

WOOD MADE

NÚMERO 6

STORIES

MAIO 2024

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



CONHECIMENTO NO NOSSO ADN

Adelaide Alves e Paulo Pinto de Sousa partilham a sua visão da empresa e a importância do conhecimento.

FORMAR PARA VALORIZAR

A formação como fator de atratividade, de transformação e de retenção.

CRISTINA SIMÓN

A especialista em Comportamento Organizacional fala do papel das empresas na motivação dos colaboradores.

INDÚSTRIA 5.0

A Sonae Arauco caminha para a necessária interseção entre humanidade e tecnologia.

Direção

Joana Martins

Conselho Editorial

Raquel Noutel Santos

Sofia Moreira

LLYC

Editorial

Rui Correia

Participação especial

Cristina Simón

Colaboradores

Adelaide Alves

Ana Pais

Angel Garcia Bombin

Arman Fatunz

Bruno Almeida

Edite Barbosa

Enrique Quirós Dominguez

Frank Günemann

Gabriela Mota

Jannes Meyering

Javier Balsa

Johannes Wendt

José António Rocha

Nelson Monteiro

Paulo Pinto de Sousa

Sami Mrad

Sónia Lopes

Stefan Schur

Steffen Körner

Agradecimentos

Esta edição foi viabilizada pelo apoio de vários colegas das diferentes geografias onde a Sonae Arauco está presente. Muito obrigado a todos pela dedicação.

Capa

Os perfis da capa da revista são de 3 colaboradores da Sonae Arauco.

Título

Wood Made Stories, Sonae Arauco World Stories

Autoria

Sonae Arauco

Número da edição

6.ª edição

Editora

Sonae Arauco

Lugar do Espido

Via Norte, 4470-177 Maia

www.sonaearauco.com

Data da publicação

Maio de 2024

Design

Artur Sempere - SempereatWork

Impressão e acabamento

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

Traduções

Lingfy

elinga GmbH

Depósito legal

455742/19

ISSN

2184-5409



Taking wood further



Índice



12



16



36



50

04

Editorial

A tecnologia ao serviço de todos nós

16

Entrevista

Adelaide Alves e Paulo Pinto de Sousa
O conhecimento como base da identidade Sonae Arauco

Future Made

50

Convidada

As empresas têm de treinar a capacidade de influência dos líderes

Refresh

06

Overview

Uma nova estratégia

24

Wood Made Stories

Grande Reportagem

Formar para valorizar, aprender para evoluir

56

Tendências

Do parque de madeiras ao coração da produção, são as Pessoas que fazem a Indústria 5.0

12

Opinião

Edite Barbosa
Capital humano para o futuro: desafios, obstáculos e oportunidades

36

Perfil

Arman Fatunz
Respeitar o legado para construir um futuro melhor

14

Fotografia em destaque

Seis colaboradores evidenciam a diversidade na Sonae Arauco

46

Inside Out

Enrique Quirós Domínguez
Entre Espanha e o mundo

Editorial

A tecnologia ao serviço de todos nós

Rui Correia,
CEO Sonae Arauco

Na Sonae Arauco, orgulhamo-nos de fazer parte de uma empresa que, todos os dias, através dos produtos que coloca no mercado, contribui para a construção de um mundo melhor. E, na base do nosso propósito, está uma vontade inabalável de melhorar a vida das Pessoas, o tema desta nossa edição.

É pelas Pessoas que pegamos numa matéria-prima natural tão valiosa como a madeira e a transformamos em soluções de valor acrescentado. É pelas Pessoas que trabalhamos diariamente num modelo de bioeconomia circular e queremos atingir a neutralidade carbónica, ajudando a garantir a sustentabilidade do nosso planeta. E é também por elas – e com elas – que, num setor tão competitivo como o dos painéis derivados de madeira, repensamos processos, otimizamos sistemas e juntamos propósito a cada decisão, a cada mudança.

No ano que passou, a Sonae Arauco consolidou o seu **posicionamento enquanto peça-chave – e parte interessada – na transição para um modelo económico sustentável e, na revisão estratégica, atribuímos às**

Pessoas um papel central. Move-nos o compromisso de sermos uma referência no setor, orientados pela melhoria contínua e pela excelência operacional. Mais do que um conjunto de intenções, empenhamo-nos diariamente para conceber uma organização cada vez mais ágil e flexível.

Prova disso é a implementação dos programas Darwin e Value 2 Win, duas jornadas transformadoras baseadas na estratégia da empresa. Se por um lado, com o Darwin, estamos já a trabalhar na simplificação e uniformização de processos e na adoção das melhores práticas da indústria, estamos por outro, com o V2W, a focar-nos na criação de uma verdadeira mentalidade de valor, transversal a toda a empresa e que tem o cliente no centro desta equação. Estes projetos não só fortalecem as nossas equipas, tornando-as mais eficazes e coesas, mas também nos dão maior capacidade de responder aos desafios de um setor em constante mutação.

Ao mesmo tempo, **é ao lado das Pessoas que os avanços tecnológicos têm lugar.**

É impensável, nos dias de hoje, avançar em direção à excelência operacional sem a alavancagem que a digitalização nos confere. Ferramentas como a Inteligência Artificial (IA) viabilizam o processamento de grandes volumes de dados e o estabelecimento de relações entre variáveis, facilitando a geração de conhecimento, que se torna infinitamente maior e mais rápida. E mais conhecimento traduz-se em mais oportunidades, menos esforços e rotinas de maior valor para todos.

Na Sonae Arauco, temos trabalhado em diversos projetos que já tiram partido da IA, sendo a nossa Fábrica Digital provavelmente a que reflete melhor a evolução que temos vindo a fazer. No entanto, são inúmeros os exemplos que temos em fase de desenvolvimento para alavancar ferramentas de IA, nomeadamente um modelo de deteção atempada de defeitos nas nossas linhas de produção ou um plano de produção inteligente e adaptativo que interpreta critérios como datas de entrega, tempos de *setup* ou de armazenamento, entre vários outros.



05

“A nossa abordagem à tecnologia prevê identificar o que é que esta pode fazer por nós, pelo negócio, pelo planeta, – as oportunidades – utilizando-a depois para potenciar cada colaborador.”

Acresce o facto de estarmos a desenvolver o nosso próprio “Chat GPT”, que começou a ser pensado ainda antes do lançamento do popular modelo de compreensão de linguagem natural, e que será capaz de, entre outros, ajudar na navegação da Fábrica Digital.

Contudo, alavancar não é substituir. Uma máquina nunca terá em si a dedicação e a criatividade do ser humano, os ingredientes-chave para o sucesso de um negócio. Um algoritmo nunca terá em si os valores Sonae Arauco, fulcrais na construção desta nossa identidade. Pelo que a tecnologia *per se* nunca será capaz de substituir um ser humano. A nossa abordagem à tecnologia prevê identificar o que é que esta pode fazer por

nós, pelo negócio, pelo planeta, – as oportunidades – utilizando-a depois para potenciar cada colaborador, capacitando-o com a informação certa e atempada e que culminará em melhores e mais rápidas decisões.

As Pessoas serão sempre a base do trabalho da Sonae Arauco. Daí serem um dos nossos cinco grandes pilares estratégicos. Através da Sonae Arauco Knowledge Academy (SAKA), temos promovido o desenvolvimento dos nossos colaboradores em áreas tão diferentes como os processos de produção, manutenção ou robótica, entre outros, construindo os alicerces daquele que é o conhecimento que suporta a nossa empresa. Atualmente, estão disponíveis

inúmeros recursos, entre *e-learning*s, *webinars* e tutoriais, criados pelos nossos especialistas para capacitação técnica e não técnica. É, na sua essência, uma academia Sonae Arauco, feita à nossa medida.

Nesta edição da nossa revista destacamos as apostas contínuas da Sonae Arauco para potenciar o trabalho e o valor de cada colaborador, da formação à tecnologia, passando, claro, pela inovação. **É com o envolvimento de todos que, dia após dia, continuaremos a construir as fundações de uma empresa mais sólida, competitiva e de excelência. Conto convosco para mais um ano de desafios, oportunidades e sucessos, levando a Sonae Arauco mais longe, com muito orgulho.**

Refresh



Overview

UMA NOVA ESTRATÉGIA

2023 foi um ano de mudança na Sonae Arauco. O mundo transformou-se e faz parte do ADN da empresa evoluir no sentido de acompanhar este desenvolvimento. Com os olhos postos no futuro, fizemos uma revisão da estratégia, alinhando-a com a maturidade da empresa e com o mundo em que vivemos. Com isto queremos reafirmar o nosso compromisso de sermos a referência num setor que, através dos produtos que disponibiliza ao mercado, para mobiliário, design de interiores e construção, contribui para a criação de um mundo melhor.

“O nosso objetivo não é ser a maior empresa, mas sim aquela que cumpre consistentemente as suas promessas nos setores e com os parceiros certos.”

Rui Correia, CEO da Sonae Arauco

Visão

Criar soluções derivadas de madeira para uma vida, um futuro e um planeta melhores.

Missão

Desenvolver, produzir e entregar, de forma sustentável, soluções renováveis de madeira, através de excelência operacional, inovação, pessoas inspiradas e parcerias, criando valor a longo prazo.

Estratégia

Com o mesmo propósito orientador — ser a empresa de referência —, e uma vontade inabalável de afirmar o potencial das soluções derivadas de madeira como chave para a transição para um modelo económico sustentável, a nova estratégia foca-se no cliente, tem como base a criação de valor e assenta em parcerias de sucesso.

Cinco grandes pilares estratégicos:



Pessoas e Cultura



Inovação baseada no Valor



Parceiro de Valor



Excelência Operacional



Cuidar do Planeta



DARWIN, uma jornada transformadora

Darwin

Digital Acceleration Ready (to) Win

DARWIN é o projeto de implementação de uma nova solução **Enterprise Resource Planning (ERP)** da Sonae Arauco, baseada em nuvem e potenciada pela tecnologia SAP S/4 Hana, que vai moldar o futuro da empresa durante, pelo menos, uma década. Esta nova solução é mais um relevante passo na procura contínua da excelência, e vai envolver todos os colaboradores da empresa, assim como impactar diversos *stakeholders*. Iniciado em 2023, o projeto está já em fase de implementação e configuração dos processos no sistema, estando a ser preparada a migração para a nova solução, sustentada por um programa coeso de gestão de mudança.

Porquê um novo ERP?

Simplifica e uniformiza processos complexos

Adota as melhores práticas da indústria

Permite acompanhar a evolução tecnológica

Tem impacto a longo prazo

Transforma o negócio

V2W, uma mentalidade orientada para a criação de valor

Concebido para reforçar a capacidade da empresa de gerar, medir e fornecer valor aos clientes, o projeto Value 2 Win (V2W) tem permitido à Sonae Arauco afirmar-se progressivamente como um parceiro de valor, fornecendo aos seus clientes produtos e serviços sustentados numa lógica *win-win*, muito para lá de uma simples transação comercial. Em 2023, deram-se mais passos em direção a esta mudança cultural, cujo foco é o cliente:



+200 colaboradores formados

+4000 horas em formação e outras atividades

+2500 clientes analisados de forma segmentada

Saúde, Segurança e Ambiente

Oito unidades industriais sem LWC em 2023

Beeskow, Cuéllar, EuroResinas, ImPaper, Mangualde, Meppen, Tecmasa e Valladolid são as unidades industriais da Sonae Arauco que, em 2023, não registaram qualquer acidente com dias de trabalho perdidos (LWC) envolvendo colaboradores próprios. Este feito reflete o compromisso da empresa com a segurança, que se materializa na execução do plano estratégico definido para a área em 2021. Destas unidades industriais, três celebraram períodos mais longos sem LWC:

- Valladolid: 2 anos
- EuroResinas: 3 anos
- ImPaper: 4 anos

Um novo procedimento de Gestão de Consequências

A afirmação de uma verdadeira cultura de segurança em toda a empresa pressupõe várias etapas, nomeadamente um novo procedimento de Gestão de Consequências, lançado em 2023 na África do Sul, Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido e Suíça. O objetivo deste procedimento, integrado no roteiro de segurança, é a promoção e o reconhecimento das boas práticas internas (realização de Observações de Segurança, participação ativa nos Gemba Walks diários, entre outras) para que sirvam de inspiração à sua adoção proativa, bem como a correção e, quando necessário, a penalização de comportamentos que possam resultar em acidentes e lesões. Na Alemanha, o procedimento será aplicado ao longo de 2024.

Supply Chain

Otimização de transportes na Alemanha

Entrou em vigor em **Nettgau, Beeskow e Meppen** o **Oracle Transportation Management (OTM)**, um projeto multifuncional e transversal às diversas áreas, que pretende unificar a gestão de transportes de toda a cadeia de abastecimento da Sonae Arauco, minimizar custos e otimizar os níveis de serviço. Através de um algoritmo único, é possível estabelecer interconectividade com as transportadoras, ao mesmo tempo que se obtêm dados de apoio à decisão, garantindo o estrito cumprimento dos requisitos das encomendas e dos prazos de entrega. Os resultados mostram uma evolução positiva:

76%

das encomendas planeadas automaticamente

64%

das expedições adjudicadas automaticamente

Cibersegurança e Tecnologia

Cibersegurança (ainda mais) forte



Alinhada com os objetivos da empresa, a equipa de **Cibersegurança** continua a **umentar o nível de proteção dos ativos digitais, num esforço que compreende a mobilização e a formação dos colaboradores, especialmente em relação ao phishing, bem como o estabelecimento de um plano de resposta a ataques informáticos**. No ano que passou avaliou-se ainda o grau de preparação das unidades para ameaças de *ransomware*. Os resultados reforçam a necessidade de um maior cuidado com as cópias de segurança, a segmentação de rede entre IT e OT e a utilização de um *Endpoint Detection and Response*, uma tecnologia para monitorizar e responder a ameaças cibernéticas.

Acesso remoto às unidades industriais

À luz da constante necessidade de ter acessos remotos de manutenção, todas as unidades industriais da Sonae Arauco dispõem agora de uma nova solução, a **Zscaler**. Para além da proteção digital, esta implementação permite também acompanhar e compreender melhor os padrões de acesso remoto entre fábricas e por fornecedores.

Rede renovada em Nettgau

A maior fábrica da Sonae Arauco viu, no ano que passou, a sua estrutura de rede renovada, melhorando o acesso à internet, através da norma Wi-Fi 6e, e minimizando a falta de cobertura móvel. Foi ainda aplicada uma segmentação entre as ligações de IT e de OT, assegurando não só a qualidade das operações, mas também a segurança da rede.

A renovação em números:

- 4** km de fibra ótica
- 21** km de cabos de cobre
- 300** pontos de rede
- 112** pontos de acesso
- 25** comutadores

Transformação Digital

Digitalização desde o interior da fábrica...

Os avanços tecnológicos não param na Sonae Arauco e 2023 foi o ano em que as unidades de **Nettgau e Valladolid** viram implementada a **Fábrica Digital**. Em Valladolid o projeto está totalmente operacional e conta já com uma grande adesão: todas as reuniões diárias contam com a ajuda do *IoW Digital*, com as ações decorrentes dessas reuniões a serem seguidas através da nova ferramenta *Digital IoW Action Plan*, e os colaboradores já recebem as notificações do *Digital Plant Viewer+* no telemóvel. Já em Nettgau, foram criados os principais ecrãs para acompanhamento das reuniões diárias e as equipas de IT e do Centro de Competências Digital Industrial realizaram visitas para formarem as equipas locais, num projeto que entrou em funcionamento em abril de 2024.

... até aos parques de madeiras

A eficiência operacional da unidade industrial de Mangualde recebeu um impulso significativo com a digitalização do parque de madeiras. **Esta inovação permite a medição automática e bastante precisa da quantidade de madeira recebida, praticamente em tempo real**. Com esta evolução, é possível qualificar e quantificar com exatidão os fluxos de madeira e subprodutos em cada fase de produção.

As tecnologias que fazem um parque de madeiras digital são:

Visão artificial com câmaras estereoscópicas

Câmaras hiperspectrais NIR

Radar 3D

Manutenção Preditiva em implementação em três fábricas

White River, Linares e Beeskow têm avançado a passos largos para a adoção da plataforma de **Manutenção Preditiva** que permite antecipar anomalias e avarias. Na unidade da **África do Sul** foram instalados cerca de 300 sensores de monitorização dos equipamentos críticos, que facultam recomendações dos fornecedores e orientações sobre ativos em alerta. **Linares e Beeskow** receberam luz verde para estarem operacionais no quarto trimestre de 2024.

Investimento em I&D em Valladolid

A unidade de Valladolid recebeu uma bolsa de investigação e desenvolvimento do Instituto para a Competitividade Empresarial de Castilla y León. O financiamento apoia o desenvolvimento de novos elementos estruturais de madeira que otimizem o material e as suas características mecânicas e, ao mesmo tempo, minimizem as perdas térmicas. O objetivo é criar um novo tipo de painéis de construção industrializados com isolamento térmico de alto desempenho, contribuindo para edifícios energeticamente eficientes.



Prémios e Distinções

Improvement Awards

Na 6.ª edição dos Improvement Awards foram sete os projetos da Sonae Arauco premiados, por entre as mais de duas dezenas de candidaturas recebidas. As várias equipas da empresa viram assim reconhecidas as relevantes melhorias implementadas durante o ano de 2023, que têm associada uma poupança de mais de 4 milhões de euros anuais.

+20 candidaturas

+4M€ de poupança anual

Prémios:

SAFETY - Cuéllar
Jogos motivacionais

QUALITY - Mangualde
Gestão de ações de contenção

SERVICE - Maia
Sistema de tickets de atendimento ao cliente

INNOVATION - Valladolid
Estação de pesagem da linha MDF

SUSTAINABILITY - Linares
Gestão de resíduos de pó de madeira

COST SAVINGS - Oliveira do Hospital
Redução de desperdícios de papel

TEAM INVOLVEMENT - Oliveira do Hospital
Redução de cartão



Pessoas

Mark Schubert é o novo Chief Industrial & Technology Officer (CITO)

Com variada experiência na área das operações, Mark Schubert assumiu em 2023 o cargo de Chief Industrial & Technology Officer (CITO) da Sonae Arauco. Formado em Engenharia Mecânica, Produção e Gestão pela Universidade de Manchester, o seu percurso profissional inclui empresas como Teká, Electrolux e General Electric, onde se destacou pelo compromisso com a excelência operacional, pelas suas inquestionáveis competências de liderança e pela paixão pela inovação.



