem qualquer sabor amargo para Beatriz Roque: “Está a ser uma experiência com imenso valor. Aquela porta que eu precisava que se abrisse, a Navigator escancarou-a. Daqui para a frente, sinto que tenho outro *know-how* e outro poder negocial. Na minha vida, há claramente um antes e um depois deste estágio”. João Domingues, 27 anos, tem menos tempo de estágio, mas, também para ele, é já uma aposta ganha – aconteça o que acontecer no final. Licenciado em

Contabilidade e Auditoria, e mestre em Controlo de Gestão, deixou o trabalho que tinha numa grande consultora, onde estava há um ano e meio, para ingressar em abril deste ano, como estagiário, na equipa de analistas de mercado da Direção de Marketing da Navigator. A vontade de regressar à sua cidade, a Figueira da Foz, aliada ao desejo de um novo desafio profissional, que lhe permitisse aproximar-se mais da área em que quer trabalhar, puseram a empresa no seu caminho: “Queria experimentar esta vertente financeira, de gestão, e poder fazê-lo na minha cidade constitui uma oportunidade perfeita”, conta. “Não vinha à procura do emprego para a vida, acho que isso é mesmo uma ideia do passado. Vinha à procura daquilo que encontrei: uma experiência incrivelmente enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal. Tenho a sorte de trabalhar com colegas que têm grande experiência na área, mas também são excelentes pessoas, e isso tem sido fundamental para a minha aprendizagem e crescimento”, considera.

Estágios de verão: um “cheirinho” do que é trabalhar na Navigator
São experiências curtas, entre um mês e um mês e meio, e pretende-se que os estagiários que por aqui passam fiquem com uma noção do que pode ser trabalhar na Navigator na sua área de formação. Neste verão, foram 48 os jovens que passaram pela companhia ao abrigo deste programa. São sobretudo alunos em fim de licenciatura ou a frequentar o mestrado. Mas podem candidatar-se logo a partir do 2º ano do curso. Para a maioria destes jovens, representa o primeiro contacto com o mundo empresarial. Existe um critério de Responsabilidade Social no programa de estágios de verão: a Navigator dá prioridade a filhos e familiares de colaboradores da empresa, e também a jovens cuja residência seja próxima dos seus sites industriais. João Barbeiro, de 23 anos, está a terminar o mestrado em Engenharia Mecânica. Filho de dois colaboradores da Navigator, conhecia bem a “segunda



Sara Santos, *trainee* de curta duração

Estágio puxa estágio

Se é verdade que são vários os “formatos” de programas disponíveis para os jovens dentro do universo Navigator, também o é que não têm de se limitar a um deles. Um estágio de verão ou um estágio curricular são, por vezes, apenas o início da relação com a empresa, levando os alunos a candidatar-se, mais tarde, a programa de *trainees* de curta ou de longa duração, e acabando, em muitos casos, por ficar nos quadros da empresa. Sara Santos, 23 anos, já passou pelas experiências de um estágio de verão e de um estágio curricular, mas não ficou por aqui, e atualmente está integrada no programa de nove meses. Licenciada em Economia e com Mestrado em Gestão, começou por procurar apenas uma experiência, em ambiente empresarial, na área dos Recursos Humanos, num estágio de verão que aconteceu em agosto de 2022, na Direção de Gestão de Talento no Complexo Industrial da Figueira da Foz. “Precisava de ter contacto com a realidade para descobrir se, de facto, seria uma área em que gostaria de trabalhar”, conta. “Gostei tanto, que o meu interesse aumentou e decidi que o estágio curricular seria nessa mesma área.” Surgiu a oportunidade de o fazer também na Navigator. Assim, entre fevereiro e junho deste ano, esteve integrada na Direção de

Gestão de Talento da empresa, desta vez em Lisboa: “No estágio curricular desenvolvi uma proposta de implementação de um programa de referenciação no setor industrial, no âmbito do projeto **Crescer**. Contei com um grande apoio dentro da empresa, de toda a equipa que se encontrava a trabalhar nesta iniciativa. Mas tive também contacto com a área de Performance e Carreiras, onde estou agora a realizar o programa de curta duração”, recorda. “Quando voltei, como já conhecia a equipa e o funcionamento de alguns dos processos, isso facilitou muito a minha integração”, revela. Ter optado por este programa na mesma empresa foi natural, considera: “Fez todo o sentido ter mais esta experiência, senti que ainda tinha muito para aprender na Navigator. Comecei no início de julho e está a correr muito bem, foi quase uma continuação.” Um aspeto que pesou na sua decisão foi a importância dada, na empresa, ao fator humano: “Há um grande interesse em reter talento, em investir nas pessoas e em querer desenvolvê-las. Senti-o muito no estágio curricular. Mais do que me oferecerem respostas, os colegas punham-me a pensar, desafiavam-me.” Em jeito de balanço, Sara Santos afirma, “do alto” dos seus três estágios: “Têm sido experiências com as quais tenho crescido muito. E onde desenvolvi competências a vários níveis”. ●

Conheça o projeto Crescer nas páginas 44-47 desta revista.



João Colarinha, *trainee* de longa duração



Catarina Faria, Operadora de Processo, Figueira da Foz



Miguel Coelho, investigador no instituto RAIZ

No programa de estágios de verão, a Navigator dá prioridade a filhos e familiares de colaboradores da empresa.

casa” dos pais, o Complexo Industrial de Setúbal. Não só pelas conversas à hora de jantar, mas também porque já tinha entrado nas fábricas: “Visitei primeiro a fábrica antiga, com a minha mãe, e depois levaram-me a conhecer a nova, logo após ser inaugurada. Tinha nove ou dez anos e recordo-me bem dessa visita e do impacto que teve. Era tudo enorme, muito branco e super-moderno. Despertou a minha curiosidade e vontade de saber como é que funcionava.” Estava longe de imaginar que essa oportunidade viria como experiência profissional, pouco mais de dez anos depois. O estágio que fez teve a duração de um mês, mas foi tão revelador que, passados alguns meses, recebeu uma proposta para integrar os quadros da Navigator após a conclusão do mestrado. “Fiquei surpreendido”, recorda. “Não tinha entrado ainda na fase de procurar

trabalho. Estava muito focado na dissertação. Mas claro que fiquei contente”. O estágio de verão constituiu, assim, além de uma experiência enriquecedora, que foi útil, inclusive, para completar algumas unidades curriculares do mestrado, uma porta para a sua entrada no mundo profissional, que acontecerá em outubro de 2023. João Barbeiro está confiante em relação ao que o espera: “Gostei muito do ambiente, da forma como fui acolhido e do que percebi sobre o trabalho de um Engenheiro de Manutenção. A rotina não existe, e isso agrada-me”.

Carreira Técnica: um mundo de oportunidades onde há lugar para todos... e para todas
Uma empresa com a dimensão e a diversidade de processos da Navigator

não limita as suas necessidades de recrutamento ao universo dos licenciados e mestres. Para quem tem o 12º ano ou um curso técnico-superior profissional (os chamados CTESP), existe a possibilidade de ingressar na Carreira Técnica da empresa, que assegura as áreas mais operacionais. Não significa que os estudos terão de ficar, definitivamente, postos de lado: a Navigator não só facilita a conciliação de agendas aos trabalhadores-estudantes, como existe a hipótese de a empresa assumir o custo das propinas. Para entrar na Carreira Técnica, uma das principais portas é através do curso para Técnicos de Produção Industrial, em parceria com o IEF. Os candidatos tanto podem ser jovens acabados de sair das escolas, como pessoas em situação de desemprego. Depois de uma avaliação psicotécnica, que implica critérios psicomotores, feita

por uma empresa externa, se estiverem aptos entram numa fase de formação teórica, a cargo do IEF, e prática, em contexto de trabalho, a cargo da Navigator. Este período de formação tem a duração aproximada de seis meses e os formandos vão sendo sujeitos a avaliações. No final, se houver interesse de ambas as partes, passam ao estágio profissional de nove meses, através do programa Ativar.pt. Nessa altura já estarão alocados a uma área específica, para a qual demonstraram especial apetência. Dos 125 formandos que ingressaram no curso IEF/Navigator em 2022 e 2023, apenas 10% não foram integrados no estágio profissional. Após a conclusão do estágio, ou até antes, existe a hipótese de integração nos quadros da Navigator, como Operadores de Processo, num dos complexos industriais da empresa. Foi

este o percurso de Catarina Faria, 34 anos, hoje Operadora de Processo no Complexo Industrial da Figueira da Foz, e a primeira mulher a assumir essa função na área da Transformação. “No perfil para a admissão no curso estava indicado M/F, por isso decidi arriscar. Conheço várias pessoas que trabalham como operadores na Navigator, mas nenhuma mulher. Pensava que só admitiam homens, mas se estavam a aceitar candidaturas de mulheres, achei que não tinha nada a perder”, conta. Foi passando as fases de recrutamento, onde era quase sempre a única mulher: exames médicos, testes psicotécnicos, entrevistas. No final, não só foi chamada para o curso, como entrou no estágio profissional, e, ainda antes de o concluir, foi-lhe proposto um contrato de trabalho: “Dia 18 de fevereiro de 2022, nunca me esquecerei. Só estava há seis meses no estágio. Ligaram-me

a dizer que havia uma vaga e que poderia entrar naquele momento. Foi o melhor que me podia ter acontecido. Nunca antes tinha estado como efetiva em nenhum trabalho. Agora tenho a estabilidade de que precisava”, afirma. Quanto ao facto de trabalhar por turnos, garante que tem mais tempo para os filhos do que com um trabalho das 9h às 17h: “É cansativo quando faço noites, mas durmo quando eles estão na escola e não são mais do que sete dias por mês. O reverso é que acabo por ter mais tempo com eles. E, no final, é muito compensador. Temos seguro de saúde, apoios escolares, colónia de férias, e uma grande motivação por sentir que o meu trabalho é valorizado.” Também Júlia Vaz foi uma pioneira na sua área, como Operadora na Receção do Parque Madeiras do Complexo Industrial da Figueira da Foz. Tem 42 anos e entrou na Navigator há seis. “Não somos o sexo fraco, como dizem, e estamos aptas a muito mais tipos de trabalhos do que se pensa”, afirma. Quando fez os testes psicotécnicos, percebeu logo que estava a entrar num mundo de homens: “Éramos uns 20 candidatos, só naquela sessão, e eu era a única mulher”, recorda. Achou que não tinha hipótese, mas foi selecionada e entrou para a receção de madeiras. O bom ambiente de trabalho e a estabilidade são os aspetos que mais valoriza: “Foi muito bom ter esta oportunidade. Não tinha um trabalho estável há muito tempo e quando se tem um filho isso é fundamental. Agora, consigo dar-lhe tudo o que ele precisa e até mais. Tenho boas condições de trabalho e o ambiente é bom. A parte mais difícil é o horário por turnos, mas tudo o resto compensa esse esforço”, garante. ●

Job Family Model abre novas perspectivas



Orientar e promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, valorizando e facilitando a mobilidade e a evolução interna.

Depois de um trabalho de envolvimento e de comunicação no terreno, a Direção de Gestão de Talento e Desenvolvimento Organizacional da The Navigator Company concretizou este ano a implementação de um novo Modelo Famílias Funcionais. Chama-se Job Family Model e aplica-se a todos os colaboradores não abrangidos pelo Plano de Carreiras. Este novo modelo organizacional agrupa as funções em *roles* e famílias funcionais, dando clareza aos critérios de enquadramento, às prioridades de desenvolvimento individual e às possibilidades de evolução profissional. Entre os benefícios está também a articulação dos *roles* com a cadeia de valor da organização (e não com as direções e departamentos) e o proporcionar de bases sólidas para colocar a pessoa certa no *role* correto, tendo em conta as suas competências e experiência.



Dado o nível de inovação e especialização existente na organização, tal pressupõe uma valorização da carreira técnica, criando-se percursos profissionais mais amplos e equiparáveis às carreiras de gestão. Na prática, existe um tronco e a possibilidade de evolução quer numa carreira de gestão, quer numa carreira técnica, de forma equiparada e com patamares definidamente caraterizados e promovedores do desenvolvimento de competências. O Job Family Model foi aplicado transversalmente no Grupo Navigator, incluindo os sites nacionais, a Portucel Moçambique e os *sales offices* nos diversos continentes.

Adaptação progressiva

Durante o ano de 2023, a Navigator tem estado progressivamente a

adaptar todas as políticas de recursos humanos e de gestão de talento ao Job Family Model. Começou pelo Modelo de Competências e pelo Modelo de Gestão de Desempenho, que foram adaptados aos novos Grupos Organizacionais e às novas tipologias de carreira técnicas e de gestão. A empresa está a trabalhar tanto na política retributiva como nos percursos profissionais e no modelo de mobilidade, para os quais espera resultados visíveis para os colaboradores no decurso de 2023 e 2024. A Navigator está também a trabalhar num novo processo para fazer um correto planeamento da sucessão, com vista à criação de planos de desenvolvimento e de capacitação adaptados às perspetivas de crescimento dos colaboradores na empresa. ●

Apoio à formação académica/qualificação

O Grupo Navigator disponibiliza aos colaboradores um conjunto de incentivos à sua formação e qualificação, nomeadamente através do programa Qualifica e da comparticipação de formações académicas. Após candidatura do colaborador que cumpra com os requisitos estipulados no regulamento de Comparticipações de Formações Académicas, a Navigator apoia financeiramente os colaboradores que frequentem doutoramentos, MBA, mestrados, licenciaturas, pós-graduações e formações avançadas com duração superior a três meses. Os destinatários são os colaboradores efetivos há mais de três anos, salvo exceções em que este período mínimo fica reduzido a um ano. ●

Criar competências

Num país com um tecido empresarial constituído sobretudo por pequenas e médias empresas, e com pouca tradição em silvicultura, a Portucel Moçambique, participada da The Navigator Company, aposta forte nos recursos humanos do País e forma diretamente grande parte dos seus colaboradores.

A Portucel Moçambique desenvolve um projeto de base florestal e industrial nas províncias de Manica e da Zambézia, e promove a partilha de valor e o desenvolvimento socioeconómico sustentável das comunidades. No final de 2022, o número de colaboradores permanentes da empresa, diretos e indiretos, era de 250, dos quais 95% são de nacionalidade moçambicana e 30% são mulheres. Acresce um número superior a mil postos de trabalho equivalentes (*full-time equivalent – FTE*), sazonais, principalmente de membros das comunidades. O reforço do emprego qualificado nas diversas componentes da silvicultura, mas igualmente nas áreas ambiental, de segurança, da comunicação, tecnológica, administrativo-financeira, recursos humanos e outras conexas, são uma prioridade da empresa. A oferta académica existente no País tem sido complementada pela Portucel, com uma aposta forte nos recursos humanos de Moçambique, tendo assumido a formação “dentro de casa”, com diversos níveis de qualificação e valorização profissional, transversalmente a todas as áreas. A estratégia passa por selecionar, preferencialmente, recém-licenciados, ou jovens com alguma experiência, e formá-los nas competências que são essenciais ao desenvolvimento da empresa. Os resultados têm sido bastante positivos e notam-se “lá fora” – recentemente, a Universidade Zambeze (Unizambeze) convidou a Portucel Moçambique para integrar os “prémios” aos melhores alunos, tendo sido oferecido um estágio para o melhor aluno do curso de Agronomia. Os exemplos de sucesso são vários. Como os de Vinódia Eduardo e Ilídio Muianga, que pode conhecer a seguir.

Apaixonada pela floresta

Aos 28 anos, Vinódia Maurício Eduardo é uma peça-chave da Direção Florestal da Portucel Moçambique, onde atua como elo de ligação com as restantes áreas



Vinódia Maurício Eduardo desempenha funções na informação florestal, controlo e monitorização

A Portucel Moçambique tem 250 colaboradores permanentes, 95% dos quais de origem moçambicana.

da empresa e desempenha funções na área de informação florestal, controlo e monitorização. Natural de Quelimane, capital da província da Zambézia, teve sempre um interesse marcado pela biologia. À paixão pela natureza e pelas plantas, juntou-se, por influência de um vizinho, a curiosidade sobre a área da engenharia florestal. “Ele estava a tirar o curso e quando vinha nas férias contava-me o que fazia”, recorda Vinódia, que não teve dúvidas em seguir-lhe o exemplo. “Quando chegou a altura de me candidatar escolhi duas áreas: engenharia florestal e educação ambiental”, conta Vinódia, que completou a licenciatura



Ilídio Muianga, coordenador dos departamentos de contabilidade e controlo de gestão

na Universidade de Lúrio, onde foi a melhor aluna do seu curso. As boas notas valeram-lhe um estágio na universidade, mas, ao fim de um ano, e sem possibilidade de integrar os estagiários nos quadros, foi a própria diretora da instituição que lhe divulgou o interesse da Portucel Moçambique em novos talentos. Vinódia Eduardo decidiu concorrer. “A vaga era para técnica florestal, o que implicava fazer muito trabalho de campo, que era o que eu gostava”, explica. Contudo, acabou por crescer dentro da área mais administrativa do controlo e monitorização. E quando a Portucel Moçambique decidiu implementar o sistema SGF, Vinódia fez parte do grupo de colaboradores que viajou para Portugal para ter formação na área. “Voltámos como *key users* desse sistema de gestão florestal e hoje sou a principal pessoa de ligação entre a minha direção e as outras áreas”, explica. Passaram-se cinco anos desde que entrou na Portucel como estagiária, e não tem dúvidas de que vai continuar a crescer dentro da empresa.

Uma carreira feita de boas contas

Na Portucel Moçambique desde 2014, Ilídio Muianga assume a dupla tarefa de coordenar os departamentos de contabilidade e controlo de gestão. Em nove anos de casa, a evolução da carreira trouxe novas responsabilidades.

Ilídio Muianga é um homem pragmático. Bom aluno a matemática, não hesitou, no oitavo ano de escolaridade, em ingressar no ensino técnico, na área da contabilidade. O ensino secundário foi feito na escola comercial, no Instituto Médio. “Eu sempre gostei de tudo o que tinha a ver com números e apercebi-me que, se não seguisse a via técnica, ia estudar 12 anos e no fim não ia ter uma profissão”, explica. A opção de enveredar por uma aprendizagem mais prática deu os frutos pretendidos. Ao terminar o secundário, Ilídio não só era um técnico de contas habilitado como podia prosseguir para estudos superiores. E foi o que fez, conciliando o trabalho numa consultora – a que chegou graças às boas notas alcançadas no Instituto Médio – com a licenciatura em Contabilidade e Auditoria. Foi ainda enquanto estudante que teve o primeiro contacto com a Portucel Moçambique, cliente da consultora em que trabalhava. “Em 2014 surgiu o convite para entrar para os quadros da Portucel”, recorda. “A decisão foi fácil de tomar” e revelou-se compensadora. Nos últimos nove anos, a carreira de Ilídio tem vindo a evoluir, passando de técnico de contas a responsável pela contabilidade (e, durante um curto período, pelos recursos humanos), cargo que acumula desde 2021 com a coordenação do departamento de controlo de gestão. Ao longo deste

Promover a saúde

No âmbito da promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores, a Portucel Moçambique desenvolveu um programa de medicina preventiva, com o objetivo de facilitar a prevenção e deteção precoce de doenças e lesões. Com um investimento de cerca de 25.000 dólares, o programa promoveu a deslocação da equipa médica ao local de trabalho, para realizar um conjunto de rastreios com avaliação (análises clínicas) e aconselhamentos médicos para a promoção da saúde (consultas médicas), cujos resultados foram apenas partilhados com os próprios. ●

tempo, a aprendizagem tem sido uma constante. “No ano passado, ao implementar o sistema SAP, a equipa de Moçambique trabalhou em conjunto com a equipa de Portugal e o tempo que passámos juntos acabou por ser um período de grande aprendizagem e crescimento”, refere Ilídio. Quando olha para os próximos dez anos, não tem dúvidas que continuará na Portucel, naquele que considera um “projeto interessante e único em Moçambique”. ●

Espaço de diálogo

The Navigator Company junta organizações representativas dos trabalhadores e Comissão Executiva para um diálogo aberto sobre os desafios do negócio, as condições de trabalho e outros temas laborais.



