



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRUTE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



JOSÉ MIGUEL DENTINHO MARÇO 26, 2025 8:04 AM MULHERES EM FEUDOS MASCULINOS

Nadia Rodrigues, a mulher à frente da produção da Bordallo Pinheiro

Há seis anos Nádia Rodrigues foi convidada para gerir a Fábrica de Louças Bordallo Pinheiro, nas Caldas da Rainha. Um desafio que implicou mudar de casa, de negócio e reorganizar a empresa para dar continuidade a um legado de 140 anos de história.





TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



Nádia Rodrigues é diretora industrial da Fábrica da Bordallo Pinheiro.

Nádia Rodrigues tem 37 anos, e é, desde 2029, diretora industrial da histórica fábrica de loiças fundada por Rafael Bordallo Pinheiro, depois de uma experiência na indústria automóvel e de seis anos numa fábrica de louças montada de raiz, em Ílhavo, para produzir em exclusivo para o IKEA. O desafio da mudança foi muito mais vasto e intenso que apenas a transferência de morada, de Aveiro, onde nasceu e fez a sua licenciatura e mestrado, ou a mudança de uma indústria de ponta, essencialmente



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



preciso que as pessoas estejam no local de trabalho para assegurar a produção. Mas as coisas foram levadas a bom porto e o negócio da sua unidade industrial cresceu, e continua a crescer. A forma como **Nádia Rodrigues** conta a história pode levar-nos a pensar que tudo aconteceu com naturalidade. Mas a mim, o seu trabalho parece-me admirável.

A sua formação tem-na ajudado no desempenho da sua profissão?

Licenciei-me e fiz o mestrado em Gestão Industrial antes de iniciar a minha experiência profissional, primeiro na indústria automóvel, uma área bastante diferente da que estou atualmente. Pelo menos era o que diria quando iniciei a minha atividade, mas hoje sei que as indústrias, apesar de serem e terem exigências diferentes, têm semelhanças e coisas equiparáveis.

Vim para a fábrica da Bordallo Pinheiro através do Grupo Vista Alegre, onde comecei a trabalhar numa empresa sem marca própria, em Ílhavo. Foi construída de raiz, em 2013, para produzir peças em grés para o IKEA.

Foi muito aliciante começar, do zero, uma empresa completamente automatizada, que produz, em escala, grandes quantidades de formatos utilitários, com poucas cores. Felizmente, o seu negócio tem estado a

**TRABALHE**
*com paixão***GASTE**
*com sentido***APRENDA**
*com especialistas***DESFRITE**
*com prazer***INICIATIVAS**
*Executiva***LOJA**
Executiva

For um desafio porque implicava mudar de vida, tanto a nível pessoal como profissional. For um lado, tinha de me transferir de Aveiro para as Caldas da Rainha. Por outro, apesar de ambas as empresas se dedicarem à indústria cerâmica, a sua realidade é muito diferente.

Na Fábrica da Bordallo Pinheiro há uma marca, uma história. Para além disso, o trabalho é feito de forma manual, o que implica muita responsabilidade de todos os envolvidos. Entrei com muita vontade de apreender, contribuir e ajudar ao crescimento contínuo da empresa.

Para além da licenciatura e mestrado, fui fazendo pós-graduações nas áreas de Melhoria Contínua, Lean, Gestão. Mas o que sei hoje sobre cerâmica foi o que fui aprendendo nas duas fábricas do Grupo Visabeira, desde 2013. O meu *background* nunca tinha sido a indústria cerâmica, nem sou técnica desta área.

Para gerir uma fábrica com 370 pessoas não é preciso ser um excelente técnico, mas sim ter conhecimentos de gestão e saber lidar com as pessoas, o que não se aprende na universidade.

Quais as competências mais importantes para exercer este cargo?

Para gerir uma fábrica com 370 pessoas é fundamental assegurar que todos os departamentos estão coordenados para que os resultados, aquilo que nos indica que estamos no caminho certo, sejam positivos. Também é necessário assegurar que as metas são cumpridas, que estamos a crescer em



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



Para fazer tudo isto não é preciso ser um excelente técnico, mas sim ter conhecimentos de gestão e saber lidar com as pessoas, o que não se aprende na universidade. Nem eu sei, hoje, bem como isso funciona, mas vou fazendo o caminho segundo aquilo que vou sentido, com a muito necessária inteligência emocional e uma série de competências que são muito menos técnicas e muito mais comportamentais.