Formação e promoção do conhecimento

A área de Learning do 4People inserida na **Sonae Arauco Knowledge Academy (SAKA)** ficou mais rica em 2023 com a inclusão de nove cursos revistos e atualizados na área de Produtos e Processos e três novos cursos de Segurança. A oferta foi ainda complementada com quatro *webinars* sobre MDF e MFC nas fábricas e nos clientes e 32 tutoriais produzidos especificamente para a formação dos operadores da nova linha de MFC de Nettgau.

Ainda em 2023, a Sonae Arauco uniu-se ao Governo português para **capacitar 45 colaboradores das unidades industriais de Oliveira do Hospital e Mangualde através do programa RVCC** (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências). Este permite aos participantes obter equivalência ao ensino básico ou secundário, tendo por base a demonstração de conhecimentos, fruto de uma aprendizagem diária de competências em contexto de trabalho.

Sonae Arauco tem agora certificação BBBEE

A promoção da igualdade de oportunidades e do desenvolvimento das comunidades em que se insere são valores centrais da Sonae Arauco. Neste âmbito, a empresa recebeu a certificação **BBBEE (Broad-Based Black Economic**

Empowerment) na África do Sul, um programa do governo sul-africano que tem como objetivo colmatar a desigualdade, a fim de garantir que todas as pessoas do país possam usufruir em pleno dos seus direitos. A empresa faz assim (orgulhosamente) parte de uma lista de negócios que integram membros de comunidades negras afetadas pelo *Apartheid*, contribuindo para o imperativo nacional de transformação económica da África do Sul.

Marketing

Lançamento da nova coleção Innovus®

Maio foi o mês de lançamento da nova coleção **Innovus®** com o mote **Matching Our nature**. São 40 novos decorativos, totalizando agora mais de 220 soluções decorativas **Innovus®** que, em combinação com as texturas *premium*, são capazes de criar ambientes acolhedores e autênticos.

Porquê Innovus®?

- Adequado para projetos residenciais, públicos ou comerciais;
- Propriedades antibacterianas;
- Fácil limpeza e manutenção;
- Todos os decorativos estão disponíveis em painéis (aglomerado de partículas e MDF) e laminado;
- Incorporação de mais de 70% de madeira reciclada.

Sempre presentes nos principais eventos do setor

Em 2023, a Sonae Arauco marcou presença nos maiores eventos do setor da construção e design de interiores: a **Interzum**, na Alemanha, onde foi feito o lançamento oficial da nova coleção **Innovus®**, a **Sicam**, em Itália, e em três edições da **ARCHITECT@WORK** — Estugarda, Lisboa e Düsseldorf.

Uma nova casa virtual e novos materiais promocionais

O lançamento de uma coleção tão importante como a nova **Innovus® Matching our nature**, não só trouxe inovação ao design, mas também inspirou uma renovação do site oficial da empresa, que conta agora com novas funcionalidades como um estúdio de design renovado, novos *renders*, novos catálogos e brochuras. Também os *showrooms*, as carrinhas e os espaços dos **Premium Dealers** têm uma nova cara, para que todo o setor fique a conhecer os novos produtos da melhor forma possível.

www.sonaearauco.com

Sustentabilidade

3.000.000



É a quantidade de toneladas de dióxido de carbono retidas nas soluções de madeira produzidas pela Sonae Arauco ao longo de 2023. O cálculo independente baseia-se no sistema internacional de Declarações Ambientais de Produto e considera todo o portefólio da empresa.

Uma empresa movida pelo futuro

A Sonae Arauco avançou com vários projetos para consolidar a utilização de energias renováveis em várias unidades industriais ao longo dos próximos anos:

12% em Linares através de painéis solares até 2023;

15% em Nettgau, Meppen e ImPaper através de energia eólica até 2024;

25% em Valladolid através de mais de 13 mil painéis solares até 2025.

Este é um eixo importante para alcançar a neutralidade carbónica pelo que, ao longo de 2024, serão anunciados investimentos semelhantes para outras unidades industriais.

E apostada em alavancar um modelo de bioeconomia circular

Dois anos de **EcoReFibre** com avanços notáveis

A Sonae Arauco mantém o seu compromisso em encontrar fontes alternativas de matéria-prima, privilegiando a madeira pós-consumo, com especial destaque para o projeto **EcoReFibre**. Dois anos após a sua implementação, já estão a ser avaliadas por entidades independentes várias tecnologias de reciclagem e aproveitamento das fibras obtidas, seja em novos painéis de MDF ou de PB. Este é um projeto de consórcio que reúne diversos *stakeholders* da indústria europeia da madeira e tem como objetivo maior **criar processos viáveis de triagem, reciclagem e incorporação dos diversos subprodutos**.

Mais madeira reciclada em Oliveira do Hospital

Desde julho, a unidade industrial de Oliveira do Hospital está mais perto do seu objetivo de **incorporar, em alguns dos seus produtos, 85% de madeira reciclada até 2025**, graças à implementação de uma nova linha de produção. Esta aposta, que equivale a um investimento de seis milhões de euros, está alinhada com um dos pilares da missão da empresa e vai permitir ultrapassar o recorde registado em maio de 2023, de 70% de incorporação de madeira reciclada.

I&D Florestal: resultados promissores do Radiata do Chile

O ano de 2023 foi mais um ano de desenvolvimento do projeto de I&D Florestal da Sonae Arauco, focado em fortalecer a resiliência das florestas. Com 16 ensaios feitos e monitorizados, contando com cinco espécies de *Pinus sp.* e mais de 200 famílias de *Pinus Radiata*, os resultados são promissores. **Destaca-se o desempenho das famílias de Pinheiro Radiata do Chile, com uma taxa de mortalidade de 0% em vários ambientes, e um crescimento de mais de 40%, em comparação com o Pinheiro-bravo, nos locais de melhor desempenho.**

Linares e Valladolid recebem certificação ISO 50001

As unidades industriais da Sonae Arauco em Linares e Valladolid receberam a certificação de Sistema de Gestão de Energia ISO 50001 pela SGS, que atesta um desempenho energético global eficiente.

Opinião

Capital humano para o futuro: desafios, obstáculos e oportunidades

Edite Barbosa

Chief Corporate Officer

Formar capital humano para o futuro de uma empresa nunca foi tão exigente. Liderar pessoas nunca foi tão estimulante. Ao mesmo tempo, assiste-se a inovações tecnológicas, incompatibilidades de competências, alterações nas dinâmicas da mão de obra, restrições orçamentais, desafios de liderança e gestão, resistência à mudança, alterações dos paradigmas de aprendizagem, gestão profissional, planos de desenvolvimento individual e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Para além disso, há uma empresa para gerir e o mundo tal como o conhecíamos parece ter desvanecido num piscar de olhos. Todas as teorias e práticas de gestão mais conhecidas parecem ter deixado de fazer sentido. Não sou saudosista em relação aos bons velhos tempos; estou apenas a encarar a realidade, a tentar aprender, a falhar rapidamente e a adaptar-me a esta nova conjuntura.

Este é um assunto sobre o qual ando a refletir há algum tempo. De facto, toda a equipa sénior de RH está alinhada com a necessidade de aprendizagem e de adaptação a estes novos tempos, em que tudo é totalmente diferente e complexo.

A inovação tecnológica é preponderante na preparação dos colaboradores para o que já existe e para o que ainda está por vir. Apesar de termos algumas

noções, o verdadeiro desafio consiste na preparação das pessoas para o desconhecido. Compreendemos que o ritmo da mudança é impressionante, exigindo que sejamos rápidos no desenvolvimento da mão de obra para avançar neste mundo em rápida evolução. Enquanto empresa, estamos a investir em automação, em IA (Inteligência Artificial) e, em breve, em aprendizagem automática, mas reconhecemos a necessidade de reformular os postos de trabalho e os requisitos de competências. A agilidade e a aprendizagem rápida tornaram-se competências essenciais tanto para o presente como para o futuro.

Responder rapidamente às evoluções tecnológicas é essencial para a sobrevivência de uma empresa. No entanto, continuamos a deparar-nos com vários desafios na adoção e desenvolvimento de sistemas de informação, em que estes avanços tecnológicos exigem a negociação com os representantes dos colaboradores. Estes intervenientes devem reconhecer que o mundo mudou e que o seu alinhamento e respostas atempadas são fundamentais para o sucesso da empresa.

Além disso, é fundamental abordar o fator humano: embora uma empresa possa disponibilizar um grande leque de

oportunidades de desenvolvimento, é inútil se as pessoas não tiverem vontade de aprender. Agora, mais do que nunca, o alinhamento entre pessoas e empresas é essencial: se forem atribuídos recursos (tempo e dinheiro) à formação e ao desenvolvimento, os colaboradores devem estar prontos e dispostos a aprender e a crescer profissionalmente. **A aprendizagem ao longo da vida já não é exclusiva dos médicos; é essencial em qualquer profissão neste mundo em rápida evolução.**

Isto exige uma mudança no pensamento tradicional de gestão. No passado, os gestores concentravam-se essencialmente na obtenção de resultados nos seus próprios domínios técnicos. Atualmente, a gestão e o desenvolvimento das pessoas atingiram o mesmo nível de importância que os KPI específicos da empresa nos planos dos gestores. Chegou a altura dos gestores reconsiderarem a forma como estabelecem prioridades, uma vez que a liderança de pessoas ascendeu rapidamente para o topo das mesmas.

Todas estas mudanças têm também impacto nos paradigmas da gestão do dia a dia. Gerir uma empresa com uma visão de curto prazo já não é viável. Apesar das decisões imediatas e a resolução de questões



urgentes continuarem a ser necessárias, a agilidade na tomada de decisões é essencial. O conhecimento da origem dos problemas permite reações mais rápidas e ajuda a evitar reincidências. Os canais de comunicação ágeis são essenciais e as organizações devem ser capazes de reagir rapidamente.

Quando se fala em gestão de pessoas, há outro tema de grande preocupação, tanto para as empresas como para as próprias pessoas, relacionado com a adoção de modelos de trabalho remoto ou híbrido, que tem sido uma tendência crescente. Mais recentemente, observámos mudanças na forma como as empresas implementam estes modelos, com algumas a optarem por modalidades menos flexíveis. Porque é que isto está a

acontecer? A desconexão entre as pessoas e as empresas tornou-se demasiado evidente. O fosso entre os objetivos das empresas e os objetivos pessoais aumentou. Quando se trata de modelos de trabalho, o empenho é essencial para alcançar bons resultados: trata-se de dar e receber. As empresas vão continuar a permitir regimes de trabalho flexíveis desde que possam observar o envolvimento dos colaboradores, o empenho nos resultados, uma cultura de partilha e confiança, e um alinhamento inquestionável com a visão e os valores da empresa. Os únicos modelos de trabalho flexível que sobreviverão serão aqueles que se revelarem bem sucedidos para ambas as partes.

Todos estes desafios representam oportunidades para a nossa empresa avançar ainda mais. A tecnologia serve

“As empresas vão continuar a permitir regimes de trabalho flexíveis desde que possam observar o envolvimento dos colaboradores, o empenho nos resultados, uma cultura de partilha e confiança, e um alinhamento inquestionável com a visão e os valores da empresa.”

de catalisador para o sucesso e permite a criação de empregos mais atrativos. Ao automatizar as tarefas sem valor acrescentado, os indivíduos ficam livres para se concentrarem em conceitos estratégicos, no pensamento a longo prazo e investirem mais tempo na aprendizagem. Isto promove um ambiente de melhoria contínua e permite prosperar num mundo em rápida evolução.

O sucesso dos nossos colaboradores é essencial para sustentar o sucesso da empresa, e é nossa obrigação deixar para as gerações futuras uma organização melhor, mais rápida e mais bem sucedida. Neste cenário em acelerada transformação, só sobreviverá quem conseguir adaptar-se rapidamente.



SONAE ARAUCO 
Taking wood further

Cada um de nós é único à sua maneira.



Entrevista

Adelaide Alves e Paulo Pinto de Sousa: o conhecimento como base da identidade Sonae Arauco

Quando entraram na Sonae Arauco, acabados de sair da faculdade, o objetivo da empresa era tornar-se numa das dez maiores produtoras de derivados de madeira do mundo. Cresceram enquanto profissionais ao mesmo tempo que a empresa se consolidava, com espaço para testar e errar, para construir e conquistar, para aprender com colegas e chefias. Hoje, e depois da empresa ter atingido a ambição inicial, lideram equipas e são considerados por muitos um exemplo da identidade Sonae Arauco.

Adelaide Alves, Group R&D and Product Development Director, e Paulo Pinto de Sousa, Industrial Strategy, Technology & Projects Director, são colegas há quase 40 anos. Do chão de fábrica às salas de reunião, nenhuma discussão fica por ter e nenhum projeto fica retido por falta de entusiasmo. Afinal, ainda têm em si aquela energia e paixão dos anos 80.

Acreditam que as pessoas são o centro das organizações e, por isso, aproveitam todos os momentos para aprender com os outros e partilhar o seu conhecimento.

Frontais e convictos, fora das portas da empresa são amigos, sempre que possível com uma cerveja por perto para acompanhar as longas conversas.

Trabalham ambos na Sonae Arauco desde que se licenciaram, com datas de entrada muito próximas. Como foi o primeiro contacto com a empresa?

Adelaide Alves (AA) - Entrei na empresa um ano depois do Paulo, mas basicamente conhecemo-nos há 38 anos. E fizemos os dois a mesma coisa: no espaço de três meses acabámos o curso, casámos e entramos na Sonae.

Paulo Pinto de Sousa (PPS) - Eu entrei no dia 8 de setembro de 1986, exatamente oito dias depois de me ter casado. Não foi por minha opção, porque queria ter trabalhado dois anos sem casar, mas não me deixaram.

AA - Já eu vim por opção, mas se fosse inteligente, depois da entrevista, não tinha vindo. (risos) Estudei num colégio de freiras, por isso perguntaram-me se lia a Bíblia. Depois a pessoa dos recursos humanos foi-me mostrar o pólo com a fábrica de resinas, apontou para uma coluna de destilação e disse que era o silo de ureia e eu fiquei a pensar que este não era o melhor sítio para um engenheiro químico. Fora isso, fomos seis estagiários a entrar ao mesmo tempo, foi muito engraçado.

PPS - Entrei através do primeiro Programa Contacto da Sonae com mais 100 pessoas. Escolhi a Sonae Indústria, por ter mais empatia pela área e logo no primeiro dia fui entrevistado pelo presidente, o engenheiro Jaime Teixeira, que era uma pessoa muito positiva e carismática. Fiquei muito entusiasmado, porque me falou dos projetos e da possibilidade de estar envolvido. Entrar num gabinete nervoso e sair de lá com vontade de construir o mundo foi uma constante nessa altura, havia muita ambição, muita vontade de conquistar.

AA - Quando entrei também era assim, lembro-me de ter ido a uma reflexão estratégica e um dos objetivos era sermos um dos dez maiores produtores mundiais de derivados de madeira. Uma pequena empresa portuguesa sem presença internacional. E aquele espírito era como se fosse uma droga, dava-nos uma adrenalina tal que nos deixava entusiasmados.

Que diferenças notam dessa altura para agora, seja nos processos, nas pessoas, no próprio trabalho?

AA - O Paulo era mais bonito há 30 anos. (risos)

PPS - E mais magrinho também. (risos) As empresas são como pessoas e as suas vivências impactam a forma como se moldam. Quer por força do período pós-revolucionário que o país vivia, quer por força da estrutura da empresa, que era pequena, era mais fácil catalisar este entusiasmo. Hoje é mais madura, teve as suas experiências, umas melhores, outras piores, e às vezes a energia é mais ponderada, trava-se mais. Apesar de tudo, as nossas ambições hoje são muito maiores do que eram na altura, é uma questão de escala.

AA - Sermos pequenos trazia-nos uma rapidez em termos de comunicação e de envolvimento que agora não existe. E a escala também traz mais geografias, o que torna tudo diferente. Era impossível atualmente uma pessoa com um ano e tal de casa, como eu tinha na altura, estar presente numa reflexão estratégica, como eu estive. Nesse ano nem precisavam de me dar prémio, já me tinham deixado ir ali brincar com os grandes.

Falando de inspirações, como é que tomaram a decisão de enveredar por esta carreira? Quem vos inspirou?

PPS - O meu pai era veterinário e não queria que eu fosse veterinário, um dos meus irmãos é engenheiro e o outro advogado. No meu grupo do liceu tínhamos mais ou menos os mesmos interesses, gostávamos de carros, de motorizadas. Por influência de tudo isto optei pela engenharia



19

mecânica. A Sonae veio porque era um tema permanente em casa, o meu irmão trabalhava na Sonae, a empresa estava sempre nas notícias, por estar a passar por um momento alto, por isso acabou por ser natural.

AA - Ninguém era de engenharia na minha família, mas fui influenciada por um amigo muito próximo dos meus pais, que era engenheiro e, na altura, muito próximo de um modelo que queria seguir. Era muito interessante, viajava muito em trabalho. A Sonae foi uma coincidência porque consegui um estágio através de um professor da Universidade de Coimbra, era realmente uma empresa de referência, mas na altura não tinha nenhuma paixão em particular pela madeira.

E na empresa, houve alguém que tenha sido particularmente importante para vocês, quase como mentor, principalmente nos primeiros anos de carreira?

AA - A minha primeira chefe para mim foi muito importante, porque sabia como nos fazer crescer, deixava-nos fazer. Era muito boa tecnicamente, mas também nos atirava para o lobo quando era preciso. Não era aquela chefe paternalista. Já o melhor chefe que tive na vida foi o engenheiro Moreira da Silva, um homem brilhante.

PPS - Não tenho propriamente um mentor. Tive chefias que me marcaram, como Jaime Teixeira, Carlos Moreira da Silva, o próprio engenheiro Belmiro de Azevedo, mas há pessoas como o senhor Costa, o senhor Freitas, o senhor Filipe, que são pessoas com menos formação, mas que me ensinaram muito. E algumas delas eram muito difíceis de conquistar, porque o sustento da família dependia do conhecimento que tinham adquirido, por isso partilhá-lo não era fácil. Era preciso ganhar o respeito delas, mas era muito recompensador porque depois passavam-nos quantidades astronómicas de conhecimento.