O Fórum Laboral foi criado este ano, para reforçar a proximidade, o envolvimento e as sinergias entre a Comissão Executiva e as organizações representativas dos trabalhadores (ORT) de todos os sites e áreas de negócio. Não se trata de um fórum negocial, mas de um espaço de diálogo, que se pretende aberto e de estreitamento de relações. Na primeira reunião, realizada no Complexo Industrial da Figueira da Foz, debateram-se os desafios do negócio e os impactos que está a ter na competitividade da empresa, de forma a transmitir uma noção realista de onde esta está e para onde pode ir. Foram também abordados outros temas fundamentais para o universo Navigator, como a segurança e o absentismo, tendo sido recolhidas sugestões dos colaboradores para mitigar problemas identificados em ambos, valorizando, efetivamente, a perspetiva e a experiência dos operacionais. Analisou-se a Estratégia para a Saúde e Segurança, integrada num ambicioso plano que envolve toda a

Este Fórum reforça a proximidade entre a Comissão Executiva e as organizações representativas dos trabalhadores.

companhia, desde a gestão de topo aos responsáveis de área, supervisores e operadores, com a ambição de atingir a Meta Zero Acidentes. E as principais medidas de combate ao absentismo, incluindo o Projeto Ergonomia, atividades da Equipa de Saúde Ocupacional, o prémio anual da empresa, modalidades flexíveis ao nível dos diversos regimes de trabalho, o período normal de trabalho de 38 horas e o prémio de produtividade. Com a participação ativa das ORT das dezenas de entidades que compõem o grupo Navigator, o Fórum Laboral decorreu em clima de tranquilidade, transparência e diálogo. O empoderamento que resulta da partilha de informação privilegiada foi apreciado pela generalidade dos participantes. ●

“Fórum Laboral é alicerce para os trabalhadores”



António Melo, da Comissão de Trabalhadores da The Navigator Company

O novo Fórum Laboral da Navigator “é um alicerce para os trabalhadores e para os seus representantes, no sentido em que o conhecimento que se obtém da situação global da empresa e do Grupo permitirá melhor representá-los”, afirma, convicto, António Melo, membro da Comissão de Trabalhadores da The Navigator Company. A informação transmitida “permite aos representantes dos trabalhadores utilizá-la para se posicionarem. Ajuda a que as pessoas se preparem e se posicionem de uma forma muito mais informada e mais coerente, e que não se baseiem apenas em ideologias ou perspetivas que podem não estar assentes em factos”, considera o técnico operacional da área de Recuperação de Energia, atualmente adstrito ao apoio aos operadores dos fornos da cal, no Complexo Industrial de Aveiro, onde também integra a Subcomissão de Trabalhadores. Com uma longa carreira na Navigator, onde entrou em 1987, António Melo conhece bem a casa e, como teve oportunidade de dizer na reunião inaugural, antevê neste Fórum “uma maneira de melhorar muito a comunicação e o clima”. “As reuniões [trimestrais] com o administrador Fernando Araújo, que se realizam no âmbito da atividade da Comissão de Trabalhadores da The Navigator Company, são mais para tratar de temas relacionados com recursos humanos. O Fórum Laboral, ao alargar a participação ao CEO e a outras entidades, permite uma partilha de informações muito mais abrangente, relativamente à situação da empresa, aos problemas que está a ter, às soluções que encontrou, à situação a nível de mercado, de fornecedores, de clientes. É sempre importante que as pessoas saibam, a nível global e em traços gerais, como está a empresa. Ajuda a compreender as decisões que são tomadas e que, de outra forma, podem não ser compreendidas”, conclui António Melo. ●

Aposta transversal nas pessoas

Na The Navigator Company, as pessoas representam o ativo mais importante e o grande fator diferenciador de toda a organização. Por essa razão, a empresa disponibiliza um conjunto alargado de benefícios aos colaboradores, extensíveis aos agregados familiares, assim como promove a sua qualificação e as oportunidades de progressão na carreira.

Entre as regalias que fazem parte do conjunto de benefícios atribuídos aos colaboradores da The Navigator Company em Portugal inclui-se seguro de saúde, que abrange também os agregados familiares; seguro de vida, que inclui cobertura de morte e invalidez total e permanente; complemento de doença adicional ao subsídio concedido pela Segurança Social e Fundo de Pensões; bem como um pacote de apoios à família, que inclui subsídios para infantários e apoio escolar, subsídios para filhos com necessidades especiais, bolsas de estudo e subsídio de natalidade. Este conjunto de benefícios traduz-se num investimento médio anual de 1.815 euros por pessoa e num investimento anual de cerca de seis milhões de euros por parte da empresa. As atividades formativas representam outro elemento-chave da aposta da Navigator nas suas pessoas. Em 2022, 96% dos colaboradores de Portugal, Moçambique e escritórios internacionais estiveram envolvidos nas várias ações de formação realizadas, num total de 150.904 horas.

No plano da compensação financeira por desempenho e produtividade, a Navigator concluiu, em maio deste ano, a distribuição de 34 milhões de euros aos colaboradores, a maior de sempre na história da empresa. O total anual médio ascende a 18,81 salários por colaborador, um aumento em comparação com os 15,9 pagos, em média, nos últimos cinco anos. Nos últimos dez anos, a Navigator já distribuiu mais de 110 milhões de euros em recompensas pelos funcionários. O investimento no capital humano contribui para que a Navigator seja

a 2ª empresa industrial mais atrativa para trabalhar em Portugal, segundo os prémios “Randstad Employer Brand Research 2023”. Pelo terceiro ano consecutivo, a companhia posicionou-se no top 20 deste ranking, ocupando a 11ª posição entre as melhores empresas para trabalhar.



Saúde e Bem-estar

Programa de saúde ocupacional

Pretende contribuir para o bem-estar físico, mental e social das pessoas da empresa. Foca-se especialmente na prevenção de doenças ou lesões provenientes do trabalho.

São 4 as valências deste programa:

- Nutrição
- Fisioterapia
- Psicologia
- Serviço Social

Seguros

Seguro de Saúde – abrange os colaboradores e os seus agregados familiares. Permite reembolsos fora da rede e conta com plafons separados para cada membro do agregado. Adicionalmente, os colaboradores podem contratar extensões, através de planos complementares pré-definidos.

Seguro de vida – abrange todos os colaboradores com contrato de

trabalho sem termo. Inclui coberturas de morte ou invalidez, total e permanente.

Consultas de medicina

Os colaboradores têm acesso a consultas médicas e de enfermagem disponibilizadas pela empresa. Todos os Complexos Industriais estão dotados de um gabinete médico, devidamente equipado.



Fundo de pensões

Com o objetivo de complementar a reforma atribuída pela Segurança Social e, assim, contribuir para a manutenção do nível de vida quando chegarem ao período de reforma, os colaboradores beneficiam do Fundo de Pensões da Navigator. A empresa contribui, mensalmente, com uma percentagem do valor da remuneração de cada um. O colaborador tem direitos adquiridos sobre as contribuições da empresa, na maior parte dos casos, ao fim de três anos de antiguidade.

Apoios à família

Subsídio de infantário

Comparticipação nas despesas de infantário dos filhos dos colaboradores.

Apoio escolar

Apoio nas despesas escolares dos



colaboradores com filhos entre os seis e os 25 anos que estejam a frequentar o ensino básico, secundário ou superior.

Bolsas de estudo

Bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores que ingressam no ensino superior, e aos que frequentam licenciatura, mestrado ou doutoramento.

Apoio a filhos com necessidades especiais

Subsídio de apoio especial aos filhos com necessidades especiais.

Natal em família

Todos os anos a Navigator oferece presentes aos filhos (menores de 12 anos) dos colaboradores.

Flexibilidade



Modelo híbrido de trabalho

A Navigator tem em vigor um modelo de trabalho que permite aos colaboradores cujas funções são passíveis de serem desempenhadas de forma remota, a possibilidade de realizarem até dois dias por semana de teletrabalho.

Horário de trabalho reduzido

Com o objetivo de facilitar a conciliação entre a vida profissional e pessoal, a empresa reduziu o período normal de trabalho semanal para 38 horas, ao invés das habituais 40 horas.

25 dias de férias

Os colaboradores têm direito a 25 dias

de férias por ano, mais três do que os estipulados por lei. Acrescem a véspera de Natal e a terça-feira de Carnaval. Os que trabalham por turnos em regime de laboração contínua, e desde que se mantenham neste regime, têm direito a mais um dia extra ao fim de 25 anos; e mais dois dias ao fim de 30 anos.

Desenvolvimento pessoal e profissional



Learning center

Plataforma de acesso digital que permite colmatar necessidades de qualificação das várias vertentes de negócio, assim como oferecer a hipótese aos colaboradores de reforçarem as suas competências e o crescimento profissional. Este portal interno, que também está disponível em versão mobile, permite aceder a formação em formatos digitais, consultar a oferta formativa e visualizar o calendário de ações planeadas.

Oferta formativa

Mais de 500 ações de formação anuais, em áreas como Liderança, Gestão, Comportamental, Formação Técnica em Produção Pasta, Papel Tissue, Energia, Florestal, Segurança, Laboratórios, Ambiente, Sistemas de Gestão e Sistemas de Informação – total de horas de formação em 2022: 150.904 (abrangendo 96% dos colaboradores).

Mais de 600 cursos e-learning disponíveis no portal Learning Center para inscrição livre

- Formações e-learning específicas da Navigator, nas áreas de Segurança, Sistemas de Gestão, Ambiente, Laboratórios, entre outras.
- Formações e-learning

complementares nas áreas de Produção de Pasta, Papel, Energia, Tissue, Manutenção e Segurança.

Formação online em idiomas

Acessível a partir do portal Learning Center, para todos os colaboradores e familiares diretos (cônjuges e filhos). Conta com 12 idiomas e aulas de conversação com tutores nativos.

Comparticipação de formações académicas

De forma a apoiar e estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, a Navigator comparticipa na frequência de programas de formação académica, nomeadamente: Doutoramento, MBA, Mestrados, Licenciaturas, Pós-Graduações e Formações Avançadas com duração superior a 3 meses.

Protocolo com ISCTE

Desconto de 10% sobre o valor da propina total, para os colaboradores, cônjuges e filhos, nos Programas de Pós-Graduação, Executive Master e Executive MBA, no ISCTE Executive Education.

Mobilidade



Deslocações

Serviço de transporte gratuito de ida e volta para os complexos industriais de Figueira da Foz e Setúbal.

Combustíveis

Cartões de desconto em várias das maiores gasolinas nacionais.

Viagens pessoais

Descontos em passagens aéreas, hotéis, alugueres de automóveis e taxas de serviço. ●

DAR VOZ AOS FUTUROS LÍDERES

Diogo Monteiro, Engenheiro de Sistemas Industriais na área de Engenharia de Manutenção

Ouvir os jovens profissionais, valorizando as suas ideias e a sua forma de ver o mundo, faz parte da cultura empresarial da The Navigator Company. O Future Leaders Forum concretiza e põe na agenda momentos em que os futuros líderes podem, já hoje, “dar cartas”.

Têm a cabeça a fervilhar de ideias e o desejo de, através delas, mudar o *status quo*. Os profissionais da nova geração gostam de questionar e, se lhes for dada a oportunidade, trazem novas formas de pensar (e de fazer) aos contextos corporativos em que se integram. O Future Leaders Forum é um projeto da The Navigator Company, que vem valorizar esta energia única própria da idade, potenciada pelo talento. Os jovens procuram respostas para um desafio escolhido pelo Forum, de entre uma série de propostas da Comissão Executiva (CE). Ao longo do processo, apresentam a evolução dos trabalhos à CE, numa dinâmica que traz benefícios tanto aos participantes como à organização. Esta é uma forma de a companhia dar voz, já hoje, aos futuros líderes, promovendo uma interação de maior proximidade com o *top management*, numa lógica de gestão que se quer mais participativa. Em linha, de resto, com o propósito da empresa, centrado nas pessoas e na sua qualidade de vida, uma esfera da qual faz parte a aposta na qualificação e no desenvolvimento profissional. O programa pretende promover um espírito que desafia o que já existe, permitindo ter novas perspetivas sobre um tema relevante, questionando os pontos de vista que sempre foram adotados e apontando caminhos inovadores. Durante o processo, os participantes ganham um conhecimento privilegiado sobre a estratégia da empresa e as suas prioridades, e acabam por criar também um maior envolvimento com o seu propósito.

Na prática

Para integrar o Future Leaders Forum, os jovens quadros têm de ter até 33 anos de idade e trabalhar na The Navigator Company há pelo menos 12

meses. O fórum reúne-se duas vezes por ano, e, em cada edição, há cerca de 60 colaboradores da mesma faixa etária que se encontram com dois objetivos: assistir à apresentação dos resultados do trabalho desenvolvido nos seis meses anteriores pelos membros do Future Leaders Board; e votar no tema ao qual se dedicará o novo Board nos seis meses seguintes. O Board é um grupo de oito elementos, com diferentes formações e percursos, que se compromete a trabalhar um tema estratégico para a companhia. São selecionados através de curtos vídeos de apresentação e de motivação e constituem um grupo transversal e representativo de várias áreas da empresa (desde a industrial e a florestal, passando pela corporativa e pela comercial). Ao longo do processo, têm o apoio próximo de um grupo de mentores, colaboradores seniores, alguns com conhecimento técnico da área a que o tema diz respeito, outros de diferentes áreas, constituindo assim, igualmente, um grupo heterogêneo e interdisciplinar.

“Trabalhar um tema fora da minha área foi o mais aliciante”

Neste segundo semestre de 2023 está em curso a terceira edição do Future Leaders Forum, com os membros do Board à procura de respostas para o desafio “Qual a melhor estratégia para aumentar a disponibilidade de madeira no mercado nacional?”. A maior parte dos membros não tem um grande conhecimento sobre a área, nem isso é o que se pretende. Esta experiência vai proporcionar-lhes uma riqueza de conhecimentos e um *know-how* em domínios que não fazem parte da sua função que seria difícil obterem de outras formas.

Para Diogo Monteiro, 32 anos, um dos membros do atual Board, esta foi a motivação principal para propor a

“Tenho 26 anos. É a altura ideal para ser arrojado e para ser desafiado.”

Bernardo Pereira, Técnico de Projetos na área Florestal

“O facto de não estarmos dentro do tema é uma mais-valia. Muitas vezes, é essa distância que possibilita o surgimento das ideias mais disruptivas.”

Tânia Rodrigues, Gestora de Produto na área Tissue

“Podemos mostrar o nosso trabalho a alguém ‘de cima’, nomeadamente à Comissão Executiva, é uma oportunidade importante. Esse contacto foi muito enriquecedor”.

Joana Neves, Analista na área de Supply Chain

“É bom a nossa voz ser ouvida. Poucas vezes temos oportunidade de chegar tão alto e isso é estimulante.”

Diogo Monteiro, Engenheiro de Sistemas Industriais, na área de Engenharia de Manutenção

sua participação no Future Leaders Forum. Na Navigator desde 2020, é engenheiro eletrotécnico e está na área de Engenharia de Manutenção, no complexo industrial da Figueira da Foz. “Este projeto é uma excelente oportunidade para perceber o que acontece na empresa para além do que eu já conheço. O facto de ter um tema fora da área industrial foi, para mim, um dos aspetos mais aliciantes”, afirma. “Cozemos a pasta no digestor, fazemos o papel sair do enrolador, mas quero saber o que acontece antes, até a madeira entrar na fábrica. Começámos há poucas semanas, mas já aprendi imenso”, conta. Neste Board, há dois participantes que pertencem à área florestal e que, numa fase inicial, têm o papel de contextualizar os restantes. Um deles é Bernardo Pereira, engenheiro florestal e Técnico de Projetos. Está na Navigator desde abril de 2022 e, ainda que por razões diferentes das de Diogo Monteiro, o tema foi também uma das principais razões que o fez querer entrar no Board: “O desafio é altamente interessante, altamente difícil e tem um lado controverso. Por isso, pertencendo a esta área, é para mim muito motivador.”

Para além do que vai aprender e aprofundar na área das suas funções, Bernardo Pereira tem a certeza de que a participação no Board do Future Leaders Forum lhe vai trazer outras mais-valias: “Vou crescer, mesmo no plano pessoal. Vou desenvolver as minhas competências a nível de comunicação, por exemplo. E vou voltar a viver um pouco daquela pressão que tínhamos enquanto estudantes, aqueles picos que enfrentávamos quando tínhamos de desenvolver um projeto. Isso também é estimulante.”

“Fomos uma lufada de ar fresco”
Os membros do Future Leaders Board reúnem-se com a Comissão Executiva três a quatro vezes ao longo dos seis meses, para apresentação do trabalho produzido. Nestes momentos recebem *feedback* valioso para a evolução do projeto, de uma forma construtiva e enriquecedora. Para muitos deles, é o primeiro contacto que têm com aquele órgão de gestão, numa oportunidade única de crescimento. Estes encontros oferecem-lhes visibilidade e exposição e desafiam-nos em termos profissionais. “O contacto com a CE foi um dos aspetos mais



Joana Neves, analista na área de Supply Chain

Bernardo Pereira, Técnico de Projetos na área Florestal



Os jovens procuram respostas para um desafio escolhido pelo Forum, de entre as várias propostas da Comissão Executiva.



compensadores do projeto”, considera Tânia Rodrigues, 31 anos, Gestora de Produto na Direção Técnica do Tissue. Foi membro do Board na segunda edição do Future Leaders Forum, que trabalhou o tema da crise energética e dos seus impactos para a Navigator. “Sinto que estes encontros contribuíram muito para ganhar confiança. Da parte dos elementos da CE, houve um esforço para nos porem à vontade, o que ajudou bastante”, considera. “Acabou por ser mais uma conversa, sempre construtiva, do que uma apresentação formal. Estávamos sentados com eles à volta de uma mesa, interrompiam-nos para fazer perguntas e dar sugestões, o nervosismo ia desaparecendo e dando lugar à segurança. No final, saíamos sempre com o sentimento bom de missão cumprida”, recorda. O nervosismo está também na memória de Afonso Ogando, 33 anos, Gestor de Produto na Direção de Supply Chain e, na altura, colega de Board de Tânia Rodrigues. Mas também recorda o *feedback* que recebiam: “Sempre que íamos à Comissão Executiva havia uma certa pressão, claro. Mas lembro-me de nos dizerem que fomos uma lufada de ar fresco. São pessoas que lidam a toda a hora com temas pesados, e nós chegávamos cheios de energia e boa disposição, com coisas novas para lhes apresentar.” No final, as “coisas novas” traduziram-se “numa proposta disruptiva, com três pilares de iniciativas, que foi muito bem recebida e mereceu comentários entusiasmados”, conta. “Se um dia forem implementados, provavelmente não vou estar ligado a esses projetos, porque não são da minha área, mas, ainda assim, vai ser um orgulho vê-los tornar-se realidade”, confessa.

“Esta experiência vai sempre unir-nos”
Para Afonso Ogando, a principal mais-valia da participação no Future Leaders Forum foram as pessoas novas que conheceu: “Foram apenas seis meses, mas bastante intensos, e o espírito que se criou entre os membros do Board foi mesmo muito bom. São oito pessoas que não conhecia e que se tornaram um grupo importante para mim. Hoje estamos sempre em contacto. Não sei o que o futuro nos reserva, mas esta experiência vai sempre unir-nos. Como se tivéssemos criado aqui um núcleo com o qual poderemos sempre contar”, resume.

“Não recebemos nenhum enquadramento ou linhas de orientação. No início, foi como se tivéssemos apenas uma folha em branco e um tema para explorar.”

Afonso Ogando, Gestor de Produto na área de Supply Chain

“É uma dinâmica muito interessante e enriquecedora também para o lado do mentor.”

Frederico Pisco, Responsável pela Área da Energia, mentor

“O Future Leaders Forum é um projeto que nos ajuda a pensar de forma mais inspiradora, a sonharmos um pouco mais além.”

Mónica Passanha, Gestora de Projeto na área do Packaging, mentora

“O nosso papel não é balizar, é apenas mostrar aquilo que já foi feito. Só pedimos que não se afastem do desafio proposto. De resto, não há limites.”