Quando gerimos temos de ter toda a equipa connosco. Desde uma indústria com grande componente manual até uma mais automatizada há sempre pessoas para gerir, o que implica que as coisas só funcionam se tivermos competências para o fazer da melhor forma, respeitando-as, ouvindo-as, mas também exigindo e dando as ferramentas certas para seguirem em frente. A formação em gestão Lean e de melhoria contínua tem contribuído para isso, mas não é suficiente. Por isso, tudo o resto vamos tentando fazer o melhor possível.

Essa capacidade de gerir pessoas tem também a ver com a educação, que influencia a forma como nos relacionamos, respeitamos e percebemos os outros. Qual foi o momento mais desafiante da sua carreira?

O mais desafiante foi o que vivi na pandemia. Entrei na Bordallo Pinheiro no final de 2019 para desempenhar uma função diferente, e gerir pessoas que não conhecia. E a pandemia, que começou nessa altura, levou-as para casa em março de 2020, quando ninguém sabia o que era necessário fazer, como



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



As pessoas queriam ir para casa, mas o teletrabalho não é possível numa fábrica, porque não se conseguem fazer peças em casa. Ou seja, foi muito difícil de gerir esses momentos, numa altura em que estava a iniciar o meu trabalho na fábrica, e ainda por cima não havia encomendas em Portugal, as nossas lojas tinha fechado e o mercado externo estava parado.

Os primeiros meses de pandemia foram muito duros, também porque era mais jovem, estava há pouco tempo na empresa e não conhecia ninguém. Mas a confiança é uma coisa que se vai construindo com o tempo. Olhando para trás, esses momentos exigentes fizeram-me crescer imenso a nível pessoal e profissional e criar uma ligação muito próxima com as pessoas da empresa.

“Quando existe organização as pessoas trabalham da melhor forma, com menos pressão e ficam mais felizes.”

Quando se ocupa um cargo de liderança é essencial conhecer as pessoas. Não deve ter sido fácil fazer isso no período de confinamento.

Sim, também fruto daquela indecisão constante de ter de ir para casa e logo a seguir voltar ao local de trabalho, de ter de reunir com todas as mais de 270 pessoas que, na altura trabalhavam na empresa, para comunicar, passar a mensagem, conseguir esclarecer. Foi muito difícil.



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



as acalmassem, o que foi também muito duro.

Felizmente, tudo foi ultrapassado. Falo muitas vezes sobre isso com a minha equipa, que é muito boa. É extremamente importante termos as pessoas certas connosco e conseguirmos ir criando uma estrutura, sobretudo numa empresa que tinha pouca, como era a Bordallo Pinheiro, em termos departamentais, e era mais desorganizada. Quando existe organização as pessoas trabalham da melhor forma, com menos pressão e ficam mais felizes.

Qual foi o momento mais recompensador da sua carreira?

É uma pergunta difícil de responder, porque acho que não tenho muitos momentos compensadores. Mas quando vejo as coisas a funcionar e as pessoas felizes com as nossas conquistas, fico contente. Acho que toda a gente fica quando cresce, atinge objetivos e sente que as coisas estão realmente a evoluir. Mas eu fico um pouco mais quando vejo a equipa a vibrar com isso e a vestir a camisola, aqui na Bordallo, porque têm orgulho na marca. Isso mesmo é-me transmitido nas visitas à fábrica, que me mostram que as pessoas estão bem e felizes.

Eu sei que muitos trabalham aqui porque adoram cá estar. Mas sentir que, no geral, há um bom ambiente, as pessoas se sentem bem e gostam daquilo que fazem é, para mim, o mais compensador. Foi algo que foi sendo construído e que eu vou notando de ano para ano.



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



“Com o impacto das guerras, os pratos rasos e outras peças menos complexas estão a ser menos procuradas do que as mais complexas e diferenciadoras, decorativas ou de grande dimensão.