AA - Concordo. O senhor Freitas ensinou-me quase tudo o que sei sobre aglomerado. E era engraçado porque a maior parte do conhecimento da empresa estava mesmo naquelas pessoas — o saber fazer, não a parte teórica. Quando fomos para Sines arrancar a fábrica, a única maneira de conseguirmos aguentar o barco foi levarmos operadores connosco, porque tínhamos uma tripulação completa de pessoas que nunca tinham trabalhado. Essas pessoas levaram os pormenores da operação que só mesmo quem faz sabe.

Na última revisão estratégica ficou definido que os valores que se esperam de um líder são alinhamento, empoderamento, execução, simplicidade e responsabilização. Sentem que o vosso estilo de liderança está alinhado com estes valores?

AA - Execução e responsabilidade são os meus pontos mais fortes, por isso

sinto-me à vontade para dizer que sim. A simplicidade é mais difícil porque a nossa estrutura é muito complexa. Mas genericamente sinto-me bastante alinhada com estes princípios.

PPS - Sim, revejo-me nestes valores, mas o mais complexo para mim é o alinhamento. Isto porque tenho opiniões que às vezes são divergentes, mas procuro alinhar-me sempre e trazer as pessoas para um determinado processo que conduza a esse alinhamento, sendo a executar ou a delegar.

E sentem que são vistos como um exemplo cá dentro, que o que fazem e dizem influencia as outras pessoas?

AA - Pela minha função e por algumas características sinto que influencio a minha equipa, e até pessoas das operações e das vendas, porque ninguém me diz logo que não a uma ideia, ouvem e discutimos.

PPS - A minha mãe costumava dizer “vales o que os outros pensam de ti”, por isso não sei responder bem à pergunta. Não me sinto um exemplo, porque sou muito opinativo, trago conflito de ideias. Mas a minha opinião é escutada pela minha equipa e procurada pelas restantes operações.

AA - Podemos dizer que isso se aplica aos dois: temos opiniões sobre a empresa, sobre os caminhos, as tecnologias, e nunca nos escusamos a dá-las. Às vezes somos um bocadinho apaixonados demais nisso.

Na vossa opinião, qual é o papel de um líder numa situação de insucesso?

AA - Deve perceber com a equipa o que falhou e fazer tudo para que não volte a acontecer e isso tem de ser muito claro. Mas também não adianta martirizar as pessoas porque percebem quando erram. Os castigos não funcionam porque não somos crianças e também não funciona ignorar os erros, dar

as mãos e dizer que está tudo bem. Nada disso faz parte do meu estilo.

PPS - Para mim depende do erro. A minha primeira reação face ao erro não é propriamente bonita...

AA - Pois não, inclui vários palavrões e pentear o cabelo para trás. (risos)

PPS - Sei que não é dos meus melhores momentos. Mas há que processar o erro, fazer-lhe o luto, perceber o que falhou, o que foi bem feito. E se for um elemento da equipa com quem me dou bem, passa a ser uma brincadeira entre nós, vou lembrá-lo do erro como forma de ele crescer profissionalmente.

Se tivessem de se apresentar um ao outro como o fariam? Adelaide, quem é o Paulo? E Paulo, quem é a Adelaide?

“O Paulo tem sentido de humor e é um ótimo contador de histórias. Às vezes irrita-me porque estamos a discutir assuntos e ele já está a ver mais à frente, é uma mistura de inteligência com conhecimento do negócio que lhe permite dar uns saltos quânticos que nos deixam confusos.”

Adelaide Alves

Tem dias de muito mau humor, somos amigos e é capaz de passar por mim e nem me cumprimentar. É muito bom a ensinar pessoas, por isso, se conseguirem lidar com o feitio do dia a dia, é uma vantagem trabalhar com ele.

“A Adelaide, além de ser uma pessoa que gosta das minhas histórias e se ri comigo, é uma pessoa que me dá estrutura, que consegue pôr alguma ordem quando tudo está um caos.”

Paulo Pinto de Sousa

Além disso, a Adelaide é uma entusiasta do negócio, tem um entusiasmo particular pelo que faz, sobretudo quando lhe dá azo à criatividade. Também é uma excelente líder, as equipas dela têm bom ambiente. Mas creio que o que mais gosto na Adelaide é o facto de estarmos à vontade para ter discussões intelectualmente desafiantes.

Como é que as vossas funções se interligam e que projetos desenvolvem em conjunto?

AA - A tecnologia faz crescer o produto e o produto às vezes tem necessidades que desafiam a tecnologia, por isso são áreas que estão intimamente ligadas. Atualmente estamos a trabalhar em conjunto na reciclagem de fibra e na nova linha de Agepan.





PPS - Há projetos em que não está definido que as nossas equipas têm de falar, mas falam naturalmente porque se há uma receita para fazer um produto, não é líquido que, quando o equipamento começa produzir, a tecnologia me permite seguir a receita. Na nova linha de Meppen, por exemplo, temos uma área de trabalho em que a equipa da Adelaide tem que desenvolver para que a produção perceba se os pressupostos sob os quais estamos a trabalhar estão certos. E há muita interação quando surgem dúvidas.

Qual foi o projeto em que trabalharam juntos que foi a conquista mais memorável, que no final vos fez ir beber mais do que uma cerveja?

PPS - A cerveja tem lugar nos fracassos e nos sucessos, tanto dá para a gente carpir como para festejar. Mas destacaria o trauma que foi produzir E1, foi o nosso primeiro projeto juntos.

AA - E foi a primeira produção de E1 da empresa. Não foi nada de especial, mas à época...

PPS - Na altura foi um desafio grande, como será hoje fazer E0. Não sei se se passa só comigo, mas os sucessos passam muito rápido, são como uma explosão de alegria. Os fracassos ficam mais tempo na nossa cabeça.

Quais são as vossas estratégias para se manterem atualizados, para alimentar essa curiosidade?

AA - Há uma série de tópicos que sigo e que nem têm muito a ver com o nosso produto, como tendências da sociedade ou de tecnologia e que tento depois trazer para a organização. Por exemplo, este ano fizemos as sessões *Impulse* com clientes industriais e falamos sobre Inteligência Artificial e o impacto no negócio, que é um tema que a equipa

quis abordar, embora com algum receio, mas que teve sucesso. Também falo muito com fornecedores, sigo algumas pequenas empresas, como startups mais inovadoras, quanto mais não seja para ver como fazem as coisas.

PPS - A minha estratégia é ter o máximo de pontos de interação com pessoas e organizações, fazer *networking*. A minha curiosidade surge mais facilmente falando do que lendo ou escrevendo, mas acabo por não ter tanto tempo para isso quanto desejava. Às vezes faço esses contactos por causa de um problema, outras vezes basta só conversar com um técnico de um fornecedor, perceber o que tem a dizer. E temos de nos alimentar com quem sabe do negócio em diferentes níveis.

Têm a preocupação de passarem o vosso conhecimento de forma formal ou informal às vossas equipas?

AA - Neste momento, uma das minhas preocupações é não conseguir passar à minha equipa o conhecimento de forma estruturada, no sentido em que esteja sistematizado e que eles possam consultar. Sou exigente em termos de organização, tenho relatórios desde 1990, de todos os ensaios que fiz, e fico confusa quando as pessoas não sabem uma coisa que se fez há 10 anos. Peço à minha equipa que todas as semanas tire tempo para conhecer melhor o mercado, entupo-lhes a caixa de correio com artigos, temas diferentes. E acho importante conseguir passar não só esse conhecimento como também a forma como vejo a Sonae Arauco, como me sinto parte dela.

PPS - Não tenho o nível de estrutura da Adelaide, mas quando tenho informação importante passo-a sempre para a minha equipa. Digo-lhes muitas vezes que o acionista principal do ativo que eles são, são eles próprios. Ou seja, são eles que têm de gerir e perceber para onde querem ir e ir à procura disso. Este ano, fiz um exercício com as pessoas da minha equipa e perguntei-lhes os planos profissionais e há quase sempre um que me diz que quer ser *Plant Manager*. É claro que não posso duvidar, mas pergunto como é que imaginam chegar lá, o que é que vão fazer.

AA - Essa é provavelmente a coisa mais difícil enquanto chefes, porque mesmo que não se tenha jeito para transmitir conhecimento, valores, faz-se um esforço e chega-se lá. Mas ajudar as

pessoas a gerir a sua carreira, a ajustar expectativas, é mais complexo de se fazer.

PPS - A melhor maneira é ajudar a traçar um plano, porque se ganha noção das dificuldades e como se ultrapassam. Todos temos limitações, mas ter uma estratégia e ser responsabilizado por ela é importante. As coisas não nos caem no colo.

Têm alguma frase chave, um mote que usem com frequência para motivar as equipas?

AA - Temos algumas frases na equipa, uma é “dentro do género nem está mal”, começou numa brincadeira, e agora usamos quando algo não está muito bem. Depois temos “se não está bem é porque não acabou, porque quando acabar já fica bem” e usamos quando os projetos estão bloqueados. Outra vem da minha vida privada e frequentemente penso e algumas vezes digo quando se tenta justificar algo com outras equipas: “os outros não são meus filhos”.

PPS - Há uma frase que digo muitas vezes que é “a lei do menor esforço é sinal de inteligência”. O homem inventou a roda porque não queria esforçar-se, não queria carregar. O eletricista procura o sítio de menor resistência; a água desce, não sobe. A lei do menor esforço é um princípio básico da natureza que evita esforços desnecessários, desperdício, e torna os sistemas eficientes.

23

Por isso costumo dizer “a lei do menor esforço é sinal de inteligência e na Sonae Arauco somos todos inteligentes”.

Qual é a vossa parte favorita de trabalhar nesta empresa, o que é que vos faz acordar bem dispostos porque têm que vir?

PPS - Nunca acordo bem disposto, sempre fui um animal noturno, mas ninguém trabalha 38 anos numa empresa que não gosta. E para mim o que faz a diferença são as pessoas, gosto de estar com elas, de fazer projetos, de privar com elas. Confesso que há duas coisas nas gerações mais novas que não entendo: o trabalho remoto e namorar por SMS. Falta sal, falta qualquer coisa.

AA - Também gosto do que faço, por isso não preciso de grande incentivo. E gosto muito das pessoas. Uma das coisas que mais me faz falta é a conversa de corredor, em que se trocavam muitas ideias. No entanto, já sinto necessidade de ter uma função mais calma, não no sentido da intensidade do trabalho, mas de me permitir fazer outras coisas com tempo.

E que mensagem gostariam de deixar a alguém que está a começar agora a carreira nesta empresa?

PPS - Que venham com entusiasmo, que tragam energia.

AA - Isso, e uma certa dose de loucura também ajuda!

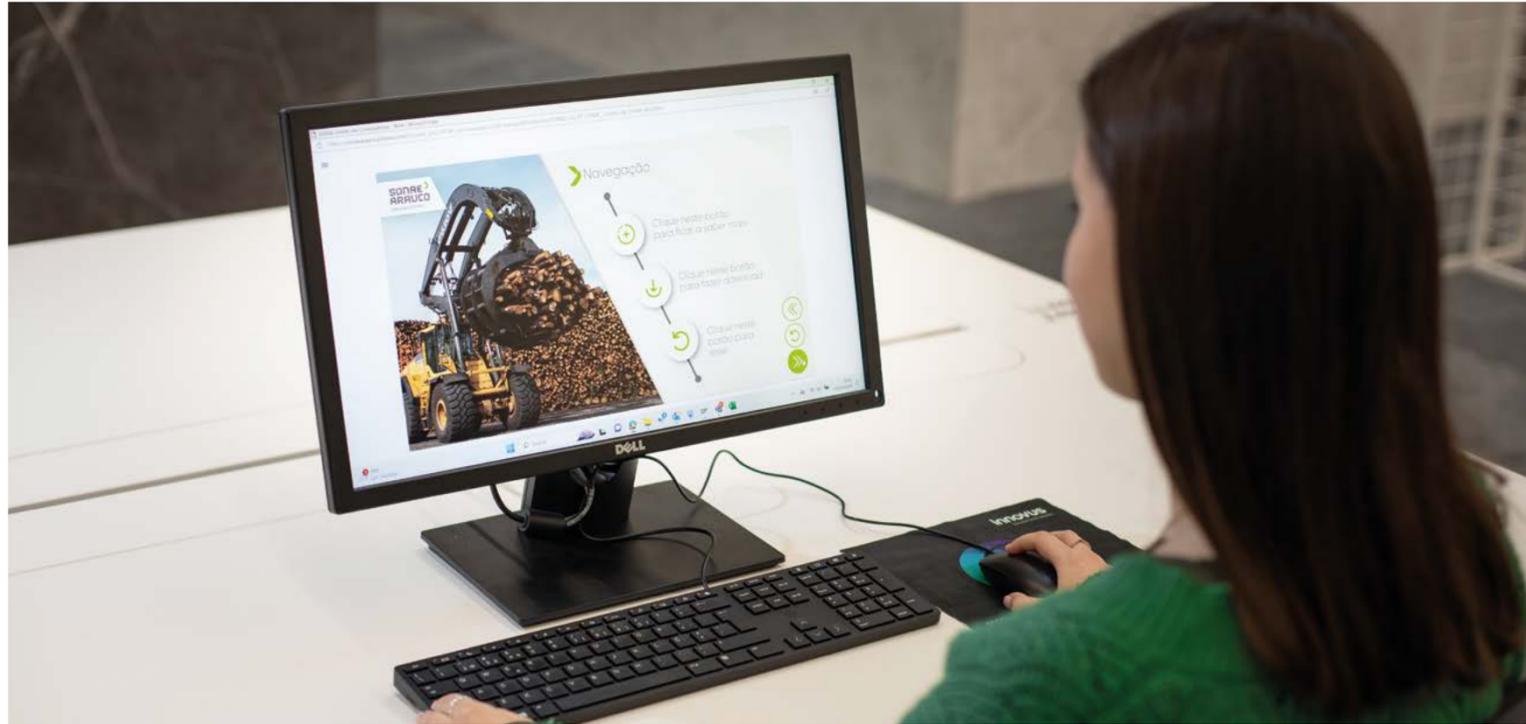
Grande Reportagem

Formar para valorizar, aprender para evoluir

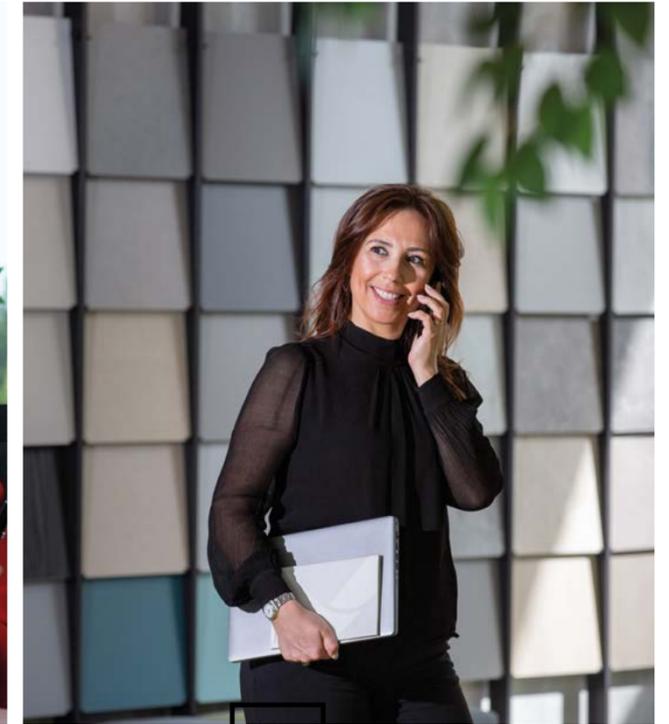
Na Sonae Arauco, pretende-se que a formação seja um fator de atratividade para quem entra, uma mais-valia para quem está e um facilitador de mudança da cultura organizacional. Cada vez mais, a formação deverá acontecer ao longo de toda a carreira, de forma personalizada e valorizando o saber interno, para criar um conceito sólido de conhecimento Sonae Arauco. Dos colaboradores requalificados aos futuros líderes, estão a nascer na nossa empresa jornadas de aprendizagem muito valiosas, tanto para quem aprende como para quem ensina.

Our vision is
to create
wood-based
solutions for a
better life, a
better future
and a better
planet.





Formação em e-learning.

Edite Barbosa
Chief Corporate Officer

27

Gabriela Mota
Sonae Arauco Knowledge
Academy Responsible

O conhecimento é a base do desenvolvimento. Esta máxima, que à primeira vista parece tão trivial, posiciona-se atualmente no cerne das empresas que querem garantir a sustentabilidade dos seus negócios e continuar relevantes num mundo em constante evolução. É o conhecimento – e a sua procura constante – que gera inovação, cria valor e constrói legado. **É o conhecimento que mantém as equipas motivadas e atrai novos talentos.**

Apostar no conhecimento é, acima de tudo, apostar nas pessoas e no futuro – de cada um e da empresa. Os números mostram-no claramente: segundo um estudo da consultora Gallup, a motivação das equipas tem um impacto palpável no negócio, sendo que equipas

“O nosso objetivo ao apostar na formação é fomentar uma cultura de sucesso, com uma equipa de pessoas altamente qualificadas, motivadas e capacitadas. Pessoas empenhadas em deixar uma empresa melhor para a próxima geração.”

Edite Barbosa

motivadas são capazes de aumentar a produtividade de uma empresa em 17% e os lucros em 21%.

A última revisão estratégica da Sonae Arauco traduz esta consideração, com o eixo “Pessoas e Cultura” a destacar-se na orientação de processos, investimentos e decisões perante os diferentes stakeholders. A aposta

no capital humano é evidente quando citamos iniciativas que envolvem por exemplo a segurança. Contudo, torna-se crucial em projetos de desenvolvimento das capacidades de cada colaborador, a chamada formação ao longo da carreira.

“O nosso objetivo ao apostar na formação é fomentar uma cultura de sucesso, com uma equipa de pessoas

altamente qualificadas, motivadas e capacitadas. Pessoas empenhadas em deixar uma empresa melhor para a próxima geração”, como diz Edite Barbosa, Chief Corporate Officer.