Susana Morais, responsável pela implementação no terreno do Programa de Fomento da Produtividade e Certificação Florestal, mentora



Tânia Rodrigues, Gestora de Produto na área Tissue

“As pessoas” e os novos contactos que se criaram são também dos aspetos mais relevantes do projeto na opinião de Joana Neves, 29 anos, Analista na área de Supply Chain. Está na Navigator desde 2017 e participou na edição piloto do Future Leaders Forum. “Permitiu-nos alargar bastante a nossa rede interna dentro da empresa, e isso foi muito bom. Temos agora pontos de contacto em várias áreas”, conta. “Conheci imensas pessoas, não só os meus colegas do Board, mas também os mentores e todos os que nos ajudaram ao longo do processo. Batemos a muitas portas, houve inúmeras pessoas que contribuíram, disponibilizando informação”, explica. Além disso, destaca Joana Neves, este contacto com outras direções foi um importante fator de crescimento profissional: “Perceber diferentes realidades da empresa, das quais não tinha ideia, foi a maior aprendizagem. A Navigator tem tantas áreas, poder perceber as urgências de cada uma foi muito enriquecedor.” No final, para além do sentimento de missão cumprida, da confiança reforçada, dos conhecimentos adquiridos, da rede de contactos alargada e da visibilidade conquistada, sobra uma certeza: “O Future Leaders Forum é uma expressão da preocupação da empresa em querer ouvir-nos e valorizar-nos”, resume Tânia Rodrigues. “É uma forma de nos dizer que as nossas ideias contam.” ●



Afonso Ogando, Gestor de Produto na área de Supply Chain

Os participantes ganham um conhecimento privilegiado sobre a estratégia da empresa e as suas prioridades.

Do lado dos mentores



Susana Morais, Programa de Fomento da Produtividade e Certificação Florestal



Frederico Pisco, responsável pela área de Energia



Mónica Passanha, Gestora de Projeto na área do Packaging

“O Future Leaders Forum retira-nos do trabalho do quotidiano e faz-nos ter outras perspetivas sobre a empresa. Saimos do meio da floresta, recuamos e olhamos para ela como um todo,” descreve Mónica Passanha, Gestora de Projeto na área do Packaging, que assumiu a função de mentora na primeira edição do programa. “Ter esta oportunidade de acompanhar um projeto que é estratégico, global, é muito estimulante também para nós mentores. Leva-nos a olhar para os processos de pontos de vista diferentes e ajuda-nos a questionar, o que é uma grande mais-valia”, considera. Na primeira edição, o desafio a trabalhar foi: “Que estratégias considerar para o desenvolvimento de novos segmentos de negócio na área do Packaging?”. Sendo Mónica Passanha precisamente desta área, a mentoria acabou por ser uma experiência ainda mais motivadora: “Estava há relativamente pouco tempo no Packaging, o que tornou ainda mais desafiante acompanhar este projeto de extrema importância na estratégia da Navigator”. Em relação à experiência de mentoria, recorda que o maior desafio foi “encontrar o equilíbrio entre orientar e não intervir demasiado”. Considera, contudo, que conseguiram superá-lo: “Aprendemos a observar e só participar nos momentos-chave. Mas nunca fizemos o trabalho com

eles, o que às vezes era tentador.” Apesar de haver oito pares mentor-mentee, a experiência do primeiro Board levou a que o coletivo se tivesse sobreposto, de alguma forma, a estas “parcerias” de um para um. “Criou-se uma mentoria de grupo que funcionou muito bem e foi avaliada positivamente tanto do nosso lado como do lado dos mentees”, recorda Mónica Passanha. E acrescenta: “Foi feita numa lógica de discussão e de evolução, debatendo as abordagens que estavam a ser adotadas. Permitiu uma boa aprendizagem, com um tipo de mentoring diferente.” Frederico Pisco, Responsável pela Área da Energia e mentor na segunda edição do Future Leaders Forum, faz um balanço “extraordinariamente positivo” da experiência: “Os mentees fizeram um trabalho excelente, muito valorizado pela CE, e criou-se um grupo de trabalho com uma dinâmica bastante interessante.” O facto de o grupo ser heterogéneo e estar a trabalhar o tema da crise energética constituiu um fator especialmente desafiante, mas também mobilizador. “Foi muito engraçado motivar pessoas de áreas tão distintas, desde a contabilidade, passando pela área comercial ou florestal, para uma área que é muito técnica e sobre a qual a maior parte deles nunca tinha trabalhado”, conta.

“Iniciativas como estas são louváveis, a começar porque põem diferentes escalões etários a interagir. Isso é muito importante”, acrescenta Frederico Pisco. “Porque se nós, mentores, temos alguma da nossa experiência para partilhar, eles, mentees, também têm sempre algo a transmitir-nos.” Susana Morais, da área de Fomento, acaba de iniciar o seu trabalho de mentoria no Board da terceira edição do Future Leaders Forum, e tem esta mesma perspetiva. Pretende partilhar a sua experiência e prestar alguma orientação, mas também espera poder aprender: “A relação de mentoria é sempre enriquecedora para ambas as partes. Considero muito importante ouvirmos a nova geração, numa partilha de conhecimento e numa relação de confiança. Se soubermos passar-lhes tudo o que sabemos, fruto da nossa experiência acumulada ao longo dos anos, eles vão juntar essas informações ao seu olhar fresco, à sua perceção do mundo e à sua formação recente. E vão, sem dúvida, dar respostas que nós não teríamos como dar”. O segredo para poder valorizar ao máximo o que os jovens têm a acrescentar à empresa é, na sua opinião, “uma atitude de muita abertura à mudança. Temos de estar verdadeiramente recetivos a novas formas de pensar e de fazer. Esse é o ponto-chave do Future Leaders Forum.” ●



Um projeto de todos e para todos

É um projeto mobilizador e multidisciplinar, destinado às pessoas que trabalham na The Navigator Company. O Crescer parte das ideias e das sugestões dos colaboradores para melhorar formas de trabalhar e promover o sentimento de pertença. Ao mesmo tempo que irá fortalecer os atuais líderes e preparar os do futuro.

“**Q**ue todas as pessoas da Navigator liderem o futuro da organização, comprometidas e realizadas”. O lema do Crescer já é uma expressão do alcance mobilizador deste projeto da Navigator destinado ao seu capital humano. Num mundo em mudança acelerada e mergulhado em crises à escala planetária, e num tempo que traz ao mercado de trabalho uma nova geração, com novos métodos, valores e processos, existe na Navigator a consciência muito clara de que é necessário evoluir. O Crescer vem envolver diferentes áreas num projeto

que promove a procura de soluções de melhoria aos mais diversos níveis. Por um lado, para aumentar a capacidade de resposta da empresa aos novos desafios e, por outro, para promover a realização pessoal, o desenvolvimento profissional e o bem-estar de todas as pessoas que fazem da organização o que ela é. A ideia é que o Crescer promova a evolução da Navigator a partir do interior, isto é, que sejam as suas pessoas a operar um crescimento que terá origem no seu próprio desenvolvimento e capacitação. Alinhado com a **Agenda de Gestão Responsável 2030**, o projeto Crescer, que teve início no final de 2022, é uma

forma de a Navigator concretizar esse compromisso e de focar a organização em torno do seu propósito, reforçando um ambiente propício ao crescimento e qualificação de todos. Porque é desse coletivo que depende a sustentabilidade da organização. O projeto começou com sessões alargadas de diagnóstico e cocriação de soluções, onde se envolveram mais de 200 Quadros, de todos os sites, incluindo equipas internacionais, em sessões de *focus group*. Cerca de 500 colaboradores participaram diretamente, mas, no total, houve perto de mil contributos, num trabalho que contou com um envolvimento direto das

A Agenda 2030 da Navigator é a matriz conceptual orientadora da empresa ao longo desta década, visando aumentar a sua contribuição positiva para a criação de valor e crescimento sustentável num mundo em mudança. Esta agenda foi construída tendo por base a auscultação de 540 *stakeholders* internos e externos, a análise de *benchmarking* sobre as tendências internacionais e o referencial dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

No âmbito do Crescer, já foram envolvidos 216 colaboradores na fase de diagnóstico e 230 na partilha de resultados. 65 fazem parte das Equipas Funcionais que estão a trabalhar na concretização das várias Iniciativas.





Paula Monteiro

chefias da companhia. Tal deu origem a um *roadmap* com quase 30 iniciativas, a implementar até ao final de 2024.

Um mapa para Crescer

O *roadmap* está estruturado em cinco grandes eixos, que estão a conduzir a sua implementação: As nossas pessoas; As nossas formas de trabalhar; O nosso negócio; O nosso impacto; e A nossa liderança. Cada um deles tem como *sponsor* um membro da Comissão Executiva, numa demonstração do forte compromisso no projeto e da mobilização existente no sentido da sua concretização. Os cinco eixos serão trabalhados a partir de 16 pilares, sendo que cada pilar é liderado por dois diretores. A um nível mais operacional existem 29 Iniciativas, a cargo de Equipas Funcionais, compostas por colaboradores Quadros da companhia. As primeiras dez já estão a avançar, com o acompanhamento dos líderes do pilar ao qual pertencem. O método de trabalho e a organização

Paula Monteiro
Diretora de Segurança
e Sistemas de Suporte

“A equipa
está muito
empenhada”

“Participar no projeto Crescer, ouvir os anseios, preocupações e expectativas dos nossos colegas e transformá-los em soluções tem sido gratificante e compensador. Estou particularmente envolvida no eixo ‘As Nossas Formas de Trabalho’. A equipa de trabalho está muito empenhada e consciente da importância e do impacto que este tema tem na vida de todos. Quando, no futuro, olharmos para a Navigator, sentiremos um orgulho imenso por ter existido o projeto Crescer e por todo o valor que nos vai aportar.” ●



Mafalda da Costa Bacalhau

Mafalda da Costa Bacalhau
E-commerce Content Developer

“O Crescer dá
voz às pessoas”

“Ao perceber a importância que o programa Crescer tem para a empresa, achei que podia contribuir. Estou envolvida na Iniciativa ‘Liderar a minha agenda’, que pertence a um dos quatro pilares do Eixo ‘As nossas formas de trabalhar’. A partir das ferramentas de agenda que a empresa já disponibiliza, estamos a criar uma mini-campanha de comunicação, que será lançada em breve, de forma a ajudar os colegas a gerir melhor o seu tempo de trabalho. O objetivo é lançar na intranet pequenas ferramentas para que as pessoas aprendam a estruturar tarefas, gerir o tempo, simplificar, melhorando, assim, a sua qualidade de vida no trabalho, mas também fora dele. Nós próprios, que fazemos parte da Equipa Funcional, estamos a aprender muito com este projeto. O Crescer dá voz às pessoas e isso é muito importante, tanto para o nosso crescimento como para o crescimento da empresa. Por isso, acho que o nome do projeto é perfeito.” ●



Rui Faria

Rui Faria
Diretor Produção Papel
Figueira da Foz

“Todo este
compromisso revela
que já estamos
a Crescer”

“O projeto Crescer representa uma oportunidade real para nos alinharmos e nos alavancarmos enquanto organização. As equipas estão a trabalhar com entusiasmo, dinamismo e participação crescente para dar forma a um *roadmap* muito completo e desafiante. Estou envolvido na iniciativa ‘Acelerar e alargar o Straight to the top’, do Eixo ‘O nosso negócio’. Nas primeiras sessões de trabalho, senti muita vontade em querer concretizar, mas ao mesmo tempo, confiança no alinhamento e capacidade da equipa. Todo este compromisso revela que já estamos a ‘Crescer!’” ●

dominante era de identificação e reconhecimento. Foi ainda disponibilizado às chefias um “toolkit” para poderem esclarecer eventuais dúvidas que surjam sobre o Crescer e também para partilharem as ideias-chave com as suas equipas, de forma a que a evolução do projeto chegue a toda a organização. Foi também distribuído um folheto com a informação sobre o *roadmap* e será mantida uma comunicação contínua sobre os progressos do projeto, tanto através da intranet, como de uma *newsletter* construída especificamente para o efeito. Os trabalhos das Equipas Funcionais irão prolongar-se até 2024, num calendário que segue as prioridades identificadas e que faz a gestão de interdependências, de forma a gerar resultados faseados e contínuos e a equilibrar a taxa de esforço dos colaboradores envolvidos. As exigências do dia a dia não param. Mas o crescimento das pessoas e da empresa, com os olhos no futuro, também não. ●

Uma parte do todo

No amplo universo de relações que compõem os colaboradores da The Navigator Company, diluem-se as histórias do que as completa e as torna no conjunto incrível que cada uma constitui. Não cabendo aqui as experiências de todos, ficam alguns testemunhos, em homenagem às várias partes que tornam as pessoas da companhia únicas.



Bruno Gamelas

“Há sempre tempo para aquilo de que se gosta”

Bruno Gamelas tem uma paixão antiga, que já dura mais de metade da sua vida: a música. Desde os 15 anos que não larga os instrumentos que foi juntando e dos quais se recusa desfazer. “Não vendo instrumentos”, afirma. Tudo começou com a guitarra acústica a que o pai dava pouco uso e ganhou dimensão com a elétrica que este lhe ofereceu. “O meu avô era pianista”, recorda. Tal como a tia, mas ele não recebeu influências de ambos nesta matéria. Agora até toca piano e também bateria eletrónica, tudo com o que aprendeu “nas aulas do ensino básico e nos tutoriais do Youtube”. É nesta plataforma que divulga a sua música, maioritariamente *covers* de artistas consagrados, mas onde tem também três instrumentais originais, entre os quais “Hope”, o projeto em que mais

investiu, inclusivamente criando um videoclipe, que, curiosamente, começa consigo vestido com a farda de trabalho. Na legenda do vídeo, revela que as gravações foram feitas durante uma semana de trabalho e deixa a nota: “há sempre tempo para aquilo de que se gosta”. Com gosto musical eclético, Bruno Gamelas aposta “na guitarra e no baixo, sobre fundos criados com programas que conseguem simular uma orquestra completa”. E, apesar de conhecer colegas de trabalho que são músicos amadores – “um deles toca numa filarmónica e outro tem aulas de bateria” –, só uma vez fez uma parceria, com um brasileiro: “Ele gravou a voz, eu os instrumentos e fiz a montagem”. É um “músico solitário”. “Tocar ao vivo cria-me ansiedade”, admite. Resta apreciar as suas performances musicais online. ●

Bruno Gamelas
Supervisor de Turno
na Transformação
Aveiro

João Vaz

“A natureza é muito reconfortante”

A uma dada altura, João Vaz apercebeu-se de que tinha uma vida muito sedentária e tomou a decisão de mudar. “Regressei ao BTT, que fazia desde pequeno, e dediquei-me ao Trail. Tudo por mim, pelo meu bem-estar, porque a competição não me interessa. Vou à internet, escolho um percurso, adapto-o e avanço. É nessas tiradas que a mente se limpa – consigo não pensar em mais nada a não ser chegar ao fim.” Chegou a fazer Trail Running com colegas da Navigator. “Até mandámos fazer t-shirts. Chamávamo-nos ‘A Team’, mas não tinha nada a ver com a série de televisão, nem era por nos considerarmos os melhores, era apenas porque éramos do turno A”, conta, divertido. “Quando tínhamos folga, lá nos encontrávamos nos treinos.” Treina na Serra da Boa Viagem, porque é mesmo ali, ao pé de casa, e porque adora embrenhar-se na montanha. Mas no verão, “há sempre o regresso à água”, diz. “Tenho a família ligada ao mar, e não sei se é por isso, mas o mar faz-me carregar baterias.” Começou por fazer caiaque surf, depois experimentou *stand-up paddle*. Gosta bastante dos dois, mas, quando vai de férias, o *stand-up paddle* ganha: “É muito mais simples levar a prancha de *paddle* na viagem do que o caiaque!”. Estas atividades permitem-lhe fazer um “reset” que é muito bem-vindo. “Preciso disto. Muito também pelo lado psicológico. Às vezes estamos rodeados de pessoas e sentimo-nos sozinhos. Quando estou no meio do monte, ou no meio do mar, a solidão é verdadeiramente apaziguadora”, confessa João Vaz. Mudou, de facto, a sua vida, e o sedentarismo já não é uma preocupação. Só há uma condição: “Que seja tudo *outdoor* – não me apanham num ginásio! A natureza é muito reconfortante”. ●



João Vaz
Técnico Industrial
na Recuperação
e Energia
Figueira da Foz

“Faço tudo por mim, pelo meu bem-estar, porque a competição não me interessa.”

André Simões de Carvalho

“A música gera novas ideias e permite evoluir

“Na pandemia, quando estávamos todos mais fechados, enviar um vídeo foi uma boa forma de comunicar. Partilhei com amigos um vídeo meu a tocar piano e tive reações engraçadas, comparando-me a pianistas conceituados. ‘Parece do Keith Jarret’, teimaram. Mas era mesmo uma composição minha”, assegura, visivelmente orgulhoso, André Simões de Carvalho.

Ao longo da sua vida, reservou sempre algum tempo para a música, um *hobby* que entende como um complemento das outras competências. “Complementa a criatividade que temos de ter no desempenho da profissão e de outras atividades do dia a dia. Gera novas ideias e permite evoluir”, defende. André Simões de Carvalho teve aulas de flauta em criança, durante 4 ou 5 anos, mas queria evoluir num instrumento mais complexo, como o piano. “Aos 20 anos, comprei um teclado para explorar. Mais tarde, comprei um piano e investi em formação. Evoluí na técnica, mas, sobretudo, deu-me conhecimento para abraçar a composição, que era o que mais me interessava. Cinco minutos depois de me indicarem uma música, eu consigo tocá-la. É um dom que decidi aproveitar, aplicando-o à composição. Nas aulas, aprendi a ler uma partitura, mas tenho resistência a usá-las. Gosto de liberdade, de criar conceitos”, explica.

As suas mais de 30 composições vão do clássico – “sempre dentro do barroco, parecidas com as de Bach ou Mozart, mas, claro, muito mais simples” – ao jazz, blues e rock. E algumas até têm letra – no ano passado, na festa de Natal da Navigator, tocou e cantou um original.

A inspiração vem muitas vezes “de conceitos, de uma situação, de uma vivência. Normalmente, o que sai primeiro é a música e, depois, adapto a letra, dentro da ideia central que me surgiu. A minha filha, de 17 anos, também tem o gosto pela música, e eu peço-lhe opiniões”, explica.

Atualmente, com a gestão do seu tempo “equilibrada”, André Simões de Carvalho reserva “quatro horas por semana para a música. Embora passe mais horas a pensar em música, pois elas podem surgir quando estou longe do piano, ao volante, por exemplo. Gravo o trautear, para não perder a ideia”.●



André Simões de Carvalho
Coordenador de Equipa de Planeamento de Atividades na Direção de Gestão Florestal Setúbal

“Aprendi a ler uma partitura, mas tenho resistência a usá-las. Gosto de liberdade, de criar conceitos.”

Diana Lopes

“É uma questão de empatia”



Diana Lopes cresceu rodeada de animais. “Culpa” da mãe, muito ligada a esta causa, que sempre ajudou e adotou os que precisavam de uma família. E quem sai aos seus... “A minha mãe começou a fazer voluntariado numa associação e eu segui-lhe as pisadas”, diz. É voluntária da AMA – Associação de Animais de Aveiro há cerca de 10 anos. “É uma questão de empatia. Os animais são muito indefesos e eu sinto-me na obrigação de os proteger. Sempre tive esta vontade de ajudar.” Na Navigator, o amor de Diana pelos animais não passa despercebido. “Tento sensibilizar os colegas, e sempre que é preciso arranjar

adotantes, falo com eles. Até já fiz uma angariação de fundos aqui na empresa”, conta. Os pais, com quem vive, são família de acolhimento, e muitos dos animais acabam por ficar. “Por norma, adotávamos sempre os mais velhinhos. Lembro-me uma vez que levámos a Malhadinha para casa, uma cadela velhota, para que passasse os últimos tempos com uma família. No canil, era muito calma. Mas quando foi para casa, ganhou outra vida! Toda a calma desapareceu, e destruiu o quintal todo”, conta, entre risos. “E ainda esteve connosco cerca de quatro anos. O que prova o impacto que se pode ter na vida de um animal se o levarmos para casa e lhe dermos amor.” ●

Diana Lopes
Analista de Laboratório Aveiro

Carlos Corujo
“Parecia que o fim de semana nem acabava”



Carlos Corujo sempre gostou de dançar. Havia uma apetência natural, mas também uma grande vontade de aprender de uma forma mais estruturada. “Há cerca de 20 anos, tinha eu 44, já não tinha filhos pequenos, e pensei que era agora ou nunca. Peguei na minha mulher e fomos à procura de uma escola de dança”, conta.