Formar pessoas e gerar conhecimento cria um contexto em que todos ficam a ganhar. Primeiro, é a própria empresa que prospera com uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento contínuo das pessoas. Nas palavras de Gabriela Mota, Responsável pela academia SAKA (Sonae Arauco Knowledge Academy), **“o sucesso dos projetos associados a cada eixo estratégico depende, em larga escala, da forma como sustentamos o conhecimento, sendo indissociável da formação correspondente, que deve ser pensada**

“O sucesso dos projetos associados a cada eixo estratégico depende, em larga escala, da forma como sustentamos o conhecimento.”

Gabriela Mota

ao detalhe, seja no formato ou nos conteúdos.”

Em segundo, as pessoas entendem, cada vez mais, as oportunidades de formação e de crescimento interno como um indicador do quão são valorizadas. À promoção de formação adequada, de oportunidades de *reskilling* e *upskilling* e de ferramentas

de gestão de carreira, os colaboradores respondem com maior lealdade, maior dedicação e maior empenho. O último relatório Workmonitor da Randstad, o estudo anual da consultora de Recursos Humanos sobre o estado do mercado, mostra-nos que cerca de um terço dos trabalhadores (29%) deixaria um emprego que não oferecesse formação e oportunidades de desenvolvimento.

Formar internamente

Praticamente todas as necessidades de formação interna identificadas na Sonae Arauco são hoje geridas pela Academia de Conhecimento SAKA, o departamento que é o pilar central do desenvolvimento de pessoas da nossa empresa, seja nas diferentes vertentes do conhecimento técnico do negócio, seja em competências funcionais, de gestão e de liderança. A academia surgiu em 2017 a partir da **necessidade de identificar, recolher o conhecimento crítico da empresa e uniformizar processos formativos.**

Um ano e meio de trabalho antecedeu o lançamento deste projeto que, numa fase inicial, era definido por Edite Barbosa, responsável pela sua idealização e criação, como uma “resposta ágil para colmatar falhas de conhecimento específico ao nosso negócio.”

Entretanto, o projeto moldou-se às características deste setor, que tanto

evoluiu nos últimos cinco anos. “Fruto de um contexto de negócio muito mais dinâmico, potenciado pela automação de processos e pela inteligência artificial, SAKA incorpora agora na sua missão a gestão *end to end* de todas as necessidades de formação identificadas na Sonae Arauco, à exceção das que se referem ao cumprimento de requisitos legais de cada país, procurando respostas para o agora e para o futuro, de acordo com as novas tendências” afirma Gabriela Mota.

O portefólio de formação interna é hoje composto por 12 *e-learning*s, 21 tutoriais e 4 *webinars*, cujos conteúdos estão focados nas áreas de produto, processos industriais e segurança. Estes materiais complementam o plano de formação anual da Sonae Arauco e são desenvolvidos em estreita colaboração com os diversos centros de competência, estando disponíveis para os colaboradores através das plataformas internas da empresa (4people e Our Portal) e dando resposta à capacitação dos colaboradores nas competências necessárias.

Porém, o que distingue verdadeiramente a atual academia do projeto inicial é

a personalização. Como esclarece Gabriela Mota “o colaborador que vai receber formação tem de ter necessariamente um papel ativo na mesma. Há tanto que difere de pessoa para pessoa, do conhecimento já adquirido, à curva de aprendizagem e às necessidades do dia a dia. Assim, se o ponto de partida não é idêntico, faz todo o sentido ter planos de desenvolvimento customizados. Só assim estamos verdadeiramente a desenvolver as nossas pessoas nas competências essenciais e elas sentem realmente que o seu tempo e esforço está a ser canalizado na direção correta.”

O alinhamento com os objetivos da empresa e, simultaneamente, com os planos individuais de carreira é destacado pelos diversos colaboradores impactados pelas ações da academia. Sami Mrad, Regional Purchasing Europe, participou numa formação de *procurement* pensada especialmente para a sua equipa, que “não foi só para aprender novas competências.” “A formação aproximou a nossa equipa e envolveu-a no aperfeiçoamento dos processos e ferramentas, no seguimento

dos conhecimentos adquiridos”, aponta. Já José António Rocha, Group HSE & Risk Management Director, aplaude a “prioridade dada a iniciativas de formação abrangentes, que estão alinhadas com o nosso Roteiro de Segurança, de forma a assegurar que todos os colaboradores têm os conhecimentos e competências necessários para desempenhar as suas tarefas diárias em segurança.”

Jannes Meyering, Electrical Maintenance Coordinator em Meppen, frequentou uma “importante” formação dedicada ao portal Tia Portal (Totally Integrated Automation Portal - Portal da Automatização Totalmente Integrado), que “me permitiu estar atualizado” e “cooperar com colegas de outras unidades industriais alemãs, algo necessário para nos apoiarmos mutuamente.” Bruno Almeida, Electrical Maintenance Coordinator em Oliveira do Hospital, destaca a capacidade “em garantir a formação de todas as necessidades registadas para dotar os colaboradores de mais conhecimento e proporcionar uma resposta mais rápida e segura.”

Atualmente, a equipa SAKA está a trabalhar na definição de planos de desenvolvimento customizados para cerca de 150

colaboradores, de acordo com a análise das competências já efetuada.

O departamento já deu no primeiro trimestre de 2024, mais respostas a pedidos de formação do que em todo o ano de 2023. Para além disso, e alinhado com o objetivo de potenciar o conhecimento interno, SAKA tem já 82% das competências técnicas críticas mapeadas. No planeamento para 2024 está ainda prevista a **criação de uma pool de especialistas Sonae Arauco, um grupo de pessoas com experiência e competências alargadas, que vão potenciar e promover o seu conhecimento, partilhando-o com os colegas.** “Temos de ter responsabilidade e respeito pelos nossos colegas com tantos anos de dedicação. Respeito por todos os anos de trabalho e dedicação à nossa empresa; e responsabilidade por reter o seu conhecimento e manter o trabalho e legado que nos deixam”, aponta Gabriela Mota.

Encarando o trabalho feito nos últimos anos, a responsável pela academia considera “um enorme orgulho e gratificação fazer crescer a academia,

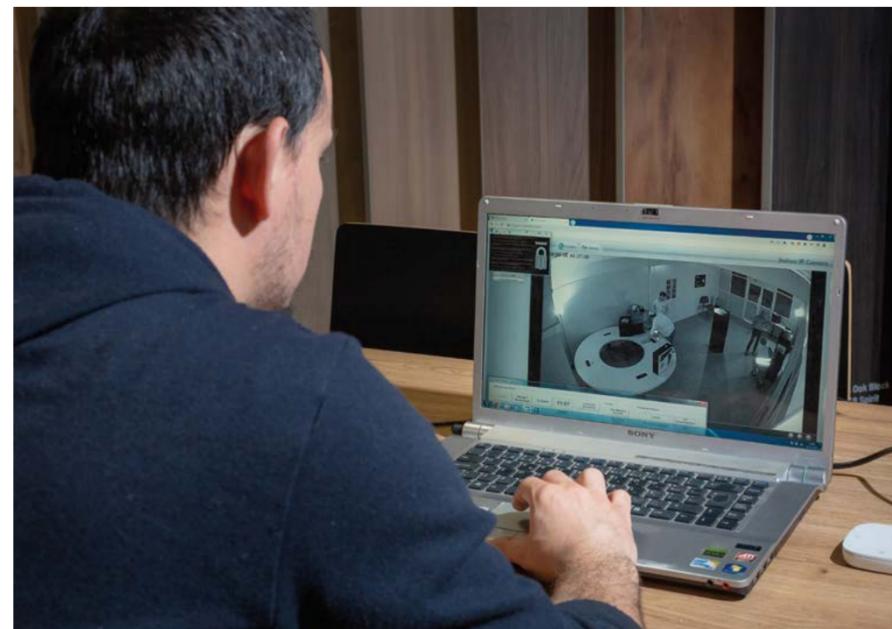
mas especialmente sentir que estamos a ajudar as nossas pessoas a evoluir”, um sentimento que gostaria de ver propagado por toda a empresa. “Quero que SAKA seja uma referência e todos se sintam orgulhosos por trabalhar numa empresa em que a formação representa tanto”. Edite Barbosa considera que a academia tem potencial para transformar a forma como a Sonae Arauco é compreendida dentro e fora de portas.

“A minha convicção é que, pelo percurso que já fizemos e pela ambição que temos no âmbito da gestão do conhecimento, a nossa academia será cada vez mais um fator de atratividade para quem entra, uma mais-valia para quem está e um facilitador de mudança, imprescindível numa empresa em constante evolução.”

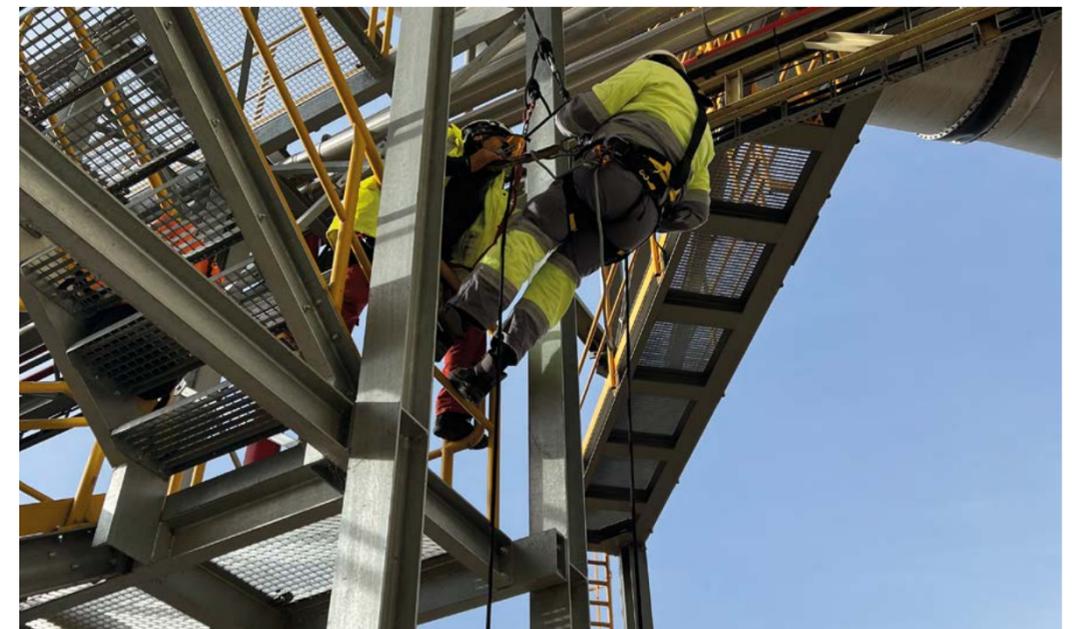
Edite Barbosa



Colaboradores durante a atividade Safety Escape Room, em Oliveira do Hospital.



Vista do back-office da Safety Escape Room, de onde eram dadas indicações aos participantes.



Formação de trabalhos em altura.



Uma parceria no campo do *reskilling* e do *upskilling*

O PRO_MOV by Reskilling 4 Employment (R4E) é uma iniciativa do Governo português liderada pela Sonae, em colaboração com a Nestlé e a SAP, e junta várias empresas com vista a promover a competitividade e a prosperidade através da requalificação. Este consórcio, que se insere na iniciativa europeia R4E, vai contribuir para o ambicioso, mas necessário, objetivo de

requalificar um milhão de europeus até 2025. **Conta com mais de 70 empresas em Portugal e sete laboratórios em áreas fulcrais da economia:** Digital, Green Jobs, Saúde, Indústria, Agricultura, Vendas e Business Intelligence. A Sonae Arauco é uma das empresas que integra o laboratório Indústria.

Formar em parceria

A dimensão formativa da Sonae Arauco extravasa, no entanto, as fronteiras da própria empresa. Frequentemente alia-se a outras organizações para garantir um processo de desenvolvimento de competências verdadeiramente robusto, que reúna entidades especialistas nas mais diversas áreas, sejam elas entidades governamentais, fornecedores, universidades ou associações.

Um dos programas a que a Sonae Arauco se associou, desenvolvido pelo Governo português, foi o Programa RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências. Esta iniciativa permite aos participantes obter equivalência ao ensino básico ou secundário, tendo por base a demonstração de conhecimentos, fruto da aprendizagem diária em contexto de trabalho. No ano passado, 45

colaboradores das unidades industriais de Mangualde e Oliveira do Hospital obtiveram equivalências, uma conquista que se deveu igualmente ao envolvimento de seis colaboradores que atuaram como co-docentes e ajudaram a potenciar o conhecimento interno. “A participação e compromisso dos nossos colaboradores e o orgulho demonstrado na conclusão do programa é de louvar e é muito gratificante para todos os envolvidos”, diz Gabriela Mota.

Nelson Monteiro e Sónia Lopes participaram nesta iniciativa, Nelson como formando e Sónia como co-docente na área de Shop Floor Control e Fábrica Digital. Para Nelson Monteiro, esta “foi uma experiência excelente que permitiu adquirir novas competências necessárias no futuro, ouvir novas experiências e ficar com mais conhecimento diverso.” Sónia Lopes destaca o sentimento de pertença que experiências como esta despertam nas equipas, uma vez que “os colegas ficam a sentir-se parte do processo de resolução de cada desafio, bem como do resultado final.”

Uma das iniciativas de formação em parceria mais bem-sucedidas foi, porém, a primeira *masterclass* com um fornecedor.

A Valmet, que nos fornece alguns dos equipamentos de produção de MDF, foi a empresa escolhida, numa experiência que permitiu aproximar dois mundos que parecem – demasiado – afastados: quem pensa os equipamentos e quem os utiliza diariamente.

Esta formação contou com a presença de cerca de 40 colaboradores das unidades industriais de Mangualde e Valladolid, e ainda alguns colegas do escritório da Maia, e foi, nas palavras de quem esteve presente, “perfeita”. “Fiquei muito satisfeito com esta *masterclass*, apresentou conceitos claros e explicações detalhadas para aumentar e reforçar o nosso conhecimento relacionado com a área do desfibrador”, recorda Javier Balsa, Quality and Production Manager da unidade industrial de Valladolid. “Foi importante conhecer colegas de diferentes áreas e com visões diferentes da nossa produção.”

Formar para o futuro

Para além de olhar para o presente, uma empresa que atua num setor tão mutável como o industrial não pode deixar de olhar de forma proativa e construtiva para o futuro. **Antecipar tendências e garantir uma força de trabalho preparada e disposta a acompanhar as mudanças de paradigma é fundamental**, com a Sonae Arauco a ajustar os seus processos aos desafios e oportunidades trazidas pela tecnologia, incluindo, naturalmente, a formação.

A estratégia *Training for Tomorrow* é a resposta à pergunta “o que é que a Sonae Arauco está a fazer hoje para garantir o amanhã”, dotando os colaboradores das ferramentas necessárias para lidar com as tecnologias e técnicas que serão aplicadas num futuro próximo. Para que isto seja possível, as equipas dos departamentos

de I&D, IT, a que se juntam os centros de competência, entre outros, assumem também um papel central na identificação das novidades no campo da Investigação e Desenvolvimento, bem como as tendências do mercado. É deste trabalho conjunto, entre a academia e as outras áreas, que se garante que a estratégia de formação se mantém alinhada com as necessidades futuras da empresa.

“Temas emergentes como robótica, automação e inteligência artificial generativa são cruciais para continuarmos a trazer inovação aos nossos negócios.”

Gabriela Mota

Aliás, algumas destas tecnologias estão já a ser aplicadas à nossa realidade, seja, por exemplo, na Fábrica Digital, em

funcionamento em cinco localizações, ou no Pinus, o “Chat GPT” interno em fase de desenvolvimento.

A relevância da requalificação profissional no contexto atual é intensificada quando se considera a rápida desatualização das competências digitais. Segundo a IBM, estas habilidades ficam obsoletas ao fim de dois a três anos, o que significa que uma competência aprendida hoje tem um período de utilidade relativamente curto.

Face a esta realidade, a Sonae Arauco promove a requalificação dos seus colaboradores enquanto medida estratégica para garantir a atualização constante de seus conhecimentos e habilidades, assegurando a competitividade. “A formação assente no *upskilling* e no *reskilling* é o suporte e a base para alcançarmos o que ambicionamos”, garante a responsável pela academia.

Masterclass com a Valmet.





Ana Pais
Group HR Processes Design

“A liderança é uma posição estratégica e desafiante nas organizações, responsável direta pela satisfação das pessoas. Por isso temos de ser capazes de identificar potencial e formar as pessoas para estas funções.”

Ana Pais

32

Formar para a liderança

O futuro da Sonae Arauco está intrinsecamente ligado à tecnologia e à inovação, mas também à liderança de excelência. Focar o futuro significa, também, preparar a liderança e a forma como se alinha com a estrutura da organização. Neste sentido, a revisão estratégica resultou na definição de cinco práticas que os líderes Sonae Arauco devem assegurar no cumprimento das suas funções: **alinhamento, empoderamento, execução, simplicidade e responsabilidade.**

Surge então a conceção de um Programa de Liderança, uma **iniciativa de formação que visa reforçar as competências dos atuais líderes, enquanto prepara os**

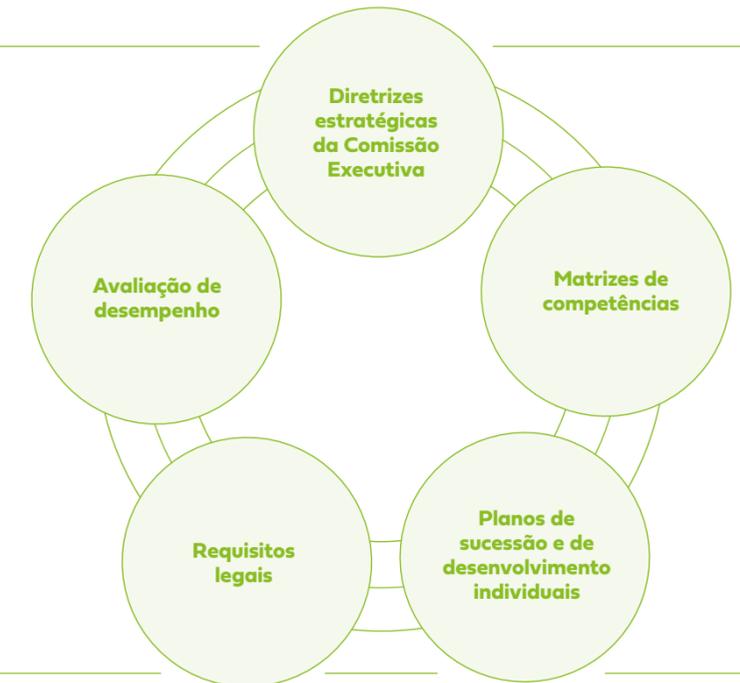
futuros líderes para navegarem num cenário empresarial em evolução com confiança e resiliência. “Este investimento é fundamental para o sucesso a longo prazo, uma vez que os nossos líderes desempenham um papel crucial na cultura organizacional, na condução da visão estratégica e na promoção da excelência do desempenho”, define a Chief Corporate Officer. Seguindo a abordagem SAKA, este programa que está agora a iniciar-se prevê uma compreensão das competências dos líderes, a identificação das necessidades específicas de desenvolvimento e a formulação de um percurso robusto e personalizado de formação que permita alavancar todo o potencial de cada uma destas pessoas.

Um dos pilotos foi implementado com sucesso em duas unidades industriais portuguesas junto dos supervisores de turno, estando neste momento na fase

de conceção dos planos de formação. Os resultados alcançados são sólidos e está já a ser pensada a sua expansão para as outras geografias, assim como o desenvolvimento para níveis de liderança mais seniores em toda a organização. Para Ana Pais, Group HR Processes Design, “a liderança é uma posição estratégica e desafiante nas organizações, responsável direta pela satisfação das pessoas. Por isso temos de ser capazes de identificar potencial e formar as pessoas para estas funções.”

Esta jornada transformadora da Sonae Arauco será assente na formação personalizada a todos os níveis e na valorização constante do conhecimento, esse bem tão valioso, de forma a impulsionar a inovação, a produtividade e a competitividade. No final de cada sessão de formação, sabemos que estamos a contribuir para a idealização de um futuro mais promissor para todos.

Eixos de definição do plano de formação da Sonae Arauco



Diversos líderes da empresa no Encontro de Estratégia, um evento do programa Value 2 Win.



Contribuímos para a criação de um futuro sustentável, com as nossas soluções derivadas de madeira

Na Sonae Arauco, 2600 colaboradores trabalham, diariamente, para alavancar todo o potencial das soluções de madeira. Trata-se de uma matéria-prima natural, renovável, reciclável, com uma capacidade intrínseca de reter CO₂.

Juntos, estamos a criar uma vida, um planeta e um futuro melhores.

3M DE TONELADAS DE CO₂

retidas por ano

Dada a sua capacidade de reter carbono, os nossos produtos desempenham um papel importante na mitigação das emissões de CO₂, contribuindo assim para o combate às alterações climáticas.

100%

da madeira que utilizamos é proveniente de fontes sustentáveis, certificadas ou controladas.

2040

O nosso compromisso com a neutralidade carbónica através de várias iniciativas em curso (âmbitos 1 e 2). Ao mesmo tempo, estamos a trabalhar na descarbonização de toda a nossa cadeia de valor (âmbito 3) até 2050.

11

Todas as nossas **unidades industriais têm a certificação FSC®** (Forest Stewardship Council®). Sudoeste da Europa (FSC® C104607) e Nordeste da Europa (FSC® C009049)

200,000

sementes de pinheiro-radiata e de pinheiro-bravo estão a ser testadas no âmbito do nosso projeto de I&D florestal

Criada em 2020 em Portugal, esta iniciativa pioneira visa permitir aos produtores florestais o acesso a plantas de



MODELO DE BIOECONOMIA CIRCULAR

A Sonae Arauco utiliza matérias-primas de origem sustentável, incluindo derivados da indústria da madeira e, numa abordagem circular, recicla os resíduos para produzir painéis derivados de madeira. Este é um ciclo virtuoso, sendo que a madeira reciclada pode reintegrar o nosso processo várias vezes. Desta forma, a atividade da Sonae Arauco assenta num modelo de bioeconomia circular que respeita plenamente o princípio da utilização em cascata da madeira.

+70%

de madeira reciclada

Algumas das nossas gamas de produtos contêm mais de 70% de madeira reciclada e estamos empenhados em aumentar este valor até 85% nos próximos três anos. Ao prolongar o ciclo de vida do material, estamos a prolongar a sua capacidade de reter CO₂.

DESPERDÍCIO ZERO

A pequena parte de madeira que já não pode ser reciclada é utilizada como fonte de energia nas nossas unidades industriais.



Arman Fatunz tem 40 anos e nasceu em Leipzig, Alemanha. É formado em Engenharia Mecânica com especialização em Engenharia de Produção pela Universidade Técnica de Berlim. Também possui formação em Finanças para Executivos não Financeiros pela London Business School, tendo terminado no ano passado um programa de gestão do Institut Européen d'Administration des Affaires, INSEAD. Começou o seu percurso na Sonae Arauco em 2017 enquanto Plant Manager da unidade industrial de Meppen, ocupando agora a mesma posição em Beeskow.

Perfil

Arman Fatunz

Respeitar o legado para construir um futuro melhor

Representa uma nova geração de líderes da empresa que, para além da produtividade e da eficiência, se preocupa em criar um ambiente de trabalho dinâmico e positivo, não esquecendo aquilo que foi construído e alcançado. “Determinado” e “ponderado” são algumas das características que os colegas usam para descrever o Plant Manager que se rege pela máxima “a fábrica tem de funcionar” e que recarrega baterias através das interações diárias. É também esse o legado que quer deixar na Sonae Arauco.

Diz o ditado popular que filho de peixe sabe nadar. No caso de Arman Fatunz, pode dizer-se que filho de empreendedores industriais sabe como gerir uma fábrica. Nascido em Leipzig antes da queda do Muro de Berlim, Arman cresceu numa família onde sempre houve espaço para testar e errar, para aprender e evoluir a cada passo dado. “A minha mãe é doutorada em Filologia e o meu pai é aquilo que se pode chamar um empreendedor nato”, apresenta o Plant Manager, que afirma ter-se sentido envolvido desde cedo nos grandes assuntos do mundo de uma forma “divertida e educativa”. “Discutiam-se à mesa de jantar soluções criativas para problemas, técnicas de negociação, ideias de negócios e os adultos perguntavam-me a mim e aos meus irmãos como é que os resolveríamos. Isto moldou a minha forma de pensar”, recorda.

A mesma liberdade para intervir e arriscar era dada na altura de escolher um passatempo ou uma atividade educativa. “Davam-nos oportunidade para avançar com qualquer ideia que tivéssemos, mesmo que fosse idiota”, explica, entre risos, Arman. “Se quisesse ir para o piano podia ir desde que me empenhasse verdadeiramente, ou seja, ir às aulas, praticar em casa, e se depois de um ano ou dois percebesse que não era para mim, podia ir testar outra coisa”. Assim aconteceu com o piano e o basquetebol — dois hobbies que ainda hoje pratica nos tempos livres —, a fotografia e tantos outros.

“Aprendemos quem somos na prática, não na teoria”, escreve David Epstein no seu livro “Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World”, um dos favoritos de Arman sobre este assunto. Epstein considera que alguém com competências práticas generalistas é capaz de navegar pelo mundo de forma mais eficiente, até nas áreas mais especializadas, gerando na sua cabeça várias soluções e caminhos. Tudo isto comparando com aqueles que escolhem especializar-se apenas num tema e de forma teórica. E Arman é a prova viva desse paradigma: o contexto em que cresceu, afirma, fez com que ganhasse um grande leque de competências, uma espécie de canivete suíço de capacidades que ainda hoje utiliza na sua vida profissional e pessoal.

Na posição de Plant Manager que conhece bem a realidade de duas das maiores unidades industriais da Sonae Arauco, já foi responsável pela implementação de projetos pioneiros que tiveram um grande impacto na forma como a empresa trabalha. Enquanto líder, é ágil e empenhado, eficiente e determinado em estabelecer e cumprir objetivos ambiciosos. Passa o máximo

de tempo possível no chão de fábrica, praticando aquilo que chama de “liderança transformacional” ao priorizar os contactos próximos com as pessoas, para que nada fique por dizer ou fazer.

O negócio de família como inspiração

O encanto pelo mundo industrial surgiu naturalmente na altura de terminar o ensino secundário. Pelo caminho quis ser arquiteto — “a opção mais provável se não tivesse vindo para a indústria” — e, mais tarde, físico. Eventualmente, foi o ofício da família que prevaleceu: com a queda do Muro, os seus pais, que tinham começado um negócio comercial no final dos anos 80, início dos anos 90, expandiram a atividade pela Europa de Leste e pelos países do Báltico. Tinham duas fábricas do setor da madeira com cerca de 450 colaboradores e operação comercial na Alemanha.

“Durante a adolescência comecei a interessar-me pelo negócio de família e a passar parte dos verões nas fábricas. Quando terminei o ensino secundário, o serviço militar obrigatório tinha acabado há pouco tempo e aproveitava o meu tempo de forma mais produtiva, com esta espécie de estágio”, recorda Arman que, garante, nunca sentiu nenhuma pressão da família para seguir este caminho. Passou pelos vários departamentos, da contabilidade às compras, das limpezas à produção. “Durante os anos da licenciatura não parei de trabalhar lá, era como um *part time*. Nas aulas aprendia as bases teóricas, a ciência, na empresa aplicava tudo isso, em diferentes situações.”



Frank Günemann
Project Manager, Meppen



Johannes Wendt
Plant Quality Manager, Beeskow



Stefan Schur
Manager Projects & Assets,
Beeskow



Steffen Körner
NEE Industrial Operations Director

41

Desse tempo, recorda-se dos dias passados a trabalhar com -35° C, em que a madeira era cortada mesmo estando congelada, dos Gemba Walks em que a respiração congelava assim que saía da boca, das condições reais e por vezes duras em que os trabalhadores, incluindo ele, tinham de cumprir as suas tarefas. “Tudo isto foi um bom treino, uma forma de fortalecer o carácter e aprender que, por mais que as coisas pareçam difíceis, stressantes, têm solução”, considera Arman. “Crescer neste tipo de ambiente faz com que se desenvolva um sentido de urgência, porque as máquinas têm de trabalhar, por mais que haja coisas que nos possam fugir do

controlo. Temos de garantir que o básico está assegurado.”

Surge daí o seu lema profissional, que demonstra a sua capacidade de lidar com todos os assuntos de forma racional e construtiva: “a fábrica tem de funcionar”. E é exatamente esta mentalidade orientada para as soluções que Stefan Schur, Manager Projects & Assets, destaca em Arman. “É uma pessoa que está sempre disposta a aprender e a ajudar na execução dos projetos, desafia os colegas a atingirem sempre os melhores resultados e é muito ambicioso com os seus objetivos”, afirma o colega.

Respeitar o legado para planear o futuro

A chegada à Sonae Arauco deu-se em abril de 2017 enquanto Plant Manager da unidade industrial de Meppen, um processo que, nas suas palavras, foi “interessante. A minha experiência até então tinha sido num negócio familiar de tamanho médio e o desafio agora era trabalhar numa empresa maior e num setor que, ainda que tenha alguns pontos de contacto, é muito diferente do que estava habituado”, elenca Arman, que destaca desde logo a “conexão forte” que sentiu com a equipa.

Frank Günemann, Project Manager, recorda-se ainda hoje do dia em que conheceu Arman Fatunz e de como o acompanhou na primeira visita guiada à unidade industrial. Na altura, a “ambição e *drive*” de Arman já eram visíveis. Também Steffen Körner, NEE Industrial Operations Director, conheceu o agora Plant Manager de Beeskow no dia da visita, no entanto a impressão com que ficou foi ligeiramente diferente. “Devido à sua aparência jovem, tive dúvidas de que seria capaz de liderar com sucesso os colaboradores mais velhos e estabelecidos”, confessa Steffen, que rapidamente mudou de ideias.

“Trabalhar com o Arman é sempre refrescante e inspirador, todas as suas ideias e propostas são pensadas com deliberação e nunca tem medo de defender com paixão aquilo em que acredita.”

Steffen Körner

Em Meppen, Arman Fatunz encontrou uma unidade industrial que lhe proporcionou “a oportunidade de aprender muito, e muito rapidamente, uma vez que estava concentrado numa linha de produção e tinha reuniões com as mesmas pessoas, todos os dias”. E havia tanto para fazer ali, tanto para consolidar, que ainda que o seu primeiro dia oficial de trabalho fosse a 1 de abril, foi convocado três dias antes para estar presente numa reunião que iria ditar um dos seus primeiros grandes projetos na empresa, a instalação dos Bio-Washer, isto é, sistemas biológicos de limpeza do ar de exaustão para as linhas de MDF.

42

Após dois anos de trabalho árduo em Meppen, chegou à unidade industrial de Beeskow e encontrou uma operação com mais do dobro do tamanho e um legado que não podia ser ignorado. “Meppen fica a 30 quilômetros da fronteira com a Holanda, enquanto Beeskow fica a 40 quilômetros da fronteira com a Polónia e isso faz com que pareça que estamos em dois países diferentes no que diz respeito à mentalidade, à forma como as pessoas trabalham”, aponta Arman, clarificando que não há uma abordagem certa e uma errada, apenas duas muito distintas. “Além disso, a unidade industrial de Beeskow tem quase 60 anos, passou pelos processos de divisão e de reunificação de um país. Há pessoas que trabalham ali desde sempre, por isso é preciso conhecer a história e o legado do sítio para conseguir entender o presente e moldar aquilo que pode ser o futuro.”

Um líder transformacional

A única forma de estar inteirado de tudo o que se passa numa fábrica é estar sempre presente, acredita Arman Fatunz. “É meu dever garantir que tudo está a trabalhar, colocar energia suficiente na equipa e nos processos, da manutenção à logística, para que se mantenha o foco, os *standards*”, esclarece. Ao mesmo tempo, enquanto Plant Manager, Arman tem também de assegurar a organização e a estratégia da unidade, não só através do planeamento e conceptualização, mas especialmente da implementação e execução, de preferência de forma rápida e ágil.

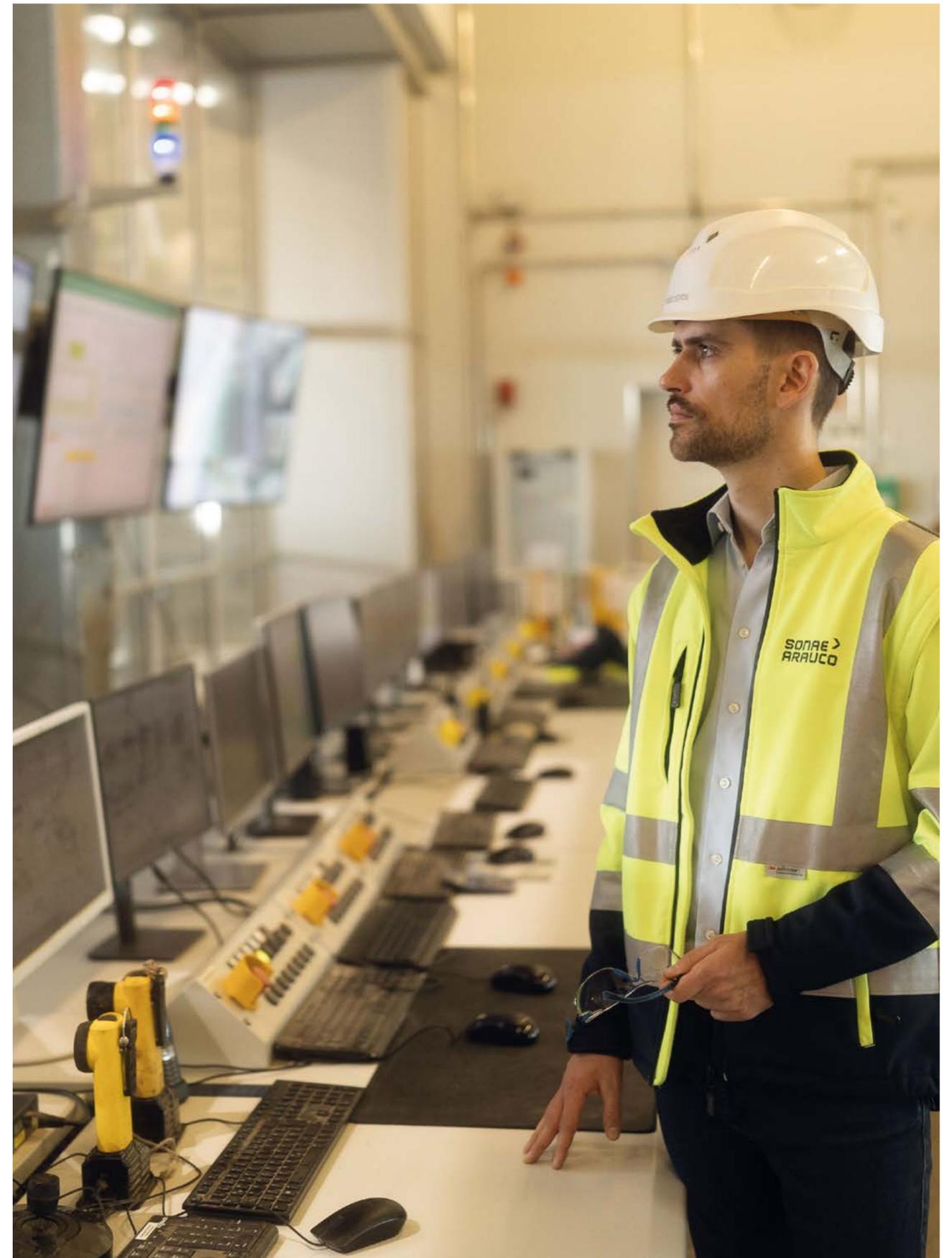
“No final do dia, o futuro da empresa está nas nossas mãos, é uma grande responsabilidade”, considera, afirmando que esta é, ao mesmo tempo, a melhor e a pior parte do seu trabalho.”