A oportunidade surgiu com as danças latinas, e decidiram experimentar. “Foi muito bom”, recorda, entusiasmado: “Tínhamos aulas ao domingo às seis da tarde e parecia que o fim de semana nem acabava”.

A vontade de aprender – e de praticar – era muita, pelo que ia para onde o ritmo o levava. “Ia dançar ao Porto, a Viana... Corri a Europa com os congressos de Salsa. Tudo para aprender sempre mais.” Até que, a uma dada altura, passou a ensinar. “Cerca de cinco ou seis anos depois de iniciar este percurso, comecei a colaborar com a escola e a dar aulas. Envolvi-me também na organização e promoção de eventos relacionados com a dança, incluindo passar música, pelo que me tornei DJ”, diz Carlos Corujo.

Vinte anos depois, a relação de amor com

a dança continua. “Permite-me ‘desligar’ a cabeça. E isso abre perspectivas e muda a forma de encarar os problemas e de os resolver, mesmo no trabalho”, explica. Não perde uma oportunidade de dançar e adora dar aulas: “É espetacular ver a evolução das pessoas; tenho alunos que dançam melhor do que eu, e isso é ótimo. E tenho outros que não estão ali pela técnica, mas apenas pela diversão. Tive uma aluna com 92 anos! Quando se quer, realmente, uma coisa, tudo se consegue”.

Recentemente, começou a aplicar estes seus talentos nos eventos do Centro Desportivo da Navigator em Aveiro. “Comecei a participar mais, essencialmente como DJ e como animador.” É uma forma de unir os seus dois mundos. ●



Carlos Corujo
Supervisor
de Manutenção
Aveiro

“Corri a Europa com os congressos de Salsa. Tudo para aprender sempre mais.”

Luís Antunes
“O ténis de mesa foi uma ferramenta essencial para me tornar na pessoa que sou”

Luís Antunes tinha apenas 11 anos quando começou a praticar ténis de mesa “no clube da terra”. De então para cá, esteve em diversos clubes, como jogador federado. “A prática desta modalidade ajudou-me bastante em termos de desenvolvimento pessoal. Adquiri competências que, não sendo académicas, ajudaram-me muito na minha vida, incluindo na vertente profissional”, explica.

No ano passado, um ponto de viragem levou-o a criar um projeto nesta área. “O meu primeiro treinador marcou-me. Era um homem extraordinário, com quem aprendi muito. Ele faleceu no ano passado, e, em sua homenagem, resolvi criar um projeto dedicado à formação dos jovens em ténis de mesa, na ACDC – Associação Cultural e Desportiva da Carapalha. O meu objetivo é tentar fazer por estes jovens o que esse meu treinador fez por mim.”

E as coisas parecem estar a correr de feição: “No primeiro ano da equipa, entre seniores e formação, tivemos já 32 pessoas federadas”.

Como os jogos são aos fins de semana, “esta é uma atividade que depende muito da entreeajuda com os meus colegas de trabalho, para poder trocar turnos quando é necessário”. ●

“O meu objetivo é tentar fazer por estes jovens o que o meu primeiro treinador fez por mim.”



Luís Antunes
Condutor
de Máquinas
de Acabamento
Vila Velha de Ródão

Francisco Júnior

“A gana é muita”

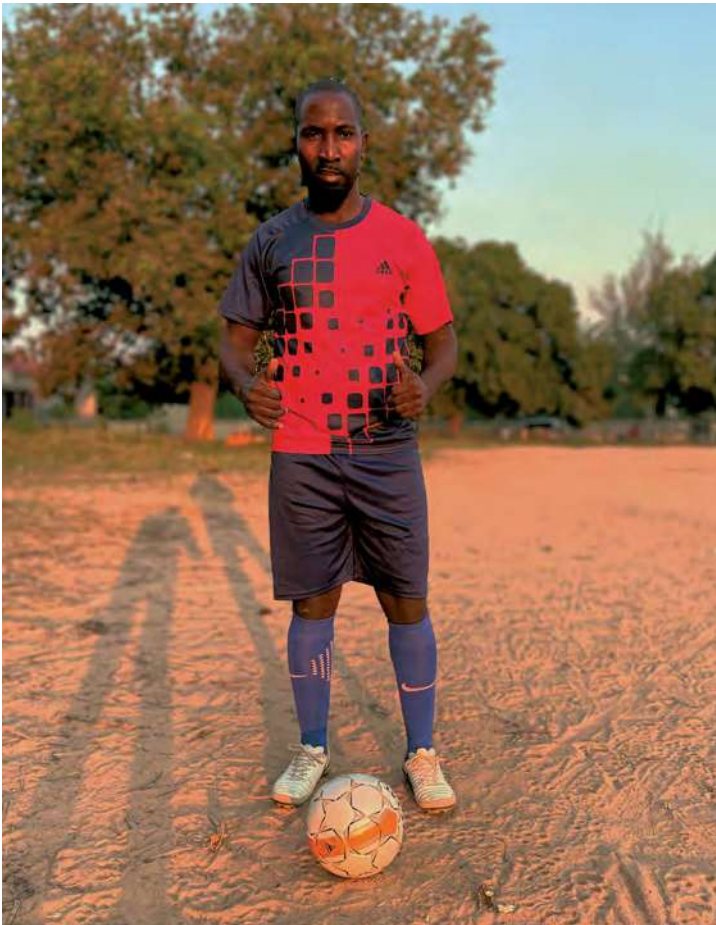
“A vontade de jogar é tanta que já aconteceu estarmos uma hora e meia à espera que a chuva forte parasse e, depois, termos de enxugar o campo de cimento com panos e toalhas para podermos continuar.” É com esta paixão que, aos 36 anos, Francisco Júnior continua a dedicar grande parte do seu tempo livre ao futebol de onze e ao futsal.

No Gurué, onde o clima é bastante instável e é normal uma chuvada interromper abruptamente uma tarde de sol, os jogos são suspensos com alguma frequência, mas isso não impede Francisco de jogar quase todos os dias. “A gana é muita”, afirma.

Deslocado em trabalho para o Porto da Beira na altura em que falou connosco, sabia que não iria poder integrar a equipa dos Renascidos, numa partida a contar para um torneio entre bairros, no fim de semana seguinte. Em condições normais, Cota Massinga (alcunha futebolística de Francisco Júnior, que também responde por Donguene) tem lugar garantido como médio defensivo, apesar da concorrência de outros mais novos. “Como não consigo participar nos treinos durante a semana, para manter a forma e o ritmo, jogo futsal todos os dias ao serão, de segunda a sexta-feira, pois o campo é iluminado.” No futsal, integra o Madodas FC, nome que corresponde a uma forma carinhosa de tratar os mais idosos. Algo como “Velhotes”. Precisamente porque a equipa acusa alguma veteranaria.

Francisco Júnior recua à juventude, em Maputo, para chegar à sua melhor memória desportiva. “No ensino secundário, quando estava numa escola da Zona Verde, ganhámos a Copa Coca Cola, um torneio nacional, com troféu e 10 mil dólares de prémio. O dinheiro foi para montar uma biblioteca e equipar uma sala de informática, que, ainda hoje, ajuda as gerações de estudantes que nos sucederam. Foi o melhor que fizeram”, reconhece.

Tendo como ídolos o francês Zidane e o brasileiro Ronaldinho Gaúcho – “eu sou pelos antigos”, confessa – Francisco Júnior está sempre pronto para envergar a camisola 85, que combina o seu aniversário com o da mulher. “É um número que nunca levanta discussões com os colegas”, ressalva. ●



Francisco Júnior
Coordenador da
Área de Logística
Mocuba, Zambézia,
Moçambique

Gonçalo Veloso de Sousa

“É um momento de grande relaxamento”



© Nigel Dodds

Quando terminou a formação académica, Gonçalo Veloso de Sousa iniciou um *hobby* que o acompanharia vida fora. “Fiz o curso de mergulho no México, na minha viagem de finalistas, em 1995”, conta. E nunca mais parou. Ou melhor, interrompeu quando os filhos eram pequenos, mas rapidamente voltou a mergulhar com regularidade. “Quando mergulhamos, o isolamento permite-nos desligar das pressões do dia a dia. É um momento de grande relaxamento”, refere. Durante muito tempo foi o que designa por “mergulhador de férias”, ou seja, mergulhava apenas em águas quentes. “Já fiz mergulho em todos os continentes, e acabei por me habituar a fazê-lo também aqui em Portugal, que é um mergulho de água fria. Por norma, mergulho ao sábado de manhã – é uma ótima maneira de começar o fim de semana, que assim até corre melhor.”

Esta é uma atividade que envolve algum risco, pelo que “tem de haver uma grande preocupação com a segurança, o que inclui o respeito absoluto pelas regras e uma série de cuidados com o equipamento”. Por isso, não se mergulha sozinho. E isso leva a outra vantagem que Gonçalo Veloso de Sousa encontra neste seu *hobby*: “Mergulha-se sempre com um ‘buddy’, um parceiro, e isso também permite criar laços e fazer amigos”. Mas não só. “Com o mergulho, aprendi a capacidade de fazer o melhor com as circunstâncias que tenho.



Gonçalo Veloso de Sousa
Diretor de Vendas
Internacional
Lisboa

Nem todos os mergulhos vão ser iguais, mas há que saber usufruir do que o mar nos dá. Para mim, qualquer mergulho é relaxante, e vale sempre a pena”, diz, para acrescentar: “Eu desfruto de todos os mergulhos, mas claro que há uns que deixam mais memórias que outros. Já estive na água com mais de 50 mantas, com tubarões, com tartarugas, e são essas as fotografias que se mostram mais tarde, e não as de alguns mergulhos em Sesimbra, com visibilidade de três metros”, conta, entre risos.

Também destaca o facto de ser uma atividade ambientalmente muito responsável. “Somos ensinados a não interferir com o ecossistema. Toda a atividade está desenhada para o mergulhador não ter impacto no local. No fim do dia, é tudo sobre o mar.” ●

José Maria Pérez

“Ser piloto é a minha vocação frustrada”

Quem realmente conhece José Maria Pérez sabe que tem uma enorme paixão por aviões. “A minha vocação frustrada é a de piloto”, diz, em tom de brincadeira, “e o mais próximo que posso chegar de exercê-la é através do meu *hobby* favorito, o aeromodelismo, ao qual dedico muitas horas livres há mais de 25 anos, no pequeno clube de voo que existe em Ejea, ao qual tenho orgulho de pertencer.” No mundo do aeromodelismo existem tantas categorias quanto aviões reais. Começando pelos planadores, que voam sem motor, passando pelos motores elétricos, para chegar àqueles que, segundo José Maria Pérez, o verdadeiro aeromodelista mais gosta: “os aviões a hélice e motor a gasolina ou derivados, pois geram mais potência e permitem uma maior sensação de realidade ao vê-los voar”. Há também aqueles com motor a jato, mas o custo elevado e o grau de habilidade que exigem do piloto tornam-nos mais raros, ainda que sejam “verdadeiramente espetaculares e vê-los voar seja uma delícia”, diz José Maria Pérez entusiasmado. Um entusiasmo que se estende aos helicópteros, “extremamente difíceis de manusear devido ao comprimento das pás e à dificuldade de manter um voo estático – os pilotos de helicóptero são verdadeiros artistas e realizam acrobacias incríveis”. Mas, afinal, o que é o aeromodelismo, José? “É um hobby em que predomina a montagem das diferentes partes do avião, para que, perfeitamente sincronizadas, se consiga que voe. Isso leva muito tempo, mas a recompensa é alcançada quando o nosso avião voa e conseguimos pousá-lo inteiro. Apesar de, como costumam dizer os aeromodelistas mais veteranos, existam apenas dois tipos de aeromodelos: os que caem e os que irão cair.” ●



José Maria Pérez
Rebobinador
de Converting
Ejea dos los Caballeros,
Espanha

Ricardo Pinho

“O tempo que ando na serra, em contacto com a natureza, é um tempo precioso”



Ricardo Pinho corre dezenas de quilómetros – às vezes, mais de 100! –, em terrenos difíceis no meio de serras e florestas. Mas esta atividade fisicamente dura começou da forma mais inesperada: com um acidente que o deixou acamado. “Quando comecei a recuperação, decidi ir a pé para a fisioterapia. Depois, passei a ir a correr. A uma dada altura, li que se fizermos algo durante 21 dias seguidos, esse hábito fica enraizado. E então propus-me ao desafio de fazer 10 quilómetros de corrida todos os dias, durante um mês”, explica. Quando decidiu ir correr para a serra, rapidamente percebeu que a sua paixão era o Trail, mais do que a estrada. “Comecei por fazer provas de 20-30 km. Depois passei para Ultras, que é quando a distância passa a barreira da maratona. Tento fazer um Ultra Trail de três em três meses, mais ou menos. Para este ano tenho pensado fazer o Trail Abrantes 100, com 100 km, em outubro, e o Epic Trail Run Azores, em dezembro, com 110 quilómetros.” Hoje, já não sabe viver sem os treinos diários e as provas ocasionais. “Os treinos são uma terapia. O tempo que ando na serra, em contacto com a natureza, é um tempo precioso. E também vamos descobrindo sítios que nunca veríamos de outra forma”, diz. Já as provas, “têm a ver com o sentimento de conquista, de superação. Quando chegamos ao final, a sensação é incrível. De termos conseguido fazer uma prova tão dura. De termos ultrapassado todos os percalços que tenham acontecido (e acontecem sempre!).”



Ricardo Pinho
Responsável
Oficina de
Recondicionamentos
e Áreas Transversais
Setúbal

Alguns dos colegas da Navigator também correm. “O Miguel Raposo, por exemplo, faz muitos treinos e provas comigo”, conta. Atualmente, Ricardo Pinto tem um treinador a acompanhá-lo, “mas no início fui lendo e aprendendo, completamente autodidata”. Tenta treinar todos os dias. Uns às cinco da manhã, antes do trabalho. Outros ao final do dia. “Isto ensinou-me disciplina, perseverança e consistência. Vamos arranjar sempre 20 desculpas para não ir, por isso temos de ter disciplina.” Disciplina que, espera, o ajude a concretizar o próximo objetivo: “Para o ano, ou, no máximo, em 2025, quero fazer a prova dos 160 quilómetros”. Como se consegue fazer uma prova tão dura em termos de desgaste físico e mental? “Colocando um pé à frente do outro pé, até ao próximo abastecimento. Esse é o nosso mote. Chegar ao próximo abastecimento, onde vamos recuperar forças, talvez ver pessoas que nos são queridas, e isso dá-nos uma força incrível!” ●

Hugo Cardoso

“Permite-me distrair a cabeça das preocupações”



Hugo Cardoso andava a navegar pelo Pinterest, para passar o tempo, quando se deparou com uma técnica de transferir fotos para objetos. A ideia pareceu-lhe uma boa forma de se entreter e de descontrair no final dos turnos. “Começou como uma brincadeira. Achei a técnica interessante e experimentei. Fiz alguns porta-chaves e ímanes, as pessoas começaram a ver e a pedir-me que fizesse com as suas fotos, e então, há quatro ou cinco meses, dediquei-me mais a sério. Pus as minhas peças à venda na Feira dos Sabores do Tejo, aqui em Vila Velha de Ródão, e foi um sucesso. Estou agora à espera

de resposta do posto de turismo, para ter lá um pequeno stand.” O processo é simples. Hugo cria porta-chaves e ímanes em madeira, para os quais transfere fotos, a partir de uma técnica específica. “Quando estou a fazer, é muito gratificante. Vamos tirando o papel e a imagem vai ficando gravada na madeira... quase parece magia!”, conta. “Escolhi a madeira porque é um material natural, abundante na natureza.” No início, recortava as peças de madeira com uma serra manual. “Era divertido, mas demorava muito tempo. Quando comecei a ter mais pedidos, adquiri uma maquineta que me ajuda a ser mais rápido.” O seu talento para o artesanato é reconhecido pelos colegas da Navigator, que lhe fazem várias encomendas. Como, por exemplo, a colega de trabalho que lhe pediu que fizesse as ofertas para os convidados de um batizado. “Criar estas peças é um processo que exige concentração, e isso permite-me distrair a cabeça das preocupações. Às vezes saio de um turno à meia-noite e estou até às duas da manhã a fazer isto. ●

“Quando estou a fazer, é muito gratificante. Vamos tirando o papel e a imagem vai ficando gravada na madeira... quase parece magia!”

Celia Aguero

“Só o ioga me permitiu perceber o que era bom para mim”



Em 2015, Celia Aguero ainda não trabalhava na Navigator. O seu emprego na área da informática tinha uma pressão e um nível de stress muito elevados, e começou a praticar ioga para ter um momento do dia apenas para si, para olhar para dentro. “Cheguei a adoecer, e no hospital disseram que era stress. O ioga era a única coisa que me fazia bem. Em 2016 comecei a fazer aulas mais seriamente, de forma diária. E em fevereiro desse ano tomei a decisão de mudar a minha vida, mudar de emprego – o ioga permitiu-me perceber o que era bom para mim. Em junho fui contratada pela Navigator”, recorda. O stress diminuiu, mas o ioga já se tinha tornado parte de si. “O ponto mais importante para mim foi na pandemia. Ninguém sabia o que ia acontecer. Ficámos em teletrabalho, e eu trabalhava o dia todo e no final do dia fazia aulas de ioga online. Todos os dias queria mais. Aquilo fazia-me bem, deixava-me mais feliz, com mais esperança no futuro. Eu sou muito otimista, mas o ioga ainda exacerba mais essa minha característica.” A um dado momento, já estava tão avançada que não conseguia evoluir mais. “As minhas



Celia Aguero
Sales Manager Ibéria
Madrid, Espanha

mestres diziam-me que o caminho natural era ser professora, mas eu tinha muita vergonha. Mas lá me rendi e fiz o curso de professora na Yoga Alliance. Aos poucos, começou a fazer-me sentido. O início do percurso foi para mim, para a minha própria prática, mas depois percebi que queria partilhar todas as coisas fantásticas que aprendi com os outros. Estou agora no meu primeiro ano a dar aulas, e estou a adorar. Psicologicamente, o ioga é a minha válvula de escape, a minha tábua de salvação.”●

Miguel Teixeira
“É um anti-stress muito grande”



BTT, pesca desportiva, modelismo... Miguel Teixeira teve vários *hobbies* ao longo da vida. Mas nenhum o conquistou como o todo-o-terreno, que descobriu graças a uma paragem anual da fábrica da Navigator: “Em 2017 ou 2018, já não estou bem certo, eu e um colega fomos fazer uma paragem anual ao site de Aveiro. Partilhávamos o hotel e, nas conversas que tínhamos, ele falava sempre do jipe e dos passeios que fazia. Isso despertou-me o interesse. Ainda nesse ano comprei a minha primeira viatura todo-o-terreno”. Fez passeios em família e passeios organizados, e, em 2019, decidi “ressuscitar” a Trilhos Sto. Onofre, uma associação que existia na zona onde reside. “Fazemos uma edição por ano de um passeio pelas terras do concelho. Na última edição, havia aqui um terreno abandonado, com lixo, que ‘manchava’ um pouco a floresta aqui à volta. Decidimos limpar esse terreno, encaminhando os resíduos para os sítios certos, e fizemos ali uma ‘pista’ todo-o-terreno para algo amigável”, conta, orgulhoso. Neste momento, Miguel Teixeira tem quatro viaturas todo-o-terreno. “Sou engenheiro mecânico, por isso dedico-me também às alterações mecânicas e/ou estéticas que facilitam a nossa vida nos passeios, como alterações de suspensão, ou colocação de um guincho. Depois, claro, tem de ser tudo legalizado.”