Assim, considera que a sua liderança é transformacional na medida em que está sempre disposto a ouvir, a interagir e a questionar, tudo em nome do verdadeiro sentido da melhoria contínua. “90% do meu dia é passado a comunicar, a aprender e a orientar, e isto é muito importante para calibrar prioridades. Trabalhamos num ambiente que alguns apelidam de VUCA, Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, por isso a comunicação não pode falhar”, explica. Stefan Schur confirma esta disponibilidade, afirmando que “ainda que esteja sempre muito ocupado e o seu tempo seja limitado, tem sempre tempo para discutir qual a melhor forma de fazer as coisas.”

Para além da agilidade e da disponibilidade, os seus colegas destacam ainda a ponderação e a clareza com que Arman toma decisões e dirige as equipas, resultando num ambiente de trabalho positivo e estimulante. “A sua capacidade de tomar decisões tornou o meu trabalho mais fácil, contribuindo para uma

maior eficiência da equipa”, observa Frank Günnemann. “Todas as abordagens que segue são fruto de uma boa deliberação, tendo em conta muitos fatores, reflexão e formação contínua ativa”, acrescenta Steffen Körner, que assume ler com prazer as detalhadas e estimulantes reflexões de Arman no Performance Appraisal and Competences Development Process (PACD). Pelo contrário, e com uma equipa de cerca de 300 pessoas com diferentes origens e contextos sob sua supervisão, há uma lista de linhas vermelhas muito claras para Arman, e que são bem conhecidas da sua equipa. Johannes Wendt, Plant Quality Manager, destaca que não há, em Beeskow, espaço para “reuniões mal preparadas, discussões sem propósito ou problemas que não sejam apresentados sem informação concreta e dados de apoio”, uma vez que o próprio Plant Manager é muito “claro, direto e focado nos detalhes”. Já Stefan Schur garante que, por Arman ser “tão empenhado, não tolera quando os outros não o são.”

É com sentimento de dever cumprido que Arman olha para as conquistas das suas equipas e para este feedback. É o primeiro a reconhecer que quando as pessoas estão felizes e confortáveis no seu local de trabalho, e veem o seu esforço reconhecido e reforçado positivamente, a sua produtividade, eficiência e sucesso em ambiente profissional podem disparar. “Gosto de enfatizar o valor do trabalho bem feito, do cumprimento das regras de segurança e até do trabalho árduo. Não sou defensor do *smart work*, é demasiado simplista para um mundo tão complexo como aquele em que vivemos”, aponta. “O trabalho, mesmo que árduo e difícil,





representa a geração de valor económico e é a base para podermos fazer o que gostamos. Uma carreira bem sucedida está inevitavelmente ligada a trabalho árduo, não podemos descansar à sombra do trabalho das gerações anteriores.”

Aprender sempre mais

Qualquer um que tenha conversado com ele durante alguns minutos pode atestar que Arman Fatunz é uma pessoa extrovertida. O próprio não o consegue justificar, talvez o facto de ter crescido numa família numerosa, com dois irmãos e uma irmã, possa ter alguma influência. “Há pessoas que recarregam baterias ao estarem sozinhos, mas a minha energia vem quando expresso os meus pensamentos e comunico”, aponta

Arman, confessando, entre risos, que gostava de ter a capacidade de “dizer o mesmo por menos palavras”, ou como quem diz, ser menos falador. Johannes Wendt é testemunha destas longas conversas, afirmando que Arman “é um bom orador, mas às vezes tem tendência a falar muito. Mas acho que ele tem noção disso”, sugere, de forma bem disposta, o Quality Manager de Beeskow.

O calendário de Arman, garante o próprio, é como um “Tetris”: “preciso de ter tudo organizado por slots de tempo para garantir que o tempo com a minha equipa é usado da forma mais produtiva possível”. Guarda, por exemplo, o trabalho mais burocrático, como responder a e-mails, para mais tarde, uma vez que considera que estar sentado sozinho no escritório é

tempo desperdiçado. Aproveita ainda todos os minutos disponíveis para aprender — cada vez menos fácil, agora que é “pai de duas crianças e Plant Manager”. Aprende com os exemplos dos outros, bons e maus, aprende através de cursos e com livros, uma das suas companhias favoritas. “É uma coisa que temos em comum, retirar o máximo de conhecimento de literatura relevante”, associa Steffen Körner.

Fora da fábrica, a sua atenção concentra-se na família, tentando “passar o máximo de tempo possível com os meus filhos, que ainda são pequenos” e cultivando tradições antigas como os jogos de basquetebol com os irmãos. A música continua, também, a ter uma presença fulcral na sua vida, abrangendo uma variedade eclética de estilos: “adoro jazz, rock e música clássica, tive até uma banda rock com o meu irmão durante algum tempo. Aliás, o meu próximo concerto será um recital de piano na Filarmónica de Berlim, depois John Mayer e depois Pearl Jam.” O desporto e a música, aponta, foram responsáveis por muita da estrutura e carácter que construiu ao longo da sua vida, pelo que aprecia quando as pessoas também os valorizam. “Quando alguém se dedica a algo durante muito tempo, traduz-se na forma como vive a sua vida, tanto pessoal como profissional”, conclui.

Agilidade, eficiência e progresso. São estes os valores que Arman Fatunz quer ver associados à sua passagem pela Sonae Arauco, especialmente pela unidade de Beeskow, onde trabalha diariamente na melhoria de processos. “Não por estarem errados, mas porque tudo está em mudança e a adaptação é necessária para preservar o que temos e assegurar o melhor para as gerações futuras”, reitera. É assim que se constrói o lado certo da história.

BEESKOW 50+, o legado de Arman Fatunz na Sonae Arauco

Os planos mais desafiantes são, muitas vezes, os que nos deixam mais orgulhosos quando são bem sucedidos. Assim foi com a instalação da nova linha de produção de painéis de aglomerado de Beeskow, o chamado projeto Beeskow 50+, implementado sob a supervisão de Arman Fatunz. “É daqueles projetos em que tudo tinha de estar estruturado para que as falhas fossem mínimas”, assume, tratando-se de um investimento de mais de 50 milhões de euros. Ninguém contava, no entanto, que uma pandemia mundial se fosse instalar. “O projeto estava já atrasado e tínhamos cerca de 500 pessoas extra para as fases de construção, instalação mecânica e elétrica. No entanto, quando a Covid-19 surge, fomos obrigados a repensar tudo, não podíamos mandar aquelas pessoas para teletrabalho”, explica Arman. “Foi um desafio às competências de gestão da minha equipa de projeto e às minhas capacidades de liderança.”

Os trabalhos continuaram com uma equipa drasticamente reduzida devido às restrições de circulação, e sob o cumprimento rigoroso das normas de proteção indispensáveis à altura. “Todos percebiam o seu papel e sabiam o que tinham a fazer”, afirma. As falhas no fornecimento de matérias-primas também travaram o ritmo, mas em julho de 2020 saiu a primeira placa da linha de produção, um momento que tanto Arman como Stefan Schur recordam com muito orgulho.

“Tivemos de tirar uma fotografia e enviar para os nossos superiores para celebrar”, dizem, relativamente à imagem que vemos acima.

Primeira placa saída da nova linha de produção.



Cerimónia de inauguração da nova linha, com a presença do Ministro Dietmar Woidke.

Inside Out

Enrique Quirós Domínguez,
SWE Specification Manager
da Sonae Arauco

Enrique Quirós Domínguez: entre Espanha e o mundo

Considera-se um cidadão do mundo, pois a necessidade de estar sempre em movimento está-lhe no sangue. Em trabalho ou em lazer, já passou por todos os continentes, mas a cidade de Nova Iorque continua a ser o destino ao qual regressa e continuará a regressar. Enrique Quirós Domínguez, SWE Specification Manager, guia-nos numa viagem pelas suas origens, da cidade onde nasceu, Madrid, ao seu país, Espanha, passando pelos sítios que conquistaram o seu coração de viajante, um pouco por todo o globo.

Inside (Espanha)

Madrileno de corpo e alma, Enrique Quirós Domínguez passou pelo habitual carrossel de profissões de sonho de qualquer criança que cresceu nos anos 70/80. “Queria ser bombeiro, nem sei porquê, é uma profissão tão perigosa. Depois quis ser futebolista, mas a minha técnica não me deixou chegar tão longe”, afirma o SWE Specification Manager. No entanto, o contacto com as pessoas sempre ocupou um lugar especial na sua vida. “Os meus pais incutiam-me constantemente a ideia de que ser boa pessoa era o principal, não fazer mal aos outros, cultivar boas relações e, sobretudo, o valor do trabalho”, afirma.

“Família” é, assim, uma das palavras que definem as suas origens, bem como “felicidade” e, como qualquer europeu do sul, “reuniões à volta da mesa de refeições”.

“Tive uma infância muito urbana, mas os meus pais tinham uma casa de campo a meia hora de Madrid onde passávamos os fins de semana e as férias”, recorda. “E foi maravilhoso porque tive o melhor dos dois mundos, ir comer um hambúrguer ao centro de Madrid e andar de bicicleta pelo campo.”

Do avô herdou a paixão pelo Atlético de Madrid, clube de futebol onde trabalhava. “Desde pequeno que me levava lá”, recorda Enrique, que voltaria a entrar no Estádio Metropolitano com a Sonae Arauco, como fornecedor de materiais para a renovação de divisões tão importantes quanto as salas VIP ou o auditório. Do pai ganhou “inspiração em todos os sentidos”, “um homem do Renascimento” que criava mundos com as suas mãos, do desenho gráfico aos relógios.

Seguiu Ciências Políticas na cidade que o viu nascer, mas o interesse pelo Marketing e pelas Vendas falaram mais alto, facto que o levou a regressar à Universidade e a tirar um mestrado. Ainda assim, o politólogo dentro de si continua vivo. Lê muita Filosofia e Desenvolvimento Pessoal e o seu filme favorito é o Clube dos Poetas Mortos: “Representa a forma como devemos viver a vida, com paixão.”

Sempre que está em Madrid tenta aproveitar tudo o que a cidade tem para dar, dos *afterworks* com os colegas num bar após um dia de trabalho, às idas ao Parque de El Retiro, passando pelas noites na zona de Ponzano. “Há uma frase que costumamos usar e que se aplica a mim - ‘No se te cae la casa encima’ -, ou seja, que se não estou na rua a casa pode cair-me em cima”, confessa, entre risos, Enrique.

Enrique Quirós Domínguez no escritório da Zippy no Sonae Campus, na Maia, cujo espaço conta com a utilização de materiais da Sonae Arauco.



48

Out (o mundo)

Não precisa de muito tempo para responder Nova Iorque à questão sobre a sua cidade favorita. “Em Nova Iorque posso-me perder pelas ruas, não me considero um estrangeiro. E depois tem a parte da natureza, com o Central Park. É um sítio onde nunca me canso de ir”, garante Enrique.

Durante os anos de estudante não teve nenhuma experiência internacional, mas compensou quando começou a trabalhar. “Estabeleci como objetivo visitar todos os continentes e consegui, já estou a repetir. E há uma parte da minha personalidade que me faz estar sempre a querer viajar, a conhecer gente, a partilhar experiências”, afirma. A sua função na Sonae Arauco permite que tudo isto aconteça.

Assim, passa os dias entre visitas a designers de interiores e a arquitetos, a fábricas e a obras, sempre a mostrar aquilo

que a Sonae Arauco faz de melhor. “É uma das coisas que gosto mais de fazer porque somos uma empresa muito industrial e é bom ter a sensibilidade da equipa de Prescrição para que nos deixe fazer isto”, considera. “São já 18 anos aqui, a Sonae Arauco já está no meu ADN e nota-se quando tenho de defender algo da empresa, porque sinto que é algo também meu. Não sou acionista mas sinto-me como se o fosse.”

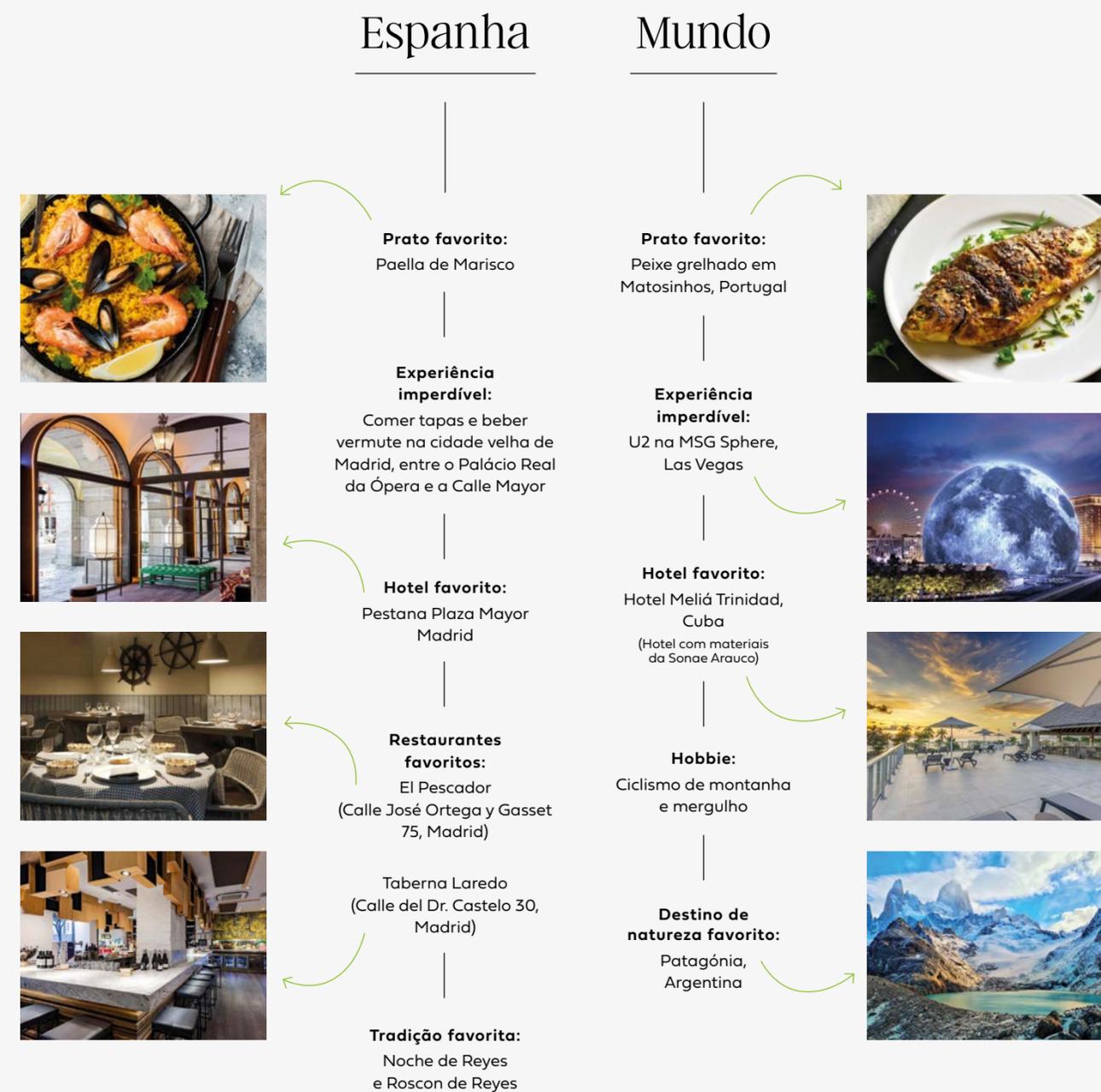
Destaca Sevilha e Granada como cidades favoritas para visitar no seu país, mas as localizações das fábricas da Sonae Arauco em Espanha também têm bastante magia: “Valladolid foi capital de Espanha e tem pontos históricos muito interessantes, igrejas, catedrais, e, sobretudo, muitas tapas e um excelente borrego. Linares é uma cidade com menos história, mas não menos agradável, onde se pode caminhar e sentir o aroma a azeite no ar.”

O Porto é também uma cidade que o apaixona, não só pela sua qualidade de vida, mas pela cultura e energia das ruas. Mesmo que as visitas sejam, quase sempre, por motivos profissionais. “É uma cidade que visito há muitos anos e tenho visto a sua evolução. Sinto-me muito bem vindo, as pessoas são muito simpáticas e prestáveis”, diz Enrique, que tem na zona da Ribeira a sua joia da coroa.

Quando não está a trabalhar, está por todo o mundo. Em Las Vegas a ver os U2, a sua banda favorita, na majestosa MSG Sphere — “uma experiência fabulosa” —, no glaciar Perito Moreno, na Patagónia, Argentina — “um dos lugares que mais me impactou” —, a fazer mergulho no Caribe — “é um dos hobbies que não consigo fazer em Madrid” —, ou simplesmente em cima da sua bicicleta de montanha.

Frente a Frente

de Enrique Quirós Domínguez





Convidada

As empresas têm de treinar a capacidade de influência dos líderes para que sejam o gatilho da motivação que as equipas precisam

|
Cristina Simón

O tema da motivação dos colaboradores tem cada vez mais impacto nas estratégias das empresas, que lidam hoje com uma situação sem precedentes: gerações com diferentes abordagens ao trabalho, uma maior consciência em torno do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e movimentos, como o do *quiet quitting*, que alteram, pouco a pouco, o tecido da gestão de recursos humanos. Em entrevista à nossa revista, a especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, Cristina Simón, destaca as linhas gerais de um plano de valorização do talento que deve ser aplicado a todos os níveis, apresentando ainda a sua perspetiva do futuro.

Colaboradores motivados/envolvidos com o seu trabalho:

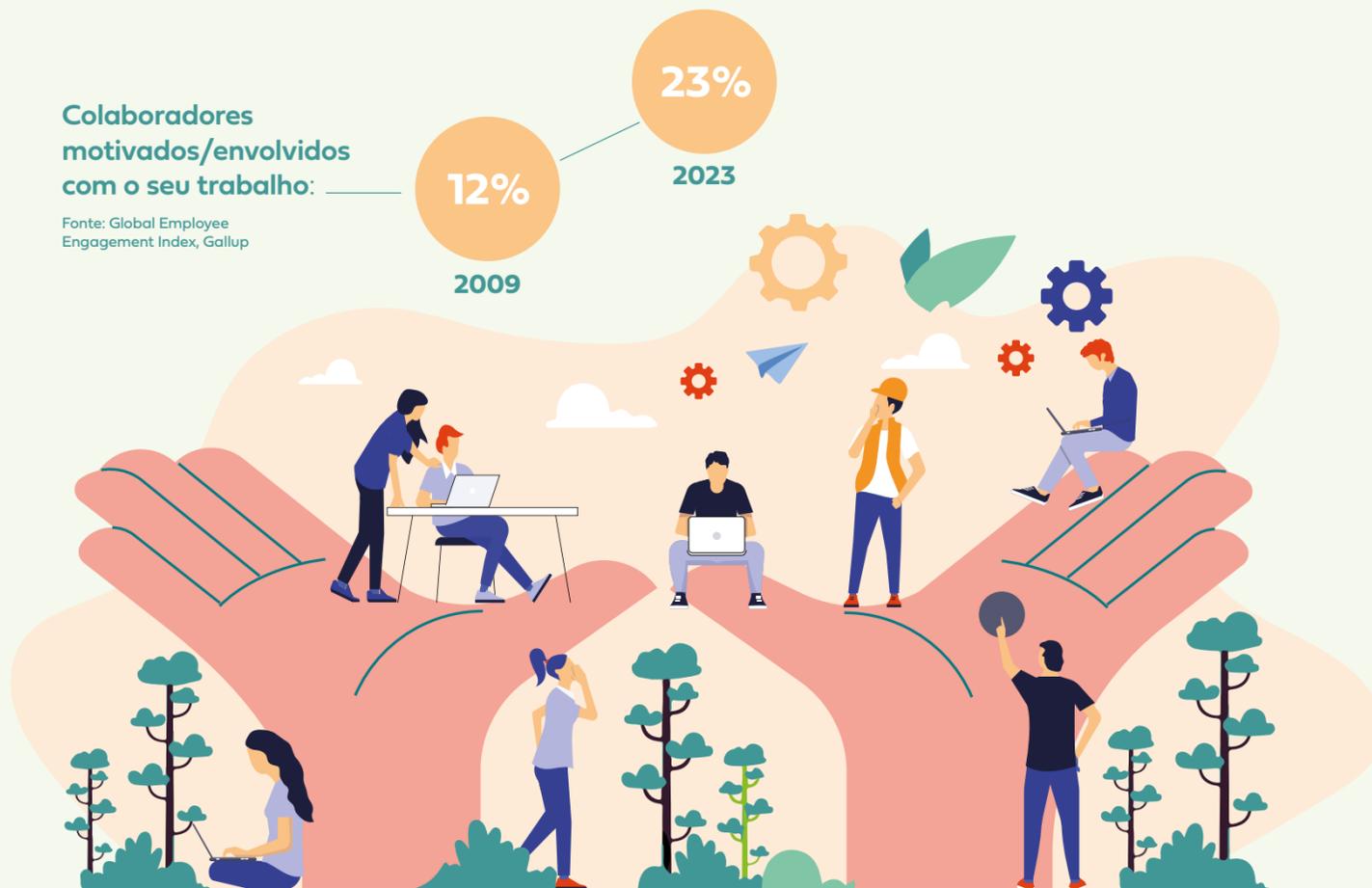
Fonte: Global Employee Engagement Index, Gallup

12%

2009

23%

2023



Como descreveria a situação atual em matéria de gestão e motivação de pessoas?

Temos vindo a enfrentar desafios com a motivação das pessoas há algum tempo. O Global Employee Engagement Index da Gallup indica que, em 2023, apenas 23% dos colaboradores se sentiam verdadeiramente envolvidos com o seu trabalho. Estes dados podem parecer preocupantes mas, no entanto, se olharmos para 2009, apenas 12% dos colaboradores se sentiam envolvidos. Estamos a viver o resultado de uma mudança lenta, mas constante, na motivação dos colaboradores que começou no final da década de 90. Esses tempos marcaram a quebra do contrato empregado-empregador criado nos anos

50. Tanto a economia como a sociedade registaram grandes mudanças desde então, mas as organizações em geral e a função de gestão de pessoas em particular não conseguiram acompanhar a evolução dos tempos.

Muitas pessoas apontam a pandemia de Covid-19 como gatilho desta mudança de paradigma. Concorda ou existem outros fatores subjacentes?

Mais do que um gatilho, diria que a pandemia foi um catalisador da transformação. Em primeiro lugar, experienciamos um nível elevado de stress emocional relacionado com aquilo que mais importa na nossa vida: as nossas famílias e pessoas próximas, a nossa própria saúde e a nossa vida. Além disso,

as rotinas foram totalmente quebradas e a incerteza foi uma constante nas nossas vidas durante muito tempo. Estas crises pessoais levaram-nos a reorganizar as prioridades e surgiram fenómenos como a “Grande Demissão” nos Estados Unidos da América. Lá, a rotatividade de pessoas disparou em 2021 e ao longo de 2022, com milhões de colaboradores a despedirem-se principalmente nos setores da saúde e da hotelaria. Curiosamente, muitas pessoas decidiram viver das suas poupanças enquanto repensavam a vida profissional. Isto nunca aconteceria na Europa, onde o custo de uma demissão é muito mais elevado, mas este movimento refletiu as posições reais dos colaboradores em muitas outras geografias, onde se fala de *quiet quitting*, ou seja, permanecer no



53

emprego, mas de forma desinteressada. Pessoalmente, esperava que a pandemia trouxesse uma nova visão do mundo do trabalho por parte das empresas, mas parece que tudo está a voltar ao cenário de 2019. Até o trabalho híbrido está a ser questionado na maioria das organizações.

Como é que as organizações se podem adaptar a este novo paradigma? O que é necessário para que isso aconteça?

Não há uma resposta única a esta pergunta. Sempre me espantou como as empresas se conseguem adaptar rapidamente às condições do mercado mas, ao mesmo tempo, são tão conservadoras com as suas práticas internas.

Concordo com a abordagem que afirma que existem duas teorias de mudança: a Teoria E, centrada no valor económico, e a Teoria O, centrada nas capacidades e no desenvolvimento das pessoas. Estas continuam a ser vistas como opostas, sendo a Teoria E a favorita. Encontrar um equilíbrio entre as duas seria um ponto de partida. Espero que a inevitável tendência da sustentabilidade traga uma conceção mais detalhada do que o trabalho deve realmente significar para todos os *stakeholders*.

O seu trabalho foca-se principalmente na motivação da força de trabalho. Considera que é mais difícil motivar as pessoas atualmente ou são as empresas que não estão preparadas para o fazer bem?

BIOGRAFIA

Cristina Simón é professora de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas e é atualmente Diretora Académica do programa IEBrown EXMBA na Universidade IE. Como psicóloga, trabalhou para empresas de consultoria como a Cooper & Lybrand e a Ernst & Young. É autora de dois livros e de numerosos artigos académicos sobre os diferentes aspetos da gestão, desenvolvimento e avaliação de talento.

“Na gestão de pessoas não há como agradar a todos.”

É, sem dúvida, mais difícil motivar as pessoas hoje em dia. Como disse, ainda estamos a aprender a gerir as pessoas dentro de uma mentalidade que funcionou perfeitamente durante a economia de produção da segunda metade do século XX. A ascensão dos serviços, o trabalho baseado no conhecimento e a integração da tecnologia deveriam ter trazido uma mudança na dinâmica organizacional que não aconteceu.

Como é que esta motivação difere de geração para geração e que diferenças se encontram entre as diferentes faixas etárias?

Embora “geração” seja uma construção artificial e não haja limites bem definidos, há uma evolução óbvia na forma como os colaboradores mais jovens encaram o trabalho. Preveem um futuro em que viverão pior do que os seus pais, por muito que trabalhem (isto nas sociedades ocidentais). E, claro, diferem muito na visão que têm das carreiras. Acham que a melhor opção é progredir através de diferentes empresas, ter “experiências de crescimento” em cada uma delas

e desfrutarem e divertirem-se é também uma parte importante das suas aspirações. Ainda que algumas destas diferenças se possam vir a esbater com o tempo (por exemplo, com a constituição de uma família), verão sempre o mundo de uma forma diferente. Surpreendentemente, ao ensinar gestores seniores constato que não compreendem a mentalidade das novas gerações. São simplesmente diferentes. Não se trata de as “domesticar”, mas sim de construir um futuro bom em conjunto.

Como se mede a motivação e o que é que esses dados nos podem dizer do mercado de trabalho e da nossa sociedade?

Para nós, psicólogos, a motivação é um conceito muito difícil de quantificar. Os economistas diriam que a melhor medida é o número de despedimentos – afinal, se os colaboradores não se despedem é porque não encontram uma opção melhor no mercado. Contudo, as empresas estão a utilizar cada vez mais o chamado e-NPS (“Recomendaria esta empresa para

trabalhar?”). Ainda assim, a motivação é muito mais do que isso; é fazer com que os colaboradores entreguem a sua melhor versão todos os dias. **A investigação académica provou que, para além de um salário competitivo, existem cinco condições fundamentais para aumentar a motivação: variedade de competências, feedback, relevância das tarefas, autonomia e identidade.** E a melhor forma de a medir é perguntar regularmente aos colaboradores como se sentem em relação a estas condições na sua atividade diária.

Como é que as empresas podem dar prioridade à motivação dos colaboradores ao mesmo tempo que mantêm padrões de desempenho elevados?

A segunda é uma consequência natural da primeira – juntamente com a competência profissional, claro. Não vejo como a motivação e o desempenho podem ser entendidos como opostos.

Conseguirão as empresas alcançar um ponto ótimo de motivação, uma vez que há colaboradores com diferentes expectativas e valores?



Na gestão de pessoas não há como agradar a todos, mas se pensarmos em termos de ações mais executivas, deveria ser mais fácil compreender as expectativas das equipas e intervir a esse nível. É por isso que digo que a ação executiva é fundamental, ninguém se despede por causa do departamento de recursos humanos, mas sim por causa dos seus gestores.

Esta edição da nossa revista foca-se nas pessoas. Como é que as empresas podem incorporar as pessoas na sua

missão, nos seus valores e nos seus objetivos?

Se tivesse de me limitar a um conselho seria ter um CEO que acredita intrinsecamente nas pessoas e no valor que estas trazem ao negócio. Tudo o resto será bem sucedido, de departamentos de recursos humanos eficazes à elevada qualidade dos líderes.

Quais serão os desafios mais prementes da gestão de recursos humanos nos próximos anos?

Volto a referir-me aos líderes como uma prioridade. Com as organizações a tornarem-se mais horizontais e o poder crescente da tecnologia, uma espécie de rolo compressor que elimina as fontes tradicionais de hierarquia e amplifica a voz dos indivíduos, as empresas têm de treinar a capacidade de influência dos líderes e de serem o gatilho da motivação que as equipas precisam.



Tendências

Do parque de madeiras ao coração da produção, são as Pessoas que fazem a Indústria 5.0

Na Sonae Arauco, os valores e processos ligados à Indústria 4.0 deixaram há muito tempo de ser uma ambição para fazerem parte integrante do dia-a-dia da empresa. O caminho da excelência operacional, um dos nossos pilares estratégicos, só se percorre com a antecipação de necessidades, a digitalização dos processos, a previsão de erros e a utilização de modelos de inteligência e interpretação de dados para tomar melhores decisões. Mas o papel das Pessoas não pode ser esquecido. Numa altura em que se fala já da chegada da Indústria 5.0, que representa um ponto de colaboração perfeito entre capital humano e tecnologia, acreditamos que é nessa interseção que continuaremos a gerar valor acrescentado, com soluções pensadas por pessoas, para pessoas. Fica a conhecer as tecnologias que moldam a forma como trabalhamos e o seu impacto nas rotinas dos colaboradores.

Até há algumas décadas, a ideia de ter máquinas a produzir de forma automática, computadores a “pensar” por humanos ou a processar largas quantidades de dados num curto período de tempo parecia uma imagem digna de um filme de ficção científica. A verdade é que a tecnologia avançou a um ritmo arrebatador e a **Sonae Arauco tem estado na linha da frente da modernização do setor dos painéis derivados de madeira.** Tendo na sua essência a geração contínua de valor, a nossa empresa tem acompanhado – e precedido – as tendências do século XXI, contribuindo para um mundo melhor.

Com tantas mudanças, podemos afirmar, no entanto, que há algo que se mantém e se vai manter no centro de tudo: as Pessoas. São elas que trabalham diariamente, do chão de fábrica aos escritórios, para concretizar a missão de desenvolver, produzir e entregar, de forma sustentável, soluções renováveis de madeira. É também por elas, pelo planeta e pelo futuro de todos, que a nossa empresa continua a evoluir. E é neste entrosamento entre Pessoas e tecnologia que surge o conceito de Indústria 5.0, uma evolução humanista dos valores estabelecidos

pela Indústria 4.0. Segundo a União Europeia, a Indústria 5.0 “oferece uma visão que vai para além da eficiência e da produtividade como únicos objetivos e reforça o papel e a contribuição da indústria para a sociedade”, ao mesmo tempo que “coloca o bem-estar das pessoas no centro do processo de produção e utiliza novas tecnologias para proporcionar prosperidade para além do emprego e do crescimento, enquanto respeita os limites de produção do planeta.” O objetivo final é fundar uma “indústria sustentável, resiliente e centrada no ser humano.”

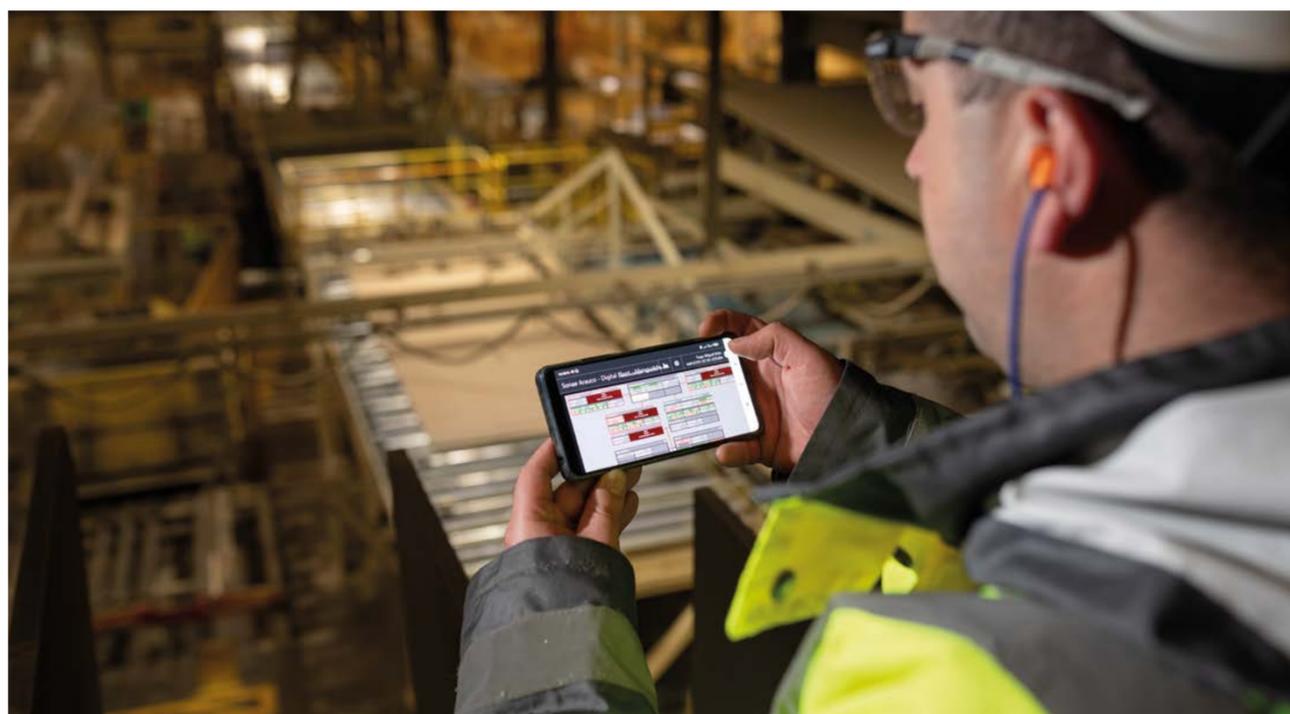
Assim, numa fábrica 5.0, a ligação entre humanos e máquinas é colaborativa e a pergunta que se impõe deixa de ser “o que é que nós podemos fazer com as novas tecnologias” e dá lugar a “o que é que a tecnologia pode fazer por nós.” Para os analistas da SAP Insights, inovações como modelos de simulação personalizados, gémeos digitais, realidade virtual, inteligência artificial aplicada aos processos colaborativos, sensores e *machine learning* são essenciais para colmatar as lacunas deixadas pela Indústria 4.0 e transformar as fábricas em sítios onde a criatividade e a inovação se juntam para criar uma experiência mais humana e personalizada.

À luz de tudo isto, podemos afirmar que a Sonae Arauco está empenhada na implementação deste novo paradigma da Indústria 5.0: entregamos produtos sustentáveis, feitos a partir de uma matéria-prima com valor inestimável e através de um modelo de negócio de bioeconomia circular; trabalhamos diariamente para atingir um futuro neutro em carbono; valorizamos os nossos colaboradores ao longo da sua carreira e implementamos as mais recentes tecnologias, enquanto continuamos a investir ativamente em inovação, pesquisa e desenvolvimento.

Fábrica digital, sistemas de manutenção preditiva, modelos de previsão de quantidades ótimas de matéria-prima, pesagens inteligentes e parques de madeira digitalizados. Todos estes processos inovadores são hoje uma realidade em várias unidades industriais da Sonae Arauco, uma concretização de anos de trabalho de várias equipas que, de forma transversal e interdisciplinar, estão a produzir respostas claras para a pergunta “o que é que a tecnologia pode fazer por nós.”

Dada a sua abrangência e complexidade, esta é uma jornada viabilizada pelo envolvimento de inúmeros Centros de Competências (CC) da Sonae Arauco, nomeadamente dos CC Industrial Digital Transformation, Asset Management & Reliability e Process Engineering, a que se juntam as áreas corporativas de IT, IOW e RH, complementado nas unidades industriais pelas equipas de Manutenção, Produção, Qualidade e IOW.