Maioritariamente, faz os passeios com a família. “Fazemos muitos amigos assim”, diz. Por exemplo, “o Grupo Desportivo da Navigator na Figueira organiza vários passeios todo-o-terreno, e eu procuro participar em todos. É um anti-stress muito grande”. Já este ano, entrou numa aventura um pouco maior: “Fiz uma expedição a Marrocos com 12 jipes, com pessoas que só conhecíamos online. Foi muito bom. Aproveitámos para, em nome pessoal e da associação Trilhos Sto. Onofre, distribuir bens essenciais, materiais escolares, roupas, brinquedos... Foi uma experiência muito enriquecedora do ponto de vista humano”. ●

Miguel Teixeira
Responsável
da Manutenção
Mecânica Papel
Figueira da Foz



Zuzana Liskova
“Ajudar os outros é o mínimo que posso fazer para tornar o mundo um lugar melhor”

Zuzana Liskova foi voluntária da Caritas desde o início da guerra na Ucrânia. Havia um ponto de encontro na estação principal de Viena, onde os refugiados podiam pedir ajuda, e era aí que se encontrava. “Depois desta experiência, sou muito grata pelo que tenho: comida para comer, água para beber, um apartamento para morar e um emprego muito bom. Posso correr, posso caminhar, posso ir ao teatro, ao restaurante. Já não tomo essas coisas como garantidas”, conta. Lidou com várias histórias difíceis, e, de uma forma ou de outra, todas a marcaram. Como a jovem família com um menino de 3 anos, que estavam no autocarro de Mariupol para a Grécia e foram expulsos em Viena, pois a criança não tinha passaporte válido. Foram ter com Caritas. “Eu era a responsável naquela noite e enfrentei um grande desafio”, explica. “O autocarro para a Grécia tinha arrancado. A família precisava de um novo passaporte, novos bilhetes, um sítio para ficar. O próximo autocarro para a Grécia partia dentro de três dias, e eu simplesmente não conseguia imaginar aquele doce menino esperando com a sua família todo aquele tempo em condições inadequadas. Decidi cuidar deles e ajudá-los. Não foi fácil de gerir, mas conseguimos. Até demos um passeio de carruagem pelo centro de Viena. Isto passou-se há 11 meses. Agora eles estão na Grécia a lutar por uma vida melhor. Nos seus novos empregos, aprendendo a nova cultura, o novo idioma, sabendo que nunca mais voltarão para casa, pois perderam tudo em Mariupol.” O voluntariado ensinou a Zuzana que todos devíamos apreciar mais e ser mais gratos por tudo o que temos e podemos desfrutar nas nossas vidas. “A vida não é fácil, e todos travamos as nossas batalhas, com desafios diários”, diz, “mas temos sorte de viver em paz, temos sorte de ter liberdade e autonomia. Não temos de correr para o abrigo quando as sirenes tocam, não temos de lutar pelas nossas vidas. Estejam cientes disso e aproveitem cada dia. E se a vida se tornar muito difícil, por favor, estendam a mão e peçam ajuda.” ●



Zuzana Liskova
Sales Assistant
Viena, Áustria

“Todos travamos as nossas batalhas, com desafios diários. Se a vida se tornar muito difícil, por favor, estendam a mão e peçam ajuda.”

Rafael Flamengo

“Cães e carros são paixões de infância”

“A minha cadela teve um problema numa pata e foi preciso recorrer a cirurgia, sem sabermos que ela estava grávida. Devido à anestesia, só uma cria sobreviveu. Disseram-me que teria problemas de saúde, mas, felizmente, isso não aconteceu. Houve, sim, problemas no parto, pois o Nero deixou de respirar. Eu e a minha namorada, que também adora boxers, fizemos as manobras de reanimação.” Rafael Flamengo revive esta história com final feliz para nos falar da sua paixão por cães.

“Sempre tive um cão, pois os meus pais achavam que me ajudava a desenvolver o sentido de responsabilidade. Mas nunca me deixaram ter um de maior porte e a minha preferência sempre foi para os boxers”, refere. Agora tem três exemplares desta raça: o Boris, com 7 anos, a Lana, com 2, e o Nero, com 6 meses. E é ele próprio que os treina: “Dedico-lhes atenção todos os dias e faço um treino mais funcional.”

Podia supor-se que a paixão pelos carros se teria desenvolvido mais tarde, mas na verdade é tão antiga como a que tem pelos cães. “Venho de uma família de motoristas de camiões e recebia miniaturas quando era criança”, conta, acrescentando que o gosto pela *tuning* se desenvolveu com os jogos de consolas eletrónicas, onde passava mais tempo a configurar os carros do que nas corridas. Quando começou a trabalhar na Navigator, Rafael Flamengo não teve dificuldades em encontrar colegas com o mesmo gosto pela estética automóvel. “Costumamos falar disso e encontramos-nos no café. Criaram-se amizades e até já fiz alguns serviços para eles”. “A estética automóvel define a personalidade”, remata.●

“A paixão pelos carros é tão antiga como a paixão pelos cães. Venho de uma família de motoristas de camiões e recebia miniaturas quando era criança.”



Rafael Flamengo
Supervisor Interino
na Transformação
Aveiro

Morena Modulon

“Quando estou a cantar, é felicidade pura”

Morena Modulon canta e encanta há quase 30 anos, tendo passado por diversos coros. Atualmente, e desde 2008, faz parte de dois, ambos dirigidos pelo maestro Matteo Valbusa. É uma paixão que a acompanha desde pequena, quando estudava piano. “Quando estou a cantar, é felicidade pura. Seja a cantar sozinha, ou no coro, com os meus amigos.” Mas o estilo lírico do Coro Marc’Antonio Ingegneri e do Insieme Corale Ecclesia Nova não são o único que canta. “Fiz parte de uma banda em que cantávamos músicas dos anos 60, em inglês”, conta. Morena recorda, entusiasmada, o evento “Ein deutsches Requiem” de Johannes Brahms, em que o seu coro participou este ano, em junho, em Berlim: “Eram 24 coros de todo o mundo – nós éramos o único italiano –, num total de quase 1.000 cantores. Uma incrível onda sonora!”. Enquanto se perde em memórias, sorri com

a lembrança daquela vez em que o coro ia dar um importante concerto na Catedral de Verona, na presença do Bispo. “A soprano solista cantava no mesmo dia noutra cidade, pelo que viria de avião. Chegou a hora de cantarmos e ela não aparecia. Não podíamos esperar mais, e começámos. A tensão de todos era palpável, o maestro suave! Até que, no instante em que ela devia cantar, a porta do fundo da catedral abriu-se e ela entrou, praticamente a correr. Parecia um milagre! Depois, explicou que o avião teve um problema que levou a um atraso de horas e que ela decidiu apanhar um táxi de Milão para Verona, gastando imenso dinheiro, mas salvando o concerto!” Os colegas que trabalham com Morena na Navigator sabem que ela canta. “Mas nem toda a gente gosta deste tipo de música lírica. Às vezes digo ao meu chefe que vamos dar um espetáculo, porque sei que ele aprecia o estilo, e ele já foi assistir.” ●

Morena Modulon
Sales Assistant
Verona, Itália



Jesús Bailo

“Esta modalidade junta duas coisas de que gosto muito: montanha e corrida”

“No ano passado, com mais de 140 quilómetros nas pernas, já cumpridas mais de 20 horas de prova, enganei-me num cruzamento e perdi muito tempo para retomar o percurso. Mesmo assim, terminei em 7.º”, recorda Jesús Bailo. Este engano apenas serviu para espicaçar a tenacidade do ultramaratonista que, aos 44 anos, atingiu o pico de forma, depois de há dois anos, já com a vida profissional estabilizada (entrou na então Gomà-Camps Consumer em julho de 2018), ter decidido levar mais a sério o seu *hobby*: correr. “Arranjei um treinador para me orientar e os resultados estão a aparecer”, diz, com satisfação. “Este ano, novamente em julho, voltei a Beasain (País Basco), mais forte e mais bem preparado, com o objetivo de melhorar o meu tempo.” Não só conseguiu retirar cerca de 2h50m ao registo anterior, como ainda fez menos quatro minutos do que o vencedor do ano passado e, naturalmente, classificou-se no 1.º lugar, batendo os outros 359 concorrentes, de 20 nacionalidades. “Foi a minha conquista mais prestigiante, mas, este ano, já tinha vencido outras duas provas nesta modalidade que me encanta, por juntar duas coisas de que eu gosto muito: montanha e corrida”. Jesús Bailo sempre gostou de correr, mas “em distâncias mais suaves”; só a partir de 2014 começou a dedicar-se às competições de montanha e longas distâncias. Agora, “com mais tempo e disciplina”, consegue bater-se com “atletas de elite, patrocinados por marcas, se bem que não haja profissionais no Ultra Trail”, explica este admirador do compatriota Kilian Jornet, “a referência de todos os trialistas”. É a atração pela “beleza da montanha e a vontade de fazer sempre melhor” em tudo aquilo a que se dedica que levam Jesús Bailo a reservar duas horas por dia para os treinos, que, normalmente, se prolongam a quatro ou cinco, aos fins de semana. “Com duas filhas e a trabalhar por turnos, é preciso alguma ‘ginástica’”, admite. Um esforço necessário para encarar com ambição o desafio de se estreiar no estrangeiro, nos Alpes, em setembro de 2024. ●



Jesús Bailo
Rebobinador de Converting Polivalente na Máquina de Papel Ejea dos los Caballeros, Espanha

Margarida Rocha

“Gosto de treinar, mas também de competir”



Os pais incutiram-lhe o gosto pelo voleibol, que pratica desde criança. No Clube de Vólei de Oeiras, perto de casa, Margarida Rocha fez todo o percurso enquanto atleta federada. Quando chegou a sénior, foi jogar para a primeira divisão, no Belenenses, onde esteve três anos. E mais um no Sporting. “No ano passado fui para a segunda divisão, numa equipa em Almada. Também tem uma grande carga horária, mas já não é igual à primeira divisão, pelo que consigo conciliar melhor com o trabalho”, diz. Este ano, regressa ao Belenenses, que joga agora na segunda divisão. “É campeonato nacional, o que envolve deslocações, pelo que tenho os fins de semana ocupados a jogar.” Mas quem corre

por gosto não cansa, e Margarida Rocha gosta muito do que faz. “É um desporto coletivo, e isso implica ir ter com amigas e passar tempo a fazer uma coisa de que gosto. Gosto não só de treinar, mas também de competir. Funciona como um escape”, conta. “Naturalmente, a prática desportiva ensinou-me a lidar com pessoas diferentes e a respeitar as diferenças. Isso é uma lição que aplico no meu dia a dia e que me ajuda muito, incluindo no trabalho. Ensinou-me também a empenhar-me na conquista dos meus objetivos e a gerir o tempo da melhor forma. E, o mais importante, a encarar os compromissos – não é uma atividade profissional, não é o meu ganha-pão, mas é importante e exige o meu empenho.” ●

Margarida Rocha
Engenheira de Processo na Recuperação e Energia Setúbal

VIVER O PAPEL

Pág. 68

Pág. 90

O papel **é multigeracional** e multicultural. O papel **são ideias sempre no bolso**. O papel é um livro, uma casa, um pássaro ou um avião. **E é a tangibilidade da memória**, arquivo vivo e à mão de folhear. Não é rico, nem é pobre. É diversidade e inclusão. É multilingue e *multitask*, **polivalente e multidisciplinar**. É criança, *tiktoker*, arquiteto, programador, médico, escritor, fotógrafo ou empresário. O papel pode ser a mais longa viagem, o diário de bordo ou o mapa do tesouro. **Estimula a mente** e dá-nos uma pausa merecida, ao ritmo que quisermos. Porque ler em papel dá-nos foco, devolve-nos a atenção e facilita a aprendizagem ou a compreensão das ideias mais complexas. O papel também nos traz o cheiro de um livro novo, o tato incomparável ao folheá-lo. Traz-nos o sabor da receita do bolo da avó e a emoção das primeiras letras de um filho. Dá-nos música, porque é partitura, autógrafo na moldura e bilhete de concerto. Mas é também boletim de voto, um novo começo e um sonho coletivo. O papel é literal, está nas nossas mãos agora. Mas também pode ser outra coisa: uma flor, um poema ou a história de uma vida. O papel é de confiança e para sempre, seja na folha de caderno em que se pediu namoro ou no convite de casamento. O papel é circular, é natureza e traz futuro. É também esférico, porque o papel é planeta. É frente e verso, mas não tem reverso. No papel, o melhor é possível.

Pág. 82

Pág. 86

Pág. 78



A magia de ver os jovens a ler em papel

Os jovens estão a “reconectar-se” com os livros. E a trocar os ecrãs pelo papel. Que ajuda a parar, melhora a aprendizagem e promove a concentração e o pensamento abstrato.

Numa altura em que a tecnologia impera e o digital domina hábitos e políticas, a surpresa acontece: há mais jovens a ler. E em papel. Uma tendência que vem provar a eterna atração por este objeto e profetizar o seu longo futuro. E que, por outro lado, parece contrariar dados recentes pouco animadores. Vejamos alguns deles. O estudo “Leitores de livros em Portugal. Uma prática cultural em transformação”⁽¹⁾, publicado em 2021 com a coautoria de Miguel Ângelo Lopes, José Soares Neves e Patrícia Ávila, constatou uma “inversão da tendência de crescimento até aí verificada em Portugal, passando a ser de decréscimo”, mais acentuada nos homens e nos mais jovens. Também o estudo “Práticas de Leitura dos Estudantes dos Ensinos Básico e Secundário”⁽²⁾, apresentado em 2020 e efetuado pelo Plano Nacional

de Leitura (PNL) e pelo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-ISCTE), revelou uma diminuição de leitura junto dos jovens. Miguel Ângelo Lopes, que participou em ambas as pesquisas, confirma que “desde 2007 existiu um decréscimo, e em alguns casos acentuado, nas práticas de leitura dos jovens”. Apesar daqueles números, o sociólogo e investigador está otimista. “Mesmo tendo existido um decréscimo, os jovens são o contingente da população que mais livros lê”, diz, sublinhando que os referidos estudos mostram que “em 2019, quase 80% dos pré-adolescentes e adolescentes tinham lido um livro no ano anterior e, em 2016, nos jovens entre os 18 e os 34 anos, essa percentagem era cerca de 45%, bastante mais baixa, mas ainda assim mais elevada do que a percentagem para a população em geral, que era de 39,5%”. Além disso, nota, a mesma equipa do estudo

“Práticas de Leitura dos Estudantes dos Ensinos Básico e Secundário” está a iniciar a análise dos resultados de uma nova pesquisa, pelo que ainda não é possível “responder taxativamente se a tendência de decréscimo se mantém, ou se poderemos estar num momento de mudança”. Ao que parece, sim. O anúncio “oficial” da viragem chegou por ocasião da Feira do Livro de Lisboa, no passado mês de junho, com o presidente da APEL, Pedro Sobral, a revelar a existência de “indícios” de que “as pessoas estão a reconectar-se à leitura”, em particular na faixa entre os 18 e os 30 anos, e a comissária do Plano Nacional de Leitura (PNL), Regina Duarte, a reconhecer então que os jovens “estão a ler mais” e a procurar “uma alternativa ao ecrã”: “Gostam de ler, gostam de ter o livro como objeto e ler o livro em papel. Gostam do tempo de leitura”. Numa declaração conjunta, a

comissária e a subcomissária do PNL, Regina Duarte e Andreia Brites, confirmam à My Planet esta tendência. “É factual que o mercado do livro cresceu desde o final da pandemia”, referem, lembrando que os estudos acima citados se reportam a 2016 e 2020. “Há tendências, nomeadamente no que concerne o público entre os 15 e os 34 anos, de maiores hábitos de leitura”, sublinham, adiantando que “assistimos a fenómenos de agregação comunitária, como os canais dedicados aos livros nas redes sociais, ou a um aumento da oferta de títulos em áreas de interesse específicas”. Por outro lado, prosseguem, “multiplicam-se fenómenos de vendas de livros juvenis ou lidos pelo público mais jovem”, garantindo que “exemplos não faltam e não são de hoje”: “Começando pela saga *Harry Potter* que já é considerada um clássico da literatura, e avançando para *Crepúsculo*, *After*, *Cherub*, ou

“Os jovens gostam de ler, gostam de ter o livro como objeto e ler o livro em papel. Gostam do tempo de leitura.”

Regina Duarte
Comissária do Plano Nacional de Leitura

Martim Letria, 19 anos

“O livro é uma escapatória ao digital



Um livro tem de ser lido em papel. Porque “um livro é uma escapatória do digital”, e não faria sentido ler num Kindle ou outro dispositivo, que “não se encaixam no ambiente de leitura que mais gosto, em que me abstraio da realidade tão intensa e rápida que vivemos”. Quem o diz é Martim Letria, 19 anos, um dos 13 protagonistas do “Aos Papéis”, uma campanha de sensibilização e promoção da leitura do PNL. Estudante de Engenharia Biológica no Instituto Superior Técnico, o seu interesse pela leitura começou por volta dos 15 anos, com um livro que lhe “mudou a perspetiva sobre o mundo” oferecido pela mãe: *Os Filhos da Droga*, de Christiane F. Não fala em géneros literários porque não gosta de se “cingir a uma realidade tão pequena no universo que é a leitura”. Os livros que mais o acompanham, diz, “são aqueles que me filtraram a

visão, como *1984*, *Os Filhos da Droga*, *O Homem em Busca de um Sentido* ou *O Safari Chinês – Pequim à Conquista do Continente Negro*, que em nada se assemelham”, mas que “têm em comum o número de reflexões que ainda lhes dedico no meu tempo livre”. “Apaixonado por livros”, tornou-se “demasiado exigente” e acaba sempre por “dedicar demasiado tempo à escolha de um livro”. De todos os que lê, tenta “retirar sempre algo”, e gosta sobretudo de um livro que o faça pensar – “que me penetre o pensamento a horas absurdas”, diz. Anseios e exigências que só consegue concretizar numa leitura em papel, que lhe dá a necessária “escapatória” e “abstração”. Além disso, confessa, “a minha geração tem um fascínio com o vintage, o retro... e de certa maneira os livros encaixam-se aí”. ●



pares” nas redes sociais tem sido responsável pelo interesse crescente dos jovens pelos livros. Maria Rita Matos começou a ser *booktoker* em fevereiro de 2021. “Acompanhava vários criadores de conteúdos literários estrangeiros no TikTok desde o início da pandemia, mas nunca tinha visto nenhum português e pensei – porque não?”, conta. Tudo começou com um vídeo de um adolescente brasileiro sobre os livros de aventuras da saga *Percy Jackson*. Curiosa, comprou um exemplar... e nunca mais parou de ler. Criou uma conta dedicada aos livros, onde compartilhava os sentimentos que cada leitura lhe despertava. Hoje, tem 19 mil seguidores e “em meses bons” chega a publicar 20 vídeos. “Depende muito do mês, não tenho um número fixo. Tanto posso publicar

todos os dias durante imenso tempo, como depois ter uma semana em que quase não consigo gravar”, revela. Quanto às suas sugestões, confessa que escolhe um pouco ao acaso. “Leio o que estiver a sentir que irá fazer sentido para mim naquela altura, não há grande critério. Posso dizer que gosto mais de fantasias e romances, mas se me apetecer ler um mistério irei ler! Só terror é que não”. Já a preferência pela leitura em papel é algo mais pensado. Porque “se sente muito mais a história”. Reconhece que se se quer “ler um livro rápido, o *ereader* é perfeito, mas para saborear a história não há nada melhor que o livro físico”. Apesar da inexistência de números, Maria Rita Matos tem consciência do peso das suas escolhas. “Acredito e percebo pelos comentários e outros *feedbacks* que ajudei alguns livros

a ficarem populares no TikTok em Portugal e a venderem mais, como *Percy Jackson*, *Beartown* e *Fala com o Ex!*”. Tal como acredita que esta “recente tendência de ler irá trazer e trouxe muitos leitores ‘fixos’”. Há quem levante algumas cautelas a este fenómeno. “O *BookTok* parece ter alguma influência no acesso ao livro e nas práticas de leitura de livros entre os jovens. No entanto, parece-me que se deve ter alguma ponderação quando se analisa este tipo de fenómenos”, nota o sociólogo Miguel Ângelo Lopes, lembrando que no Reino Unido, por exemplo, “as duas principais maneiras através das quais os jovens britânicos descobrem novas leituras são os amigos e as livrarias físicas”. João Manuel Ribeiro, editor e autor de livros infantis e juvenis, também manifesta algumas reservas. “O

Como meio físico e estático, o papel possui qualidades únicas, distintas do digital, sendo uma das mais importantes a sua capacidade de ganhar atenção e envolvimento.



fenómeno dos *booktokers* pode ter e tem alguma relevância para a promoção da leitura, mas este é um processo contínuo que reclama persistência e recorrência. Numa palavra, é um fenómeno importante, porventura motivador da leitura, mas que por si só não explica o aumento de leitores”, defende.