61

Fábrica Digital

Uma colaboração perfeita

Foi em 2021 que a Sonae Arauco implementou a primeira Fábrica Digital, em Linares, projeto este que já foi replicado em mais quatro unidades industriais, em Portugal, Espanha e Alemanha.

Estas versões digitais das fábricas fornecem em tempo real um conjunto extenso e relevante de dados de apoio à tomada de decisão, da entrada na linha à expedição.

São mais de **2000 indicadores** numa lógica *drill-down*, dos indicadores globais para os particulares, e com visualização em diagramas de pareto. Torna-se então possível aceder a todos os dados através de uma só plataforma, em qualquer lado – das salas de controlo aos ecrãs dos telemóveis –, a qualquer momento.

A ferramenta, apelidada de **Digital Plant Viewer** complementada pelas *Smart Notifications*, conta ainda com o poder da inteligência artificial para interpretar os dados e emitir alertas quando os desempenhos estão fora dos parâmetros ideais: para além de enviar uma notificação para o telemóvel de todos

os responsáveis quando tal se verifica, inicia automaticamente e após um período definido uma cadeia de reação que pode ir de um pequeno ajuste à paragem da linha. **Concretiza-se assim uma colaboração fluída entre humanos e máquinas, cujos benefícios práticos são vários, nomeadamente em melhorias consideráveis nos indicadores de serviço OTIF (*On-Time In-Full*) e de Operação.** Falamos da redução da burocracia, uma vez que deixa de ser necessário inserir dados ou calcular paretos manualmente, de uma análise diária mais precisa, com os dados da ferramenta **Digital IoW Action Plan** a serem utilizados em praticamente todas as reuniões, e de um tempo de resposta mais curto, que se traduz numa resolução de problemas mais rápida e eficaz.

Tendo uma fábrica de painéis derivados de madeira características e necessidades bastante específicas, tornou-se imperativo ter um projeto totalmente feito à medida da nossa tipologia de produto, mas *standard* em todas as nossas fábricas. Da arquitetura tecnológica complexa, muito suportada pelas ferramentas em nuvem da Microsoft, aos pequenos detalhes de

design e de experiência do utilizador, as Fábricas Digitais foram desenvolvidas 100% internamente. E respeitando a lógica de melhoria contínua, os sistemas que estão hoje em funcionamento são já versões otimizadas do projeto inicial, que sofreu alterações baseadas nas experiências e *feedbacks* das equipas, garantindo assim que os processos se mantêm otimizados e se está a tirar o máximo partido de todo o potencial da ferramenta.

1h30

Cada supervisor e engenheiro de processo das unidades industriais onde a Fábrica Digital foi instalada viu o seu tempo livre alargado em uma hora e meia devido à redução de burocracia e processos repetidos. Mais tempo livre significa mais tempo para melhorias.

Localizações: Mangualde, Oliveira do Hospital, Linares, Valladolid, Nettgau

Parque de Madeiras Digital

Automatizar para valorizar toda a madeira

Os parques de madeira são ainda uma área de pouca digitalização no setor dos painéis derivados de madeira, contudo a Sonae Arauco está a liderar a transição com um projeto que traz a inovação para o ponto mais a montante das unidades industriais.

No caso de Mangualde, já é possível perceber a quantidade, qualidade e variedade das matérias-primas assim que chegam à unidade, bem como manter inventários automáticos e precisos, em tempo real.

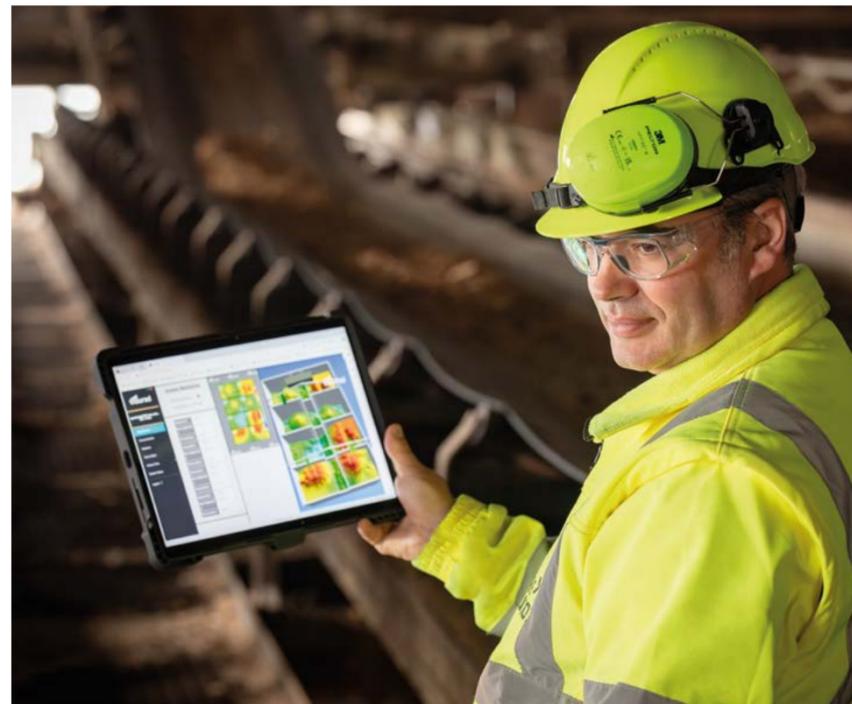
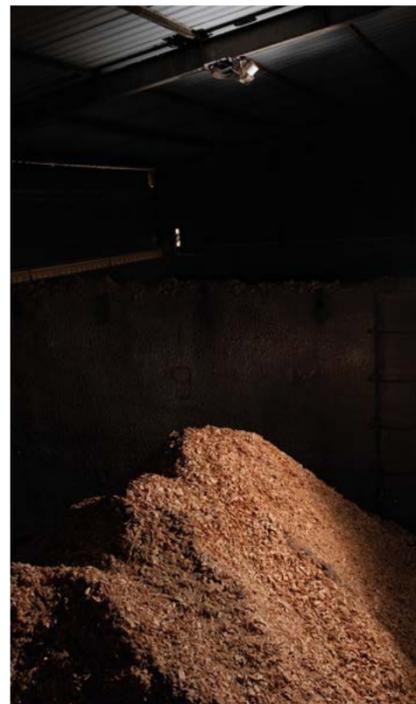
A visão artificial com câmaras estereoscópicas analisa os camiões assim que chegam aos portões da fábrica para determinar o peso e volume da carga. De

seguida, é medida a humidade e capacidade térmica da madeira através da utilização de câmaras NIR hiperspectrais. Utilizando a mesma tecnologia, é também feita a caracterização da estilha na linha de produção, da sua composição aos níveis de humidade, passando pela deteção de elementos estranhos. Por fim, os radares 3D instalados nos silos permitem medir, em tempo real, o volume de matéria-prima armazenada.

A completar este ecossistema tecnológico está a interpretação dos dados através de algoritmos avançados de inteligência artificial e a sua **integração automática na Fábrica Digital, que alimenta as aplicações de visualização e alarme e torna a informação acessível a todos para processos de tomada de decisão**

melhores e mais rápidos. Antes desta implementação, as medições eram feitas manualmente, em apenas alguns pontos do circuito, e com pouca frequência, afinal são processos que demoram muito tempo e implicam centralizar muitos recursos. Com o projeto a funcionar em pleno, todos os fluxos de madeira e subprodutos são agora automaticamente caracterizados em todas as etapas de preparação e alimentação das linhas de produção, viabilizando a redução do desperdício de matéria-prima e a sua utilização mais eficiente. Quando se tem um ativo tão precioso como a madeira, todos os esforços contam.

Localização: Mangualde



Internal Bond Model

Ligações mais resistentes

Ditam os princípios da melhoria contínua que há sempre espaço para tornar as coisas mais eficientes, mais precisas, mais rigorosas.

Foi o que pensou a área de Tecnologia da unidade industrial de Meppen ao criar uma aplicação online que, através de algoritmos de inteligência artificial, prevê a quantidade necessária de resina para a produção de painéis de MDF.

O modelo, desenvolvido com o apoio de um parceiro inglês, conjuga as diversas variáveis no processo de produção de MDF, tais como o peso, a humidade, a velocidade da linha e a distribuição de peso

para oferecer, em tempo real, a quantidade exata de resina necessária para atingir o ponto de união interna ideal.

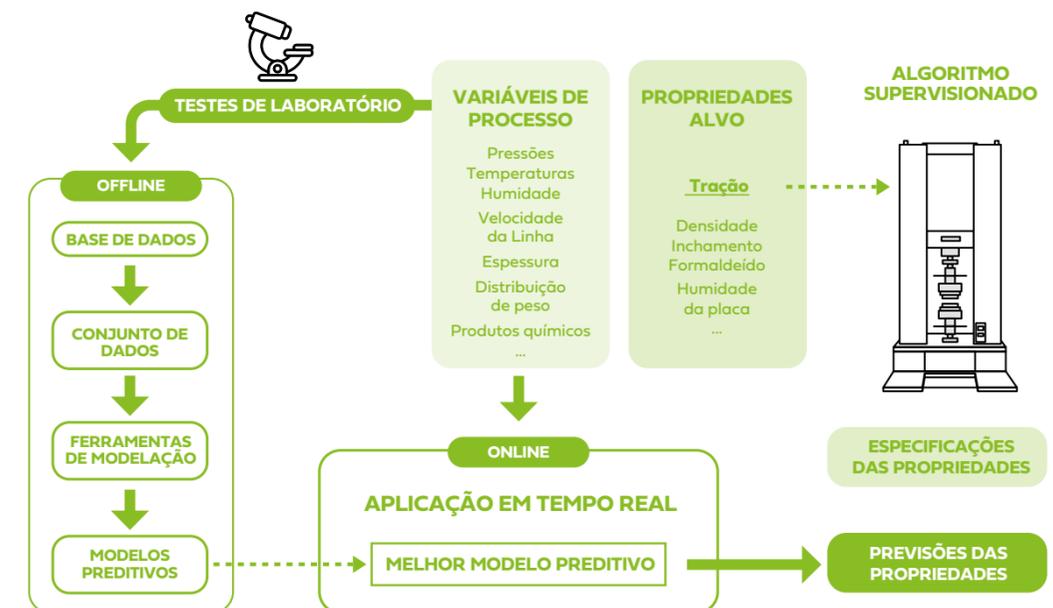
Para além da previsão, este modelo, que está totalmente baseado na nuvem, calcula também o Índice de Fiabilidade de cada estimativa, que é apresentado aos operadores em forma de "semáforo de confiança": se a previsão estiver dentro dos parâmetros recebe a cor verde, se estiver nos limites da amostragem recebe a cor amarela e se for um total anômalo recebe a cor vermelha. Assim, e devido à integração na Fábrica Digital, **oferece às equipas no chão de fábrica uma ferramenta apropriada para uma verificação simples e clara da validade e confiabilidade da previsão.** A implementação desta aplicação impulsiona outras melhorias na linha de

produção, como o aumento da velocidade da produção ou a otimização constante das receitas, para que continuemos a entregar as melhores soluções derivadas de madeira ao mercado.

1 minuto

Tempo necessário para prever o valor do ponto ideal de união interno, o que compara com as duas ou três horas associadas aos testes de laboratório.

Localizações: Meppen. E nos próximos meses será também uma realidade em Mangualde, Oliveira do Hospital e Linares.



Manutenção Preditiva

Antecipar para otimizar

Atualmente, o momento de manutenção dos equipamentos críticos de seis unidades industriais da Sonae Arauco é decidido pelas equipas, ao invés de ser apenas uma reação a um problema. A mudança de paradigma deu-se com a implementação do modelo de Manutenção Preditiva, oposto a uma abordagem de reação passiva e alinhado com o pilar estratégico de excelência operacional. O conceito é simples:

Se se conseguir prever problemas, consegue-se agir a tempo, fazendo paragens programadas e resolvendo a situação antes que se torne numa anomalia ou avaria.

Tudo para que, no final do dia, o Índice de Disponibilidade dos equipamentos se mantenha elevado e as linhas de produção não parem inesperadamente.

Para ter dados suficientes de apoio à tomada de decisão sobre o momento ideal de manutenção, as condições dos equipamentos são constantemente monitorizadas através de centenas de sensores que captam aspetos como vibrações, temperatura ou corrente elétrica, sendo essa informação posteriormente analisada à luz de um conjunto de regras de diagnóstico, que inclui não só as recomendações dos fornecedores dos equipamentos, como o histórico de registos. Na prática, ao verificar-se um desequilíbrio nas condições, o sistema envia um e-mail de alerta às equipas de

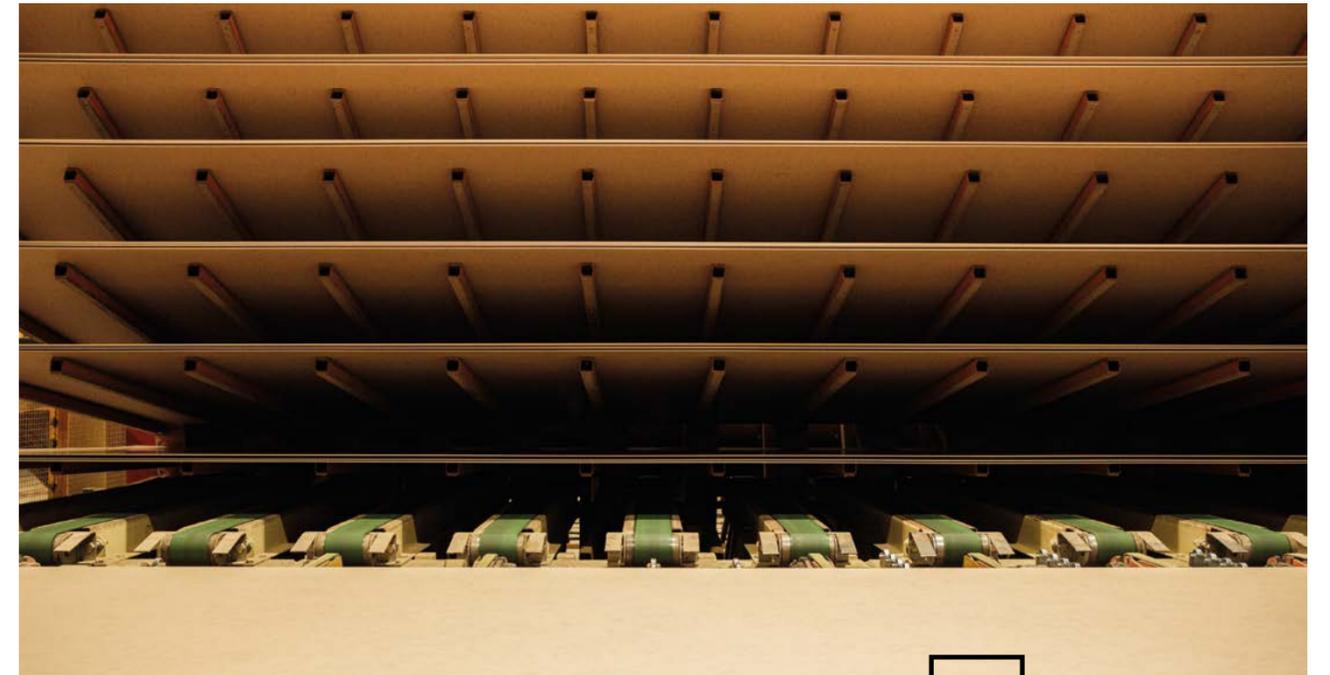
manutenção, que analisam os dados e seguem um de dois caminhos de ação: se não for um desequilíbrio crítico, é discutido na reunião diária de IoW, enquanto se for crítico avançam imediatamente com o planeamento da intervenção e o registo do pedido no Maximo, o Sistema Oficial de Gestão da Manutenção Computadorizada da empresa.

O nível de personalização na implementação deste projeto foi elevado, uma vez que cada equipamento é único e cada fábrica tem o seu portefólio seguindo, no entanto e sempre que possível, um formato *standard* que facilita a comparação e a aprendizagem entre as diferentes realidades. Ficou a cargo da equipa de Asset Management & Reliability a criação de um plano de ação à medida de cada unidade industrial, que identificou questões prioritárias e equipamentos críticos, sugeriu melhorias na organização e até redesenhou o Maximo para uma fiabilidade coerente em fábricas com maturidades diferentes. **É já possível afirmar que este modelo trouxe otimização de custos e um aumento significativo da vida útil dos equipamentos, para além de reduzir os imprevistos num ambiente tão mutável como o de uma fábrica.**

300

Na unidade de White River há três centenas de sensores de monitorização dos equipamentos críticos, a materialização do conceito de Manutenção Preditiva.

Localizações: Oliveira do Hospital, Meppen, White River, Nettgau, Linares, Sines



65

Medição da Densidade de Painéis em Linha

Verificar antes de produzir

Para garantir que os painéis de MDF produzidos nas nossas unidades industriais encaixam sempre nos parâmetros ideais, as equipas projetam receitas com valores mais elevados, contando assim com possíveis desvios.

E se os painéis acabam por ser produzidos com menor densidade ou maior peso que o esperado, este desvio só é identificado no laboratório, o que torna este alerta improdutivo – é impossível voltar atrás e refazer. O novo sistema de medição de densidade de painéis em linha, instalado na unidade industrial de Valladolid, transfere este alerta do final da cadeia de produção para o meio, com **uma avaliação em**

tempo real do peso, largura e densidade de cada painel que sai da linha de produção.

Esta plataforma inteligente é composta por dois métodos de medição diferentes para uma maior fiabilidade: o mecânico, através de pistões de ar comprimido, e o digital, com medidores especiais de largura a *laser*. Esta plataforma é a combinação de células de carga precisas para pesar a placa, sensores *laser* e codificadores digitais para medir a largura e a espessura, respetivamente, *online*.

São claros os benefícios deste sistema, da diminuição do tempo de reação à redução de custos com matéria-prima,

bem como os seus resultados: o fator densidade média registou uma melhoria de 0,6%.

166 mil euros

A implementação do sistema de Medição de Densidade de Painéis em Linha permite, por ano, uma poupança média de 166 mil euros em matéria-prima, da madeira aos químicos, nesta unidade industrial.

Localização: Valladolid



Descubra a nova
Coleção Innovus

innovus[®]
Decorative Products

Matching
our nature.

SONAE
ARAUCO
Taking wood further

www.sondearauco.com