Papel vs digital

Independentemente das razões que têm contribuído para fazer aumentar o gosto dos jovens pela leitura, uma coisa é inegável: o livro em papel resiste e continua a marcar pontos! E esta sim, parece ser uma tendência que veio para ficar, contrariando o domínio avassalador do digital. Os estudos provam-no. O *Two Sides Trend Tracker Survey 2023*⁽³⁾, uma sondagem que avalia 10.000 consumidores em 16 países em todo o mundo, mostrou que 65% dos inquiridos prefere ler livros

impressos (53% em 2021) e 51% revistas impressas (contra 35% em 2021). Já o *WordsRated*⁽⁴⁾, um grupo internacional de pesquisa e análise de dados da indústria editorial, revelou em junho deste ano que “os livros físicos ainda dominam o mercado”, com a receita de livros impressos a crescer 5,39% desde 2018. Finalmente, a última pesquisa do *Pew Research Center*⁽⁵⁾, em 2021, mostra que, nos Estados Unidos, os livros impressos continuam a ser o formato mais popular, com 65% dos adultos a referir ter lido um livro nos 12 meses anteriores, contra apenas 30% que referem ter lido um *e-book*. E, curiosamente, são os mais jovens entrevistados (68%, entre os 18 e os 29 anos) e os que têm formação superior (80%) que preferem a leitura em papel. Para lá das razões que justificam esta resiliência do mercado editorial, a verdade é que o papel encerra atributos incomparáveis – seja na leitura por prazer ou na aprendizagem –, com as neurociências e a psicologia a demonstrar as suas vantagens face ao suporte digital. Eis alguns exemplos. Uma meta-análise⁽⁶⁾ efetuada pela Universidade de Valência com trabalhos publicados entre 2000 e 2018, que envolveram 170.000 estudantes em 19 países, sugere um “efeito de superioridade do papel” na aprendizagem (sobretudo abaixo dos 20 anos), com uma clara vantagem sobre o digital na compreensão de leitura, em particular quando há restrições de tempo e/ou os textos são de cariz informativo. Além disso, revela, o papel permite um desempenho superior na aprendizagem e compreensão no ensino básico, o que leva os autores a sublinhar que o os ambientes digitais nem sempre são os mais apropriados para uma melhor retenção de conhecimentos. Outro estudo⁽⁷⁾, que analisou os resultados estatísticos de uma pesquisa sobre preferências e comportamentos de leitura académica de 10.293 estudantes do ensino superior em todo o mundo, mostrou que a grande maioria prefere ler materiais impressos, relatando melhor foco e retenção das informações, especialmente se forem documentos extensos. Os alunos indicam uma clara preferência por papel para tarefas que incluem atenção e revisão, enaltecendo



Em 2019, investigadores e cientistas europeus assinaram a “Declaração de Stavanger”, alertando para os perigos no desenvolvimento das crianças de uma transição do papel impresso e escrito à mão para meios digitais.

este formato enquanto facilitador de concentração e memória. Na sequência destes trabalhos, no início de 2019, mais de uma centena de investigadores e cientistas europeus assinaram a “Declaração de Stavanger”⁽³⁾, alertando professores e educadores para o facto de que uma transição do papel impresso e escrito à mão para meios digitais poderá causar atraso no desenvolvimento das crianças, na compreensão da leitura e no desenvolvimento do pensamento crítico. E não é só na leitura que o papel oferece vantagens: vários estudos⁽⁹⁾ têm demonstrado que a escrita em papel devolve resultados superiores face à escrita num teclado de computador, promovendo o pensamento abstrato e proporcionando

um melhor desempenho na resposta a questões conceptuais, uma melhor retenção do conhecimento e uma maior atividade cerebral.

O prazer de folhear
Para lá faz das vantagens demonstradas pela ciência, há razões (e gestos) que pesam na escolha de um livro em papel. Seja o cheiro e o toque da capa, o prazer de folhear, a expectativa da página seguinte, o abrir e fechar do livro. Pormenores que podem fazer a diferença e justificar a sobrevivência de um objeto tantas vezes posto em questão, senão mesmo condenado. “Há mais de um século, pelo menos, que o fim do livro vem sendo decretado a cada novo avanço tecnológico. Foi assim com o rádio (e

a radiofusão), o cinema, a televisão, a internet, e agora com os *smartphones* e outros dispositivos móveis; já para não falar do desafio que representarão os tão falados modelos de linguagem”, nota o sociólogo e investigador Miguel Ângelo Lopes, para destacar que, contrariamente a estas suposições, “o que tem acontecido é que o livro se tem adaptado a cada novo desafio, e continua a ter um significado cultural, educacional e intelectual”. O escritor e editor João Manuel Ribeiro destaca as diferenças que fazem do livro um objeto único: “Costumo dizer que a experiência de ver um catálogo de uma exposição de pintura não é comparável com a visita e a visão da exposição. Com os livros, creio que algo de semelhante se passa: o prazer de ler um livro digital nada tem de comparável com um livro em papel. A relação com a leitura é muito distinta”. Por isso, também ele está seguro de que “o livro é e continuará a ser relevante e decisivo para as novas gerações”. Já a escritora e argumentista Sara Rodi lembra que “por contraponto aos estímulos tecnológicos, os livros ajudam-nos a parar e a trabalhar a concentração. São uma forma de entretenimento, mas também um estímulo à reflexão e ao questionamento – tão em défice na era da rapidez e da superficialidade”. Além disso, acrescenta, “os livros permitem colecionar experiências e personagens – muitas vidas numa vida só –, o que trabalha o autoconhecimento, a empatia e a compreensão do mundo e das pessoas à nossa volta. Há outras formas de trabalhar tudo isto, mas um livro é um belíssimo ‘concentrado’ daquilo a que hoje chamamos de competências para o século XXI”. A crer nos números e nos múltiplos argumentos, mais ou menos científicos, que justificam esta “paixão” pelas páginas impressas, apetece dizer que o futuro (e o sucesso) do livro em papel está de facto, assegurado. Talvez porque, como notam as comissárias do PNL, “o livro em papel é mágico, pela sua perfeição enquanto objeto”. ●

⁽¹⁾ <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24765> ⁽²⁾ [https://www.pnl2027.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=1940&fileName=PLEP_Apresenta__o_p_bli-ca_30_9_2020.pdf](https://www.pnl2027.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=1940&fileName=PLEP_Apresenta__o_p_bli-ca_30_9_2020.pdf) ⁽³⁾ <https://www.twosides.info/trend-tracker-2023/> ⁽⁴⁾ <https://wordrated.com/book-sales-statistics/> ⁽⁵⁾ <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/01/06/three-in-ten-americans-now-read-e-books/> ⁽⁶⁾ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X18300101> ⁽⁷⁾ <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0197444> ⁽⁸⁾ <https://ereadcost.eu/wp-content/uploads/2019/01/StavangerDeclaration.pdf> ⁽⁹⁾ <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797614524581>; <https://www.youtube.com/watch?v=zOU0C7A14YI>; https://www.u-tokyo.ac.jp/focus/en/press/z0508_00168.html



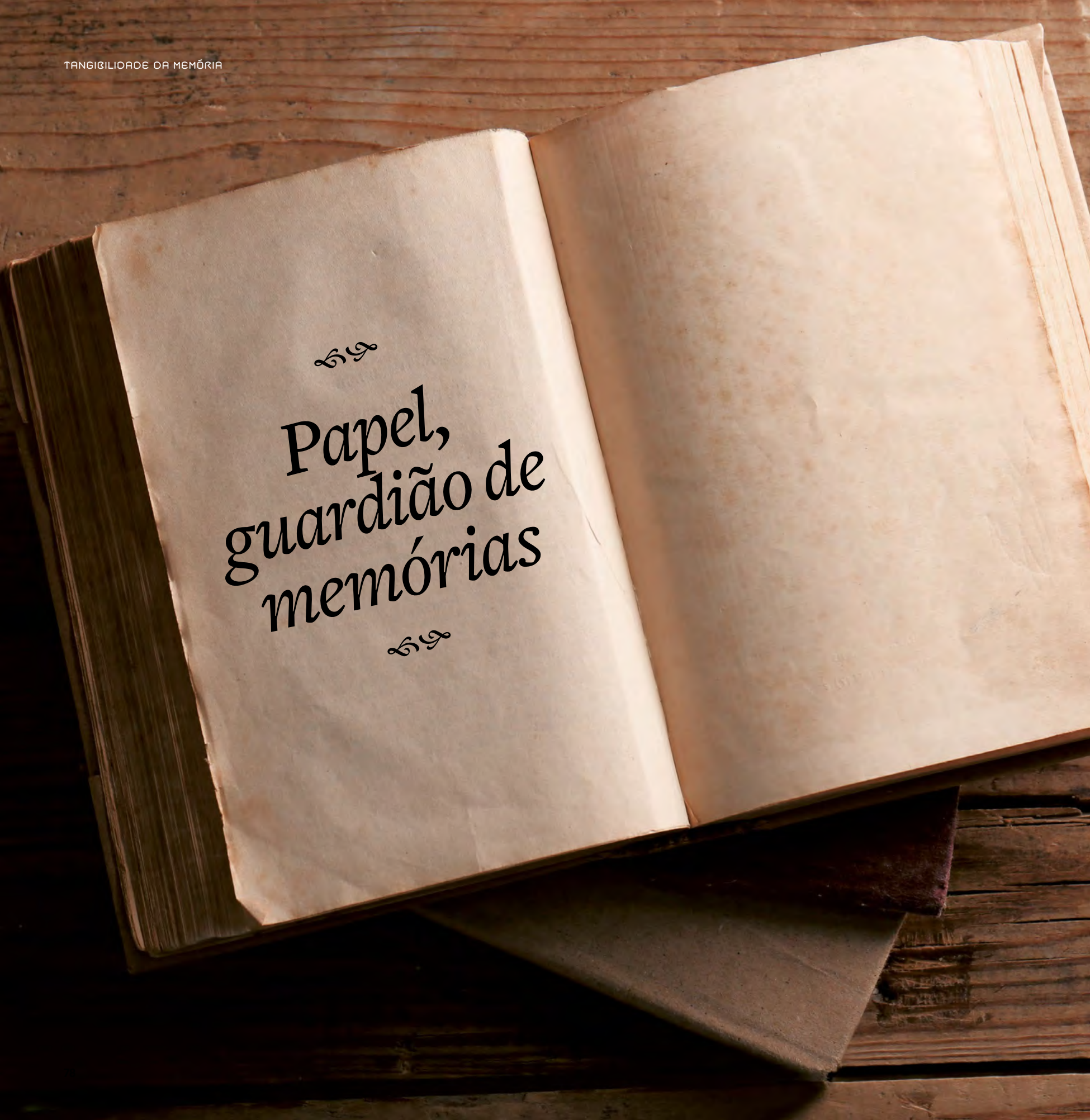
Escolas

Um passo atrás... e os bons exemplos

O excesso de tecnologia, em particular dos ecrãs, e a compreensão dos seus perigos começa a ser motivo de preocupação na educação das gerações futuras. Do regresso ao papel à proibição dos telemóveis, os exemplos sucedem-se. Numa altura em que Portugal apetrecha escolas de computadores e se apregoa a desmaterialização dos manuais escolares, a reviravolta chegou da Suécia: o governo decidiu travar a fundo o programa de digitalização das escolas e voltar a investir nos livros em papel dentro das salas de aulas. A justificar, Lotta Edholm, ministra da Educação, advertiu que “estamos em risco de criar uma geração de analfabetos funcionais” devido à forma “acrítica” como se aborda a “experiência” da digitalização das escolas. O governo vai agora investir cerca de 100 milhões de euros entre 2023 e 2024 na compra de livros em papel para substituir os *tablets* nas escolas, abandonando assim um programa ambicioso de digitalização elaborado pelo Agência Nacional de Educação (Skolverket). A decisão baseou-se no aconselhamento de profissionais de saúde, que são favoráveis a um papel reforçado

do livro em papel. “Um livro em papel simplesmente tem vantagens que nenhum *tablet* pode replicar” considerou a ministra. Mas há outros sinais de mudança. Christopher Willard, psicólogo clínico, autor e professor da Harvard Medical School, afirmou num evento sobre Mindfulness, no Chile, que as escolas de elite estão a voltar ao papel e caneta, eliminando o uso de aparelhos digitais nas salas de aula, e que em muitos outros locais de ensino se assiste à proibição de dispositivos eletrónicos. Uma tendência que tem dado os seus frutos: as crianças “estão mais felizes”, além de que “falam mais, estudam mais e aprendem mais”, garantiu. Nos Países Baixos, por exemplo, os telemóveis, os *tablets* e os *smartwatches* vão ser proibidos nas aulas a partir de janeiro de 2024. “Apesar de os telemóveis estarem interligados com as nossas vidas, o seu lugar não é na sala de aula”, afirmou o ministro da Educação, Robbert Dijkgraaf. A Itália é uma das pioneiras, com a proibição prevista na lei desde 2007; em França, a medida foi incorporada no Código de Educação em 2018; e no Reino Unido, apesar de não haver bloqueio oficial, 98% das escolas

já o proibiram. Também as escolas públicas de Nova Gales do Sul, na Austrália, vão proibir a entrada de telemóveis, por considerarem estes dispositivos uma “distração desnecessária”, nas palavras do primeiro-ministro, Chris Minns. Um pouco por todo o mundo, o debate instala-se. A Sociedade Brasileira de Pediatria recomendou limites diários de contacto com telemóveis, *tablets* e computadores, e a China quer limitar o tempo que os mais novos passam com os dispositivos digitais. E a própria Unesco já recomendou que a utilização de smartphones nas escolas seja exclusivamente limitada às atividades curriculares. Por cá, o tema tem sido amplamente discutido, existindo neste momento uma petição online que apela à proibição de telemóveis “em locais onde decorram aulas ou outras atividades formativas”. Entretanto, há escolas que se anteciparam e já proibiram ou restringiram o uso de telemóveis, como é o caso da EB 2/3 António Alves Amorim, a Escola Secundária Pedro Nunes, o Agrupamento de Escolas António Sérgio e ainda os colégios Moderno, Nuno Álvares Pereira, Santa Doroteia, do Vale e Salesianos de Manique. ●



Papel, guardião de memórias

Os arquivos estão a passar a digitais, mas os documentos físicos têm valor intrínseco, para além do conteúdo que registam. A própria digitalização serve também como preservação do original em papel, que se mantém como o guardião de memórias por excelência.

São mais de 100 quilómetros de documentos que estão guardados nos 25 mil metros quadrados da Torre do Tombo, em Lisboa. Aos documentos originais ali preservados – o mais antigo dos quais pertence ao Mosteiro de Cete, datado do século IX, com a apresentação da igreja de Lardosa –, juntam-se os cerca de 100 milhões de imagens disponíveis no arquivo digital. E, embora Silvestre Lacerda, o diretor da instituição, não tenha dúvidas de que o futuro dos arquivos é digital, assegura que os documentos em papel têm uma importância que nunca será perdida: a de testemunhos de uma época. “A partir de 2005, iniciámos um processo de digitalização de documentos, em que mantivemos os originais e transferimos o suporte para o digital”, conta o diretor dos arquivos nacionais. Das 30 mil imagens digitais disponibilizadas gratuitamente ao público no início do século, a Torre do Tombo passou para os atuais 100 milhões, um número que continuará a crescer até 2026. “Aumentámos o centro de dados e passámos de 750 terabytes, em 2005, para cerca de três petabytes (um petabyte são mil terabytes), com o PRR”, afirma.

Digital como salvaguarda do papel

Curiosamente, a preservação dos documentos físicos é das principais mais-valias associadas à digitalização dos arquivos. “O manuseamento é um dos principais fatores de degradação dos materiais mais antigos, em particular os dos séculos XVII, XVIII e XIX”, explica Silvestre Lacerda. Há ainda outra explicação para a

fragilidade dos documentos guardados na Torre do Tombo: o mau estado inicial. Durante 250 anos, o arquivo esteve instalado provisoriamente no antigo Convento de São Bento (onde atualmente está a Assembleia da República), tendo sido transportado para lá em carros de bois, depois de sobreviver ao terramoto de 1755. “Antes do terramoto, a Torre do Tombo estava no Castelo de São Jorge – daí a designação, já que era a Torre do castelo onde era guardado o tombo das propriedades régias”, conta Silvestre Lacerda. A 1 de novembro de 1755, o castelo foi poupado ao maremoto que se seguiu ao abalo sísmico, mas não aos incêndios. “A torre ruiu e isso abafou o fogo, salvando os documentos”, continua o responsável. Nos dois anos que se seguiram, o então diretor do Tombo, o engenheiro Manuel da Maia, fez a limpeza e preparação dos documentos, numa barraca criada para o efeito, que depois seguiram para São Bento, onde se mantiveram provisoriamente até 1985, quando se iniciou a construção das atuais instalações, assinadas pelo arquiteto Arsénio Cordeiro.

“A memória não é só do passado, é uma memória do presente e é uma projeção de memórias futuras”, garante Silvestre Lacerda, para quem os arquivos são “evidências das sociedades” e os documentos têm um valor intrínseco. A visita recente que duas delegações internacionais – uma da China e outra do Vietname – fizeram à Torre do Tombo é disso um exemplo. “O motivo era um mapa do século XVI, do Fernão Vaz Dourado, que inclui as ilhas que estão em disputa no Tribunal de Haia”, explica Lacerda. O documento mostra o mar

“O manuseamento é um dos principais fatores de degradação dos materiais mais antigos, em particular os dos séculos XVII, XVIII, e XIX.”

Silvestre Lacerda, diretor da Torre do Tombo

do Sul da China, onde estão localizadas as ilhas de Paracel e Spratly, disputadas por vários países, e torna-se importante nas alegações feitas junto do tribunal internacional, quer pela data, quer pela toponímia. “Tem os nomes das terras – embora aportuguesados – e eles conseguiam justificar, cada um com os seus argumentos, as suas posições”. Neste caso, seria possível ter uma cópia digital certificada (que foi levada para Haia), mas ambas as delegações preferiram a consulta do original, por uma questão de confiança. “Sistematicamente, as pessoas desconfiam das alterações que podem ser feitas nos documentos digitais”, admite Silvestre Lacerda, para quem esta é uma falsa questão, já que a falsificação é uma prática tão antiga como a produção de documentos. “Também temos documentos falsos do século XIII, em pergaminho, feitos pelos monges de Alcobaça para justificar privilégios”, conta.

Ainda assim, a importância dos documentos físicos é inegável: “Primeiro, porque são o testemunho de uma época – esse é, claramente, o valor essencial que têm. Não é pela antiguidade que os documentos têm maior ou menor importância, é pela informação que contêm”. Para Silvestre Lacerda, o futuro passa por encontrar formas de adaptação à realidade digital: “A Torre do Tombo não acabou com o pergaminho e não vai acabar com o papel”, diz.

A experiência sensorial da memória
“As nossas memórias estão muito associadas a cheiros, ao toque, e não apenas ao que vemos”, explica Teresa Margarida Rebelo, proprietária da “O Manuscrito Histórico”, uma loja lisboeta dedicada a mapas, livros e manuscritos antigos. O negócio familiar criado pelo pai e irmão de Teresa no ano do incêndio do Chiado tem em colecionadores e investigadores os principais clientes. “Os colecionadores querem o documento original, e não uma cópia digital ou a impressão feita a partir dela”, garante Teresa Rebelo. E se o contexto e o valor histórico pesam nesta opção, a experiência sensorial e a relação direta com o objeto em causa também influenciam. “Um colecionador que se dedique a manuscritos de escritores, por exemplo, quer sentir o papel, ver a tinta usada, a caligrafia de quem escreveu”, e isso, diz, é muito mais perceptível com o toque: “Os sentidos fazem a diferença”.



“As nossas memórias estão muito associadas a cheiros, ao toque, e não apenas ao que vemos.”

Teresa Margarida Rebelo, proprietária da loja “O Manuscrito Histórico”

A isto somam-se todo um conjunto de informações, ou a raridade associada a determinados suportes físicos. “O tipo de papel usado é diferente consoante a época e, por exemplo, se falarmos de cartazes de cinema da década de 1930, quando muito poucos eram produzidos, um original é, à partida, um documento raro”, diz Teresa Rebelo, que dá como exemplos os cartazes originais do filme Aniki Bobó, de Manoel de Oliveira. E no seu caso pessoal, não tem dúvidas: é-lhe muito mais fácil guardar na memória uma frase que tenha lido em papel do que outra em que tenha posto os olhos através de um ecrã. ●



Acumular memórias para nada recordar

Nunca foram tantas as possibilidades de armazenar informação e, aparentemente, nunca a capacidade de usufruir dos dados reservados foi tão baixa. Do mesmo modo que guardamos uma caixa ou um pedaço de tecido “que um dia pode ser útil”, armazenamos fotografias, emails e ficheiros de texto para os quais nunca voltaremos a olhar. A ciência já deu um nome a este fenómeno, que pode ganhar contornos patológicos: acumulação digital.

Ao longo dos séculos, a inovação disruptiva associada a novas formas de comunicação esteve sempre ligada a mudanças significativas no modo como armazenamos e interagimos com a nossa memória coletiva. No presente, como mostra um estudo de 2022, conduzido por investigadores do University College de Dublin e da London School of Economics & Political Sciences, “as tecnologias digitais, em particular a internet e as tecnologias baseadas nas TIC, mudaram dramaticamente o modo como as nossas memórias coletivas são criadas e modeladas”. Em Portugal, o investigador Francisco Rui Cádima alertava, no artigo “A memória e a era digital”, para a possibilidade de a grande capacidade de armazenamento de informação associada ao digital estar, paradoxalmente, associada a uma “espécie de não memória”. Na verdade, muita da informação armazenada digitalmente não é, efetivamente, usada. Desde os emails que não são lidos nem eliminados (metade não é aberta e só um terço é respondida, de acordo com investigação recente), às fotografias que se acumulam em nuvens, discos externos de computador e memórias de telemóvel, há uma tendência para acumular quantidades substanciais de conteúdos digitais, que é agravada pela acessibilidade, usabilidade e grande disponibilidade de escolha, quer de equipamentos tecnológicos, quer de aplicações e redes sociais. Um fenómeno que, levado ao extremo, pode conduzir à acumulação digital, enquanto condição patológica. Os sintomas são semelhantes aos da

acumulação patológica de objetos físicos: perda de perspetiva, stress e desorganização, com impactos ao nível da vida pessoal e profissional.

É preciso ter imagens que lembrem o poder da fotografia
Edgar Martins, fotógrafo português radicado no Reino Unido e recentemente distinguido como fotógrafo do ano pelos Prémios Mundiais de Fotografia Sony 2023, relaciona este tipo de comportamento com aquilo a que os psicanalistas como Slavoj Zizek chamam “interpassividade”. “Zizek dava como exemplo os filmes que estavam guardados nas nossas bibliotecas de vídeo – hoje seria o Spotify ou os *downloads* que fazemos – para assistir ‘um dia’. A satisfação deixou de estar associada não ao ato de ver o filme, mas ao facto de o ter guardado”, diz. O mesmo se passa com a fotografia: “Já não fruímos das fotos que tiramos. É o computador ou o cartão de memória que tiram todo o proveito da imagem”. Para o fotógrafo, esta situação singular está diretamente ligada à promoção do consumo, “em detrimento do processo criativo e da nossa relação com a imagem”. No limite, pode levar ao esquecimento do poder da imagem. “Ao sermos bombardeados com uma grande escolha de imagens, acabamos por não ver nada”, alerta Edgar Martins. Em vez de ter a fotografia como um meio que tudo capta, temos de depurar a relação com a fotografia de modo a produzir imagens que guardem segredos”, defende. ●



Edgar Martins
Fotógrafo

Distinguido como fotógrafo do ano pelos Prémios Mundiais de Fotografia Sony 2023.

Os “seguidores” do papel

Num mundo de cliques, há quem não largue a caneta e o papel para anotar ideias, sentimentos, desenhar estratégias ou mesmo exercitar a memória. São pessoas que mudam o mundo a cada folha em branco.



Taylor Swift

Cantora, compositora

“Escrevo em diários desde os 13 anos, sobre o que vai acontecendo comigo. Escrevi as minhas letras originais nesses diários, os meus sentimentos, as lições de vida que aprendi.”

Live do seu Instagram



Quentin Tarantino

Ator, realizador

“A escrita do argumento é muito pura, trabalho com uma caneta e papel. (...) Fico muito orgulhoso e é uma grande conquista para mim quando estou sentado numa sala de cinema, em Leicester Square, a ver o filme, a observar uma plateia lotada e a saber que, não há muito tempo, estava sentado numa mesa com uma caneta e uma folha de papel em branco. Foi aí que tudo começou.”

BBC News



Richard Branson

Empresário, fundador do Grupo Virgin

“Não sei onde estaria se não tivesse uma caneta à mão para escrever as minhas ideias assim que elas me ocorriam. Aconselho a todos que tomem notas, independentemente do que estejam a fazer, independentemente de para onde vão. Independentemente do meio que escolham – portátil ou telemóvel são melhor que nada, mas eu prefiro papel e caneta”.

Blog oficial Richard Branson

Helen Mirren

Atriz

“Uma das técnicas de memorização mais eficazes, especialmente para pessoas com memória visual, é escrever as falas numa folha de papel. Existe uma ligação comprovada entre a memória e a escrita:

pegue em alguns cartões e escreva as falas enquanto as recita para si mesmo. O ato de escrever é, geralmente, suficiente para deixar uma forte impressão na memória.”
Na sua masterclass sobre representação



Neil Gaiman

Escritor

“Pela minha experiência com computadores, estes não oferecem um segundo rascunho. Os computadores fornecem um primeiro rascunho contínuo e melhorado, mas não há descontinuidade nisso. Eu queria essa descontinuidade, então escrevi o livro à mão.”
Rain Taxi



J.K. Rowling

Escritora

“Esta sou mesmo eu, mas vocês não vão ler-me muito por aqui, porque a caneta e o papel continuam a ser as minhas prioridades.”
Numa das primeiras publicações da sua página no Twitter



O poder da escrita terapêutica

Há inúmeras razões, comprovadas pela ciência, para continuar a escrever em papel, apesar de vivermos num mundo dominado pela tecnologia. Proteger e melhorar a nossa saúde mental é uma delas. Os benefícios da escrita terapêutica são muitos e a técnica é recomendada pelos especialistas para lidar com o stress, a ansiedade, a depressão e os traumas.

Antes do surgimento das redes sociais e dos blogues, era comum manter-se um diário, um registo de emoções e reflexões sobre a vida. É verdade que os cadernos secretos, e mais ou menos coloridos, atraíam sobretudo as crianças e os adolescentes, um hábito que se perdia na idade adulta. Infelizmente, dirão hoje os especialistas em saúde mental, uma vez que o trabalho científico sobre esta matéria tem vindo a demonstrar que colocar os sentimentos por escrito, no papel, é uma estratégia poderosa para gerir o nosso bem-estar. A escrita terapêutica – em inglês, *journaling*, da palavra *journal*, que significa diário –, é uma ferramenta da psicologia utilizada para ajudar a processar emoções, experiências ou pensamentos negativos, de forma a que estes percam o poder que têm sobre a pessoa e sejam, assim, reduzidos os seus impactos físicos e psicológicos. Mas, por que serão maiores os benefícios de escrever sobre esses sentimentos no papel, face ao suporte digital, como vieram comprovar diversos estudos científicos? A razão reside no facto de a escrita

terapêutica pretender ir mais fundo na memória, na reflexão e na compreensão dos acontecimentos. E, nas últimas décadas, a ciência tem vindo a demonstrar que a coordenação mão, cérebro e olhos resulta na superioridade da escrita manual sobre a digital ao nível cognitivo, com vantagens em termos de aprendizagem, memória e criatividade. Um estudo de 2017, da neurocientista Claudia Aguirre, explicou que, ao desenhar as palavras, ativamos vias neurais que de outra forma ficariam intocadas. Por outro lado, escrever à mão exige mais esforço, tempo e atenção do que teclar, e o seu efeito acaba por ser mais profundo no cérebro. Foi o que descobriram os investigadores da Universidade de Princeton e da UCLA Pam A. Mueller e Daniel M. Oppenheimer, no seu estudo com o sugestivo título “The Pen Is Mightier Than the Keyboard” – “A caneta é mais poderosa que o teclado”. É por isto que o ato de escrever com caneta e papel é também uma arma importante para “ginastizar o cérebro” na luta contra doenças como o Alzheimer e a demência, como confirmou o estudo “Illiteracy, dementia risk, and cognitive trajectories among



Estudos científicos têm vindo a demonstrar que colocar os sentimentos por escrito, no papel, é uma ferramenta poderosa para gerir o nosso bem-estar.

older adults with low education” (“Analfabetismo, risco de demência e trajetórias cognitivas entre idosos com baixa escolaridade”) realizado, em 2019, por investigadores das universidades de Columbia, Michigan e Novo México.

Maior bem-estar

Segundo a Enciclopédia de Saúde da Universidade de Rochester, o *journaling* começa desde logo por melhorar o nosso humor. O ato de anotar pensamentos e ideias no papel significa que temos uma plataforma para nos expressarmos e dá-nos tempo suficiente para identificarmos e compreendermos os nossos sentimentos. O processo de

colocar as emoções no papel, ainda de acordo com aquela enciclopédia, “provou ser terapêutico e uma ajuda para aumentar os sentimentos de felicidade e reduzir o stress”. Esta conclusão é reforçada por uma investigação da Universidade de Cambridge, da autoria de Karen A. Baikie e Kay Wilhelm, que confirmou que quem pratica a escrita terapêutica regista, a longo prazo, menos visitas ao médico relacionadas com os efeitos do stress, tem um sistema imunológico mais forte e uma pressão arterial mais baixa, para além de demonstrar um maior bem-estar psicológico. O estudo é de 2018 e tem o título “Emotional and physical health benefits of expressive

writing” (“Benefícios da escrita expressiva para a saúde emocional e física”).

Aliviar o stress e a ansiedade

Através de ressonâncias magnéticas realizadas ao cérebro, os cientistas do Cognition and Action Neuroimaging Laboratory, da Universidade de Indiana, revelaram que escrever à mão aumenta a atividade neural de uma forma que pode ser comparada à meditação, e que potencia a concentração e aumenta o relaxamento. Este efeito positivo na redução do stress ficou também demonstrado num estudo de 2021, liderado por Madelaine Schaufel, da Rosalind

Na prática

Para dar início à utilização desta técnica, basta ter papel, uma caneta, um sítio calmo e algum tempo. Cinco a dez minutos por dia seria o ideal, mas basta um minuto para ter efeitos positivos, segundo o website psychcentral.com. Se se sentir motivado para comprar um bloco de notas especial, faça-o. Depois, decida qual a melhor hora para conseguir criar, e manter, o hábito diário de escrever. Estabelecer uma rotina é bom, mas se a obrigatoriedade acabar por criar mais stress, pode optar por escrever apenas quando lhe apetecer.

Com o passar do tempo, vai conseguir identificar os temas sobre os quais deve tomar notas e a ideia é fazê-lo sem uma estrutura rígida, deixando fluir as ideias e as palavras que lhe vierem à mente. Também pode desenhar, se isso lhe melhorar a disposição ou despertar a criatividade. Para começar, aqui ficam algumas dicas sobre o que pode escrever: aquilo que lhe desperta sentimentos de gratidão; os desafios com que se debate neste momento; as suas metas para a próxima semana; o pior e o melhor dia da sua vida; uma memória de infância que tenha tido grande impacto em si; o que faria amanhã se não tivesse quaisquer obrigações ou limitações; e onde gostaria de estar daqui a cinco anos.

Boa escrita, pela sua saúde. ●



Franklin University of Medicine and Science, e publicado na PubMed, que confirmou os efeitos de longo prazo de uma técnica de escrita expressiva chamada 3MMM, utilizada em ambiente hospitalar para diminuir os níveis de stress e aumentar a comunicação entre médicos, pacientes e familiares. Uma meta-análise de vários estudos sobre a eficácia do *journaling* na gestão da doença mental, liderada em 2022 por Monica Sohal, da Universidade de Calgary, sugere que esta técnica pode ser mais eficiente no tratamento da ansiedade nas mulheres do que nos homens. Demonstrou ainda que a sua utilização por mais de 30 dias maximiza os efeitos positivos.

Combater a depressão
A depressão afeta cerca de 280 milhões de pessoas em todo o mundo, incluindo cinco por cento de todos os adultos, dizem os dados da World Psychiatric Association Commission. É uma das principais causas de incapacidade e um forte contributo para

o peso global das doenças, segundo uma análise sistemática sobre o tema designada GBD – The Global Burden of Diseases, Injuries, and Risk Factors Study. Numa investigação norte-americana publicada no website Science Direct, liderada por Katherine M. Krpan, em 2013, 40 pessoas com depressão profunda foram convidadas a escrever sobre um acontecimento emocional ou acontecimentos diários não emotivos durante vários dias, tendo a escrita contribuído para a diminuição significativa dos sintomas de depressão. O trabalho, intitulado “An everyday activity as a treatment for depression: The benefits of expressive writing for people diagnosed with major depressive disorder” (“Uma atividade diária como tratamento para a depressão: os benefícios da escrita expressiva para pessoas diagnosticadas com Perturbação Depressiva Major”) sugere que a escrita terapêutica tem ainda maiores benefícios se for focada em sentimentos mais profundos. Outra abordagem específica para a

A técnica de escrita expressiva 3MMM (Three-minute Mental Makeover), pressupõe escrever, em três minutos, três coisas pelas quais a pessoa se sente grata, a história da sua vida em seis palavras, e, ainda, três desejos.

Benefícios da escrita terapêutica

Manter registo dos pensamentos e sentimentos tem impacto positivo a vários níveis da saúde mental:

- Na redução da ansiedade;
- Na interrupção de um ciclo interminável de pensamentos obsessivos;
- Na melhoria da consciência e da compreensão dos acontecimentos;
- Na regulação das emoções;
- No encorajamento do autoconhecimento;
- Na melhoria da saúde física que potencia a saúde mental. ●

Fonte: [WebMD.com](https://webmd.com), 2021



luta contra a depressão, dizem os especialistas, é manter um diário de gratidão. O estudo “The Association between Gratitude and Depression: A Meta-Analysis” (Associação entre gratidão e depressão: uma meta-análise) realizado, em 2021, na Universidade de New England, na Austrália, sugere que fazer um esforço consciente para praticar a gratidão pode ter um efeito positivo na saúde mental e contrariar os padrões negativos que a depressão cria. Na escrita terapêutica, um diário de gratidão pode traduzir-se numa simples lista de coisas em relação às quais a pessoa se sente grata num determinado dia. Os investigadores descobriram que esta prática também pode fazer maravilhas pelo nosso sono, o que contribui para uma melhoria do bem-estar geral. Os participantes num estudo publicado em 2011 na revista

científica Applied Psychology: Health and Well-Being, e dirigido por Nancy Digidon, não só dormiram melhor, como dormiram mais, depois de dedicarem apenas 15 minutos por noite a escrever sobre aquilo por que estavam gratos.

Lidar com traumas e dependências
Libertarmo-nos do passado pode ser difícil, mas uma forma saudável de o fazer é escrevendo a nossa história com caneta e papel: como já vimos, a escrita à mão ajuda-nos a recordar melhor as coisas. Portanto, embora os sintomas relacionados com traumas sejam geralmente enfrentados com psicoterapia, para muitas pessoas, a escrita terapêutica pode ser uma técnica eficaz de auto-ajuda. Um estudo liderado por Denise M. Sloan, da Universidade de Medicina de Boston, em 2015, dedicado à eficácia da escrita em casos de Transtorno de Stress Pós-Traumático (TSPT) explica

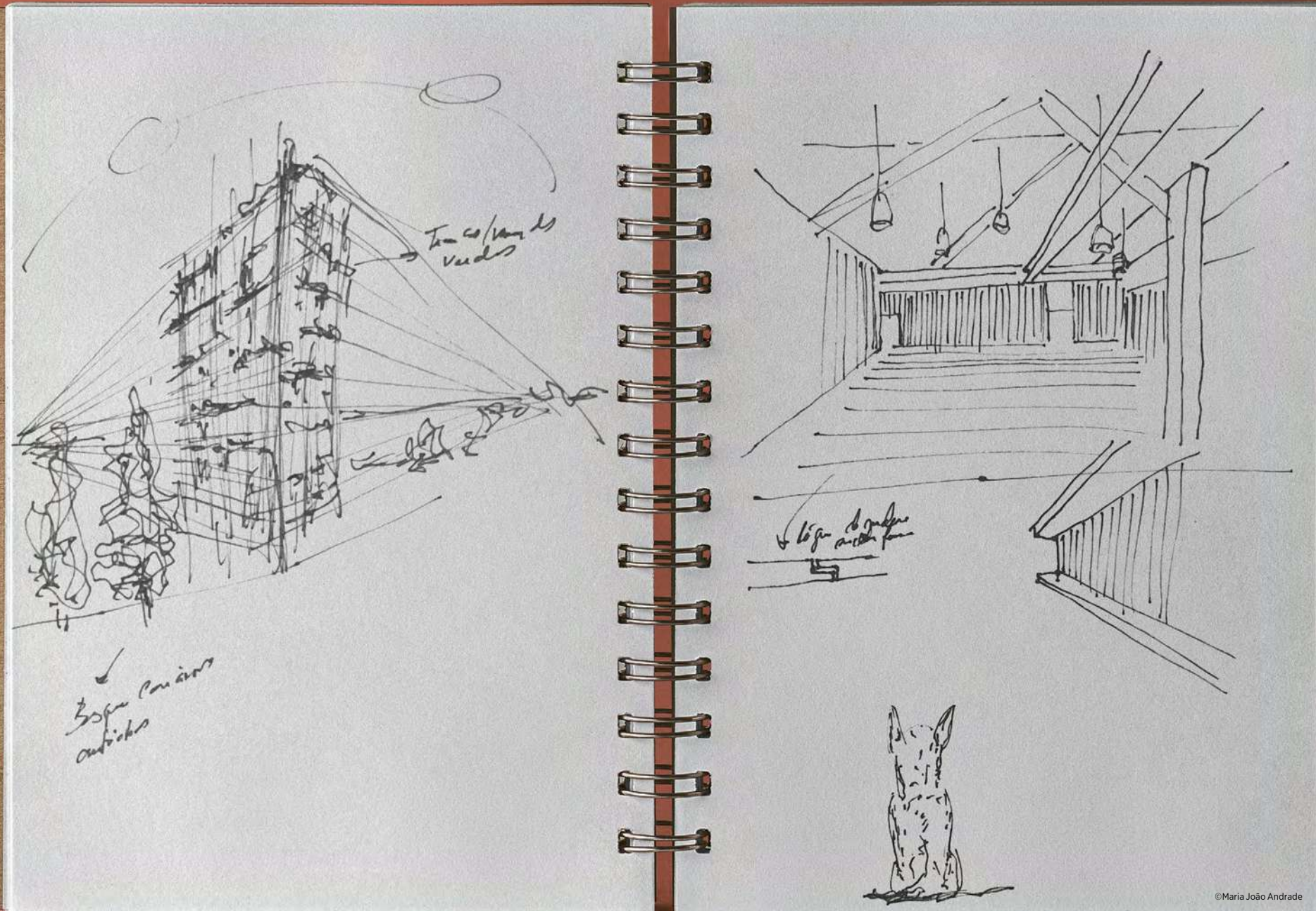
que a escrita expressiva consistente ajuda a reduzir os sintomas deste distúrbio e que escrever bastante sobre um acontecimento traumático ou stressante pode ajudar a geri-lo. Outras descobertas confirmam também a escrita terapêutica como uma intervenção valiosa em casos de recuperação de dependências. A Universidade de Minnesota publicou, em 2022, um artigo sobre o impacto psicológico positivo da intervenção através do *journaling* no apoio à recuperação de mulheres sob tratamento para problemas de abuso de substâncias. Os resultados, segundo os investigadores liderados por Amy R. Krentzman, mostraram que a escrita terapêutica “ajudou os participantes a reconhecer aquilo que era positivo acerca da recuperação, a atingir metas de curto-prazo significativas e a vivenciar uma sensação de otimismo e orgulho naquilo que alcançavam”. ●

Através de ressonâncias magnéticas ao cérebro, os cientistas do Cognition and Action Neuroimaging Laboratory, da Universidade de Indiana, revelaram que escrever à mão aumenta a atividade neural de uma forma que pode ser comparada à meditação, e que potencia a concentração e aumenta o relaxamento.

Tudo começa no papel

Edifícios imponentes ou simples nascem de traços mais ou menos rudimentares de arquitetos. O branco de uma folha de papel é a génese da maioria das obras que passam ao betão.

Primeiro estudo de uma fachada verde de um edifício em altura.



Estudo de acabamentos de um espaço interior.

O desafio é sempre o mesmo: tornar conceitos abstratos em estruturas tangíveis que, além de atender a necessidades funcionais, sejam capazes de inspirar e cativar. Estruturas que tenham vida, mesmo na imobilidade do betão.

É com esta motivação que os arquitetos fazem as linhas fluir no papel, para que as ideias fiquem capturadas e reféns da imaginação que, muitas vezes, as há de levar para evoluções muito diferentes.

Antes do esboço, há muito trabalho prévio de pesquisa, o mergulho na compreensão do contexto do projeto, a exploração do ambiente circundante, da cultura, das influências históricas e, claro, os pedidos do cliente.

Na posse destas informações, o arquiteto começa a esboçar. A definição de espaços e volumes, ou de como a luz interagirá com as pessoas são inquietações que acompanham os primeiros traços na brancura do papel. Mesmo a seleção de materiais e a preocupação com a sustentabilidade antecedem a fase em que a tecnologia entra em cena, para transformar o esboço num desenho mais detalhado. Ferramentas de design assistido por computador permitem ao arquiteto visualizar a estrutura em diferentes ângulos e até mesmo simular como ela se integrará no ambiente circundante. Mas tudo começa no papel, como nos conta, no depoimento ao lado, a arquiteta Maria João Andrade, da MJARC Arquitetos Associados, um atelier dedicado à arquitetura sustentável que gere com o sócio, Ricardo Cordeiro.

A atribuição dos prémios “40 Under 40” do European Center, que celebra o talento da nova geração de arquitetos e designers europeus, e da World Architecture Community, ambos em 2021, colocou-os no mapa. A ambição de usar materiais de construção amigos do ambiente e “trazer de volta a natureza (para a cidade), melhorando a biodiversidade e o bem-estar”, deixa-os no caminho certo para o futuro, “tornando a arquitetura sustentável, durável e intemporal” – tal como um bom papel. ●

“Desenhar no papel é uma parte essencial no desenvolvimento de um projeto de arquitetura.”

Maria João Andrade



“

O desenho à mão sobre papel é um elemento crucial no processo criativo dos meus projetos. Desde sempre que me acompanha diariamente um caderno de desenho, no qual registo os primeiros esboços, ideias e princípios de muitos projetos que foram ganhando forma, materializando-se. É um processo libertador, de avanços e recuos verdadeiramente impulsionadores de momentos de criatividade, de pensamento.

Desenhar no papel é uma parte essencial no desenvolvimento de um projeto de arquitetura. O desenho sobre papel permite-me explorar diferentes ideias e conceitos de forma rápida e eficiente. Esses esboços feitos à mão levantada auxiliam-me a compreender e a desenvolver um projeto. O esboço também ajuda a visualizar as relações espaciais entre os diferentes elementos de um edifício e a sua envolvente, assim como plantas esquemáticas, cortes e alçados. Uso uma variedade de técnicas para esquiçar e desenhar diferentes elementos arquitetónicos nas suas diferentes fases, desde o lápis de grafite mais largo para os primeiros esboços até à caneta de tinta para o desenho de pormenores. Independentemente da técnica usada, a capacidade de esboçar e desenhar à mão sobre papel é para mim essencial no processo de criação enquanto arquiteta. O ato de desenhar um projeto ajuda a obter uma compreensão mais profunda do mesmo.

Considero que os benefícios de desenhar à mão sobre papel são imensos, incluindo maior criatividade, melhor comunicação visual e melhor capacidade de resolução de problemas. As ferramentas digitais não devem substituir os esboços e desenhos feitos à mão, pois estes são essenciais para a criatividade – o desenho sobre papel funciona como catalisador de novas ideias, de aperfeiçoamento de outras, e une todo o meu processo de desenvolvimento de um projeto arquitetónico, desde o conceito até à execução em obra, onde muitas vezes me auxilio do papel e caneta para melhor explicar e fazer entender uma ideia ou um pormenor.

A liberdade que o simples caderno de papel e caneta me dá para criar, seja na fase inicial, seja na de obra, é uma ferramenta indispensável no desenvolvimento dos meus projetos. ●

Maria João Andrade, arquiteta

”

DO EUCALIPTO À FOLHA DE PAPEL

No seu processo de produção de papel, a The Navigator Company utiliza madeira de *Eucalyptus globulus*, um recurso natural e renovável, proveniente de florestas certificadas e geridas de forma responsável.



1 INVESTIGAÇÃO E VIVEIROS FLORESTAIS

Aumentar a competitividade sustentável da cadeia florestal, através do desenvolvimento de materiais genéticos e práticas silvícolas que promovam o aumento da produtividade e a melhoria das propriedades da madeira.

+130 espécies ornamentais e arbustivas

PRODUÇÃO DE *EUCALYPTUS GLOBULUS* nos viveiros do Grupo.

Os viveiros, com uma capacidade de produção de 12 milhões de plantas, replicam os materiais genéticos melhorados disponibilizados pela investigação. Asseguram as plantas para as rearborizações do Grupo e fornecem outros produtores florestais.

TRANSPORTE DAS PLANTAS PARA AS ÁREAS A REARBOZIZAR.

12 ANOS CICLO DE VIDA

FLORESTA PLANTADA

A The Navigator Company gere cerca de 106 mil hectares de floresta em Portugal, seguindo uma política de gestão florestal ativa e responsável, que cuida dos terrenos e mitiga os riscos de incêndio.

2 FLORESTA

Colheita e transporte de madeira na floresta

COLHEITA DE MADEIRA

A The Navigator Company não planta nem colhe árvores para a produção energética, recorrendo apenas a materiais que não têm outro potencial de utilização, como a biomassa florestal residual (sobrantes e resíduos florestais, como casca, nós ou lamas do processo ricas em fibras).

RECEÇÃO
A madeira (rolaria) é recebida nos complexos industriais da The Navigator Company.

BIOMASSA



A energia elétrica produzida nas centrais de cogeração a biomassa e nas centrais termoelétricas a biomassa no Grupo é exclusivamente injetada na rede elétrica nacional.

PREPARAÇÃO DA MADEIRA
Aqui, os toros são descascados e transformados em pequenos pedaços com dimensões controladas, que se designam por aparas, estilhas ou cavacas.

APARAS DE MADEIRA

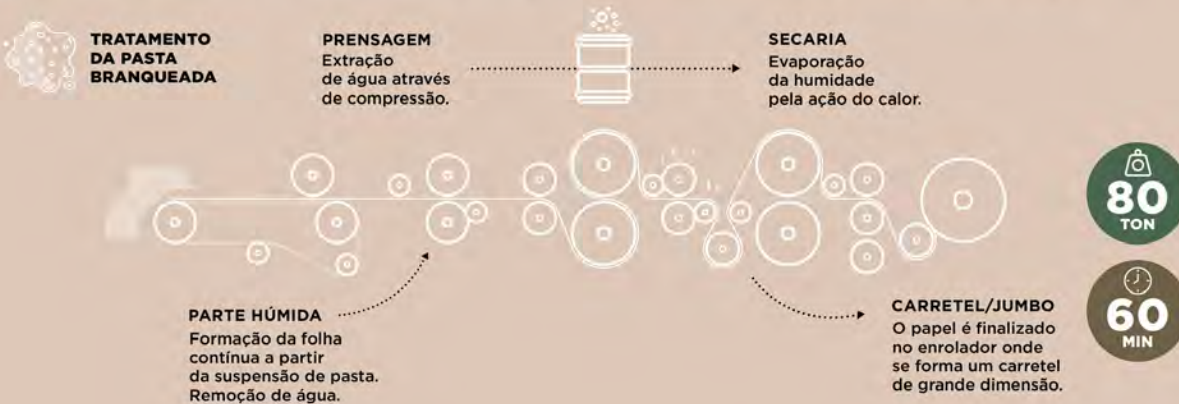
3 PRODUÇÃO DE PASTA

A fase seguinte do processo de preparação de pasta é o cozimento



4 PRODUÇÃO DE PAPEL

Depois de a pasta entrar na máquina, passa por três fases distintas até obtermos a folha de papel



5 TRANSFORMAÇÃO E EXPEDIÇÃO

TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL
Na transformação, o papel é cortado em folhas de grande formato (papel para utilização offset) destinadas à indústria gráfica, ou em folhas de formato reduzido (A4 e A3), para utilização em ambiente doméstico e de escritório.

ENRESMAGEM
Formação de conjuntos embalados de 500 folhas: as "resmas".

EMBALOTAMENTO
Formação e embalagem de balotes de resmas paletizadas.

EXPEDIÇÃO
Os produtos do Grupo podem ser expedidos por via rodoviária, marítima e férrea. A Navigator exporta para cerca de 130 países, espalhados pelos 5 continentes.



The Navigator Company cria Clube de Produtores Florestais

Trata-se de um instrumento inovador, para reforçar a relação com os parceiros e aumentar a produtividade e a produção nacional de madeira, através de práticas de gestão sustentáveis e ativas. Este Clube será a porta de entrada para todo o universo da empresa, permitindo aos associados o acesso a um conjunto de ferramentas de apoio à sua atividade e ao seu negócio. Além disso, está focado na maximização do rendimento de todos os seus membros, suportado em tecnologia, distinguindo e valorizando toda a cadeia de valor. Através do Clube de Produtores Florestais Navigator, os associados terão acesso a benefícios exclusivos para aceder a:

- Programas de coinvestimento para dinamizar a floresta;
- Fontes de conhecimento único sobre todas as práticas florestais, alavancando o **RAIZ**, um centro de I&D singular no mundo;
- Custos de produção sustentáveis

- para todos os intervenientes;
- Apoio à modernização e qualificação dos recursos humanos;
- Benefícios exclusivos que recompensem o compromisso dos seus membros com a Navigator.

Esta iniciativa pioneira tem como objetivo a defesa do mundo rural e dos agentes da fileira florestal. Pretende contribuir também para a diminuição do risco de incêndio – as áreas de eucaliptal gerido apresentam uma incidência de área ardida quatro vezes inferior a zonas de mato e incultos – e das emissões associadas, enquanto promove uma maior captura de carbono, mais serviços de ecossistema e maior distribuição de riqueza por todo o país. A criação deste Clube tem na sua génese o reconhecimento, por parte da Navigator, do papel preponderante que os produtores florestais têm para o setor e da necessidade de trabalhar a capacitação e o desenvolvimento dos

vários agentes. Trata-se de mais um passo no sentido de estreitar a relação de parceria com esta comunidade, assente na partilha de conhecimento e em ações pedagógicas em torno dos valores da gestão florestal sustentável e da certificação florestal.

Inscrições a decorrer

Todos os programas disponíveis, bem como as vantagens de ser membro, estarão disponíveis na plataforma online do Clube de Produtores Florestais, que deverá estar acessível a partir de outubro, e onde os agentes do setor se poderão registar diretamente. Até lá, as inscrições serão agilizadas através do contacto das equipas comerciais da Navigator, com o apoio da equipa de gestão do Clube. Os membros do Clube de Produtores Florestais Navigator terão um cartão que os identifica como fazendo parte desta comunidade que trabalha em prol do desenvolvimento do mundo rural e da defesa da resiliência da floresta portuguesa. ●

O RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel, é um Laboratório de I&D detido pela The Navigator Company, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra e Universidade de Lisboa, através do Instituto Superior de Agronomia.



Vitor Paranhos Pereira
Membro do Conselho
de Administração da
The Navigator Company

A história continua a ser escrita em papel

Na segunda metade dos anos 70 do século XX, em pleno advento da computação pessoal, os ecos chegados de Silicon Valley apressavam-se a vaticinar o fim do papel no mundo do trabalho – ou, no mínimo, a sua redundância⁽¹⁾. No entanto, embora as previsões de um computador pessoal em cada secretária se tenham tornado realidade, e apesar dos avanços em tecnologias de informação, como o e-mail, a internet ou o armazenamento em *cloud*, o papel continua incontornável nas nossas vidas, seja como suporte da informação mais relevante, seja como base sobre a qual desenvolvemos as leituras e os raciocínios mais complexos. Cerca de cinco décadas passadas – o que, em termos históricos, é um grão de areia para um suporte que está connosco há quase dois mil anos – aquilo a que assistimos hoje é a uma coexistência cada vez mais definida e menos dicotómica entre o papel e o digital. Atrevo-me a antecipar que esta *coabitação* será cada vez mais o padrão nas nossas rotinas. Ganhamos cada vez mais consciência das virtudes do papel face ao digital nos processos cognitivos e de aprendizagem, muito graças à profusão de investigação na área das neurociências e da psicologia. A produção científica tem analisado com especial detalhe as vantagens do papel na compreensão, análise e evocação de conceitos mais complexos, bem como na retenção profunda de conhecimento, por contraponto a uma aprendizagem mais superficial proporcionada pelo ambiente dos ecrãs. Bem recentemente, ficámos a saber que o governo sueco decidiu reverter a desmaterialização nas escolas, após ter sido verificado um decréscimo de compreensão da leitura e da riqueza de vocabulário nas crianças. Nesse sentido, o Ministério da Educação daquele país alocou um total de mais de 100 milhões de euros para reequipar

os estabelecimentos de ensino com livros didáticos em papel. Entretanto, dos Países Baixos, chegam-nos notícias de que os telemóveis e tablets vão ser proibidos nas salas de aula a partir de janeiro de 2024, exceto em disciplinas sobre competências digitais, por razões médicas ou para pessoas com deficiência. O mesmo já tinha acontecido em França, em 2018, no que na altura foi apelidado pelo Ministério da Educação local como uma “medida de desintoxicação”. À medida que a ciência enriquece e racionaliza a nossa experiência com o digital, vamos analisando, medindo e concluindo sobre os efeitos da sobre-exposição aos ecrãs – e não me refiro apenas ao cansaço ocular. A investigação médica e académica tem vindo a descrever os efeitos – físicos e mentais – do uso excessivo e prolongado de computadores, *smartphones* e redes sociais, dando origem a um novo conceito que é definido como “burnout digital”. Nestes 50 anos também nos tornámos mais conscientes relativamente à pegada carbónica dos suportes digitais. E, desde logo, quando encaramos a reciclabilidade dos dispositivos eletrónicos face ao papel, resulta claro de que lado está a circularidade: o papel é um dos produtos que lidera a reciclagem em todo o mundo. Para além disso, o papel tem origem em matérias-primas renováveis, provenientes, como é o caso em Portugal, de florestas certificadas e geridas de forma sustentável. Aliás, é conhecido que a sua produção tem representado um motor do crescimento da floresta europeia, que aumentou a sua superfície numa área equivalente a 1.500 campos de futebol por dia, entre 2005 e 2020⁽²⁾. Como fica claro, o digital não devorou o papel. Bem pelo contrário, veio demonstrar até que ponto ele continua a ser um suporte de excelência em que escrevemos, compreendemos e enriquecemos a nossa história de sabedoria. ●

⁽¹⁾ Em 1975, a Business Week dedicava ao tema um artigo intitulado “The Office of the Future”, no qual antecipava o denominado “paperless office”
⁽²⁾ www.twosides.info/european-forests/



João Lé
Administrador Executivo
da The Navigator
Company

Uma relação pessoal com a floresta

Enquanto empresa de base florestal, que gere cerca de 106.000 hectares de floresta em Portugal e desenvolve um modelo vertical de negócio, desde a matéria-prima ao produto final, a The Navigator Company conhece bem a importância determinante das pessoas, do seu talento, qualificação, dedicação e cuidado, para a valorização destes ecossistemas em todas as suas vertentes. Basta refletir sobre as dinâmicas demográficas que ocorreram no último século, com o abandono rural, as alterações dos modos de vida e o desaparecimento de profissões com papel ativo na utilização e vigilância de espaços florestais, para entender como o elemento humano é crucial, por exemplo, na diminuição dos riscos associados a esse abandono das terras. Para a realização plena deste fator essencial de sustentabilidade da floresta – o ser habitada, povoada – importa estimular o interesse das pessoas, nomeadamente as novas gerações, pelas oportunidades profissionais associadas a estes ecossistemas. Neste quadro, a diversidade de profissões inerentes à atividade da Navigator tem reflexo direto na multiplicação de emprego em todo o território, e em todas as nossas áreas de atividade, numa dinâmica que promovemos internamente com os nossos programas de *trainees* de longa duração, a formação em contexto de trabalho a alunos do pós-secundário ou superior, para além das parcerias com instituições do ensino. A título de exemplo, sublinho a iniciativa público-privada, que a Navigator integra com outras empresas da fileira florestal, para incentivar a formação superior na área florestal. Ao todo, serão financiadas 22 bolsas de estudo que asseguram 100% do valor das propinas em cursos na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Universidade do Porto (UP), Instituto Superior de Agronomia (ISA) e na Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC). No terreno, procuramos igualmente a qualificação

dos agentes florestais, com ações diárias das nossas equipas em partilha de conhecimento com milhares de produtores, incluindo o aconselhamento técnico, a formação em temas de silvicultura, certificação ou segurança das operações, entre outras áreas, tendo como denominador comum a implementação de padrões de qualidade nas boas práticas e na gestão florestal. Só em 2022, o investimento da The Navigator Company na cadeia de valor da produção florestal ascendeu a €210 milhões. Porque somos uma *empresa da floresta* que se diferencia pela forma como contrata em todo o território e em múltiplas especializações, estimulamos o interesse dos jovens pelas profissões ligadas ao setor, ao mesmo tempo que apostamos na qualificação e excelência, promovendo a sua credenciação e o prestígio da atividade florestal. Somos *da floresta* também quando promovemos e formamos pessoas para a implementação das melhores práticas silvícolas, na certeza de que as florestas que plantamos e gerimos de forma sustentável estão na origem de bens e serviços e de outras externalidades positivas que são potenciadas por essas boas práticas, tais como o sequestro de carbono, a produção de oxigénio, a promoção de biodiversidade, a proteção do solo, a regulação dos regimes hidrológicos torrenciais ou a criação de amenidades paisagísticas. A nossa recente aposta na criação de um Clube de Produtores Florestais para cuidar e plantar o futuro vem também reforçar a valorização do capital humano e de todos os agentes da fileira, promovendo a gestão ativa, empregos dignos, mais rendimento, proteção e segurança da população rural, gerando benefícios ambientais fundamentais para o país. O propósito da Navigator sublinha que “são as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem.” Este é o espelho da nossa relação pessoal com a floresta, que se baseia no conhecimento e valorização do elemento humano enquanto compromisso de futuro. ●

Quantos animais e plantas vê
ao espreitar pela sua janela?
Pela nossa, vemos 252 espécies de
fauna e mais de 900 espécies e
subespécies de flora.



Visite-nos em
biodiversidade.com.pt

BIODIVERSIDADE
by The Navigator Company