Em que é que consistem as suas funções atuais e quais são as competências mais essenciais para exercer o seu cargo?

Aquilo que faço essencialmente hoje é a coordenação de todos os departamentos de suporte. De produção, logística, manutenção, qualidade etc., que têm de se conjugar para tudo correr o melhor possível.

Também preciso de acompanhar a evolução dos resultados e a sua demonstração, os custos e o controlo da eficiência da atividade, algo que faz parte do meu dia a dia, assim como o serviço de apoio e do *feedback* do cliente, para perceber se estamos no caminho certo. Tudo isto para além da gestão de pessoas, os recursos humanos, a equipa que acompanho muito de perto e também faz parte do meu dia a dia. Ou seja, tenho uma função muito abrangente. Não trabalho tecnicamente em área nenhuma, mas gosto de estar na fábrica, de acompanhar a atividade, de saber o que se passa.

A empresa inclui também a área de Marketing e o Departamento Comercial, que são partilhados. Ficam em Lisboa e Aveiro e trabalham para a Vista Alegre e a Bordallo Pinheiro. Aqui temos de fazer a ponte e



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



Qual foi a estratégia desenvolvida na fábrica:

Com o tempo, a empresa foi criando uma estrutura e uma estratégia que lhe permitiu crescer e alavancar os nossos resultados. Agora temos um catálogo de peças que produzimos, com ou sem encomendas, para preencher um stock mínimo que vamos repondo à medida que chegam as encomendas, algo que é decidido de acordo com o sector comercial, a variação da procura e a sua complexidade.

As peças de maior complexidade têm um stock mínimo maior, porque o tempo para as produzir é superior e também porque são, geralmente, as mais procuradas. Mas também temos peças produzidas apenas por encomenda. São as mais complexas e de maior dimensão.

Tem havido uma variação do *mix* procurado pelos clientes com o tempo. Agora, com o impacto das várias guerras, os pratos rasos e outras peças menos complexas estão a ser menos procuradas do que as mais complexas e diferenciadoras, decorativas ou de grande dimensão. Temos de nos adaptar e reestruturar um pouco em função disso.

Hoje, a nossa oferta inclui, para além das peças originais de Rafael Bordallo Pinheiro, aquilo que já foi desenvolvido por nós. Queremos inovar mantendo o naturalismo, o foco na qualidade e no trabalho de Rafael.



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRUTE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



distinto e criativo como este?

Nós tentamos fazer isso da melhor forma. Não foi um processo simples, mas acho que encontrámos o caminho certo. Continuamos a manter o ADN, ou seja, aquilo que o artista fazia, e muito bem, não só na arte cerâmica naturalista, mas também de crítica social, que mantemos um bocadinho menos, mais com as caricaturas.

Tentamos respeitar a sua memória focando-nos muito no naturalismo, nos relevos, na forma das peças, ou seja, naquilo que o distinguia, que era tentar trazer a natureza para a mesa, de forma a que quase não se notasse a diferença em relação ao original.

Há, hoje, diversas empresas que fazem peças similares, ou o que se pode chamar de contrafação, mas isso não é algo que nos apoquente. O que nos preocupa é ir buscar a textura dos frutos que reproduzimos, os seus detalhes, a cor, o formato. E isso implica muito tempo de desenvolvimento, para que as pessoas percebam, no resultado final, que aquela é uma peça Bordallo Pinheiro, que o seu criador também poderia ter feito.

Hoje, a nossa oferta inclui, para além das peças originais de Rafael Bordallo Pinheiro, aquilo que já foi desenvolvido por nós. Eu sou um pouco suspeita, mas acho que os clientes percebem o seu cunho nestas. É isso que queremos sempre: inovar mantendo o espírito, o naturalismo, o foco na qualidade e no trabalho de Rafael.



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



minucioso, com enfoque no detalhe, porque queremos que as pessoas não gostem apenas das peças, mas também dos seus pormenores e que toquem e sintam que existe nelas diferença em relação ao que é produzido pelas restantes indústrias. As mais complexas não saem inteiras e todos os seus componentes têm de ser colados, disfarçados.

Sempre que os clientes nos visitam, não há nenhum que nos diga que aquilo que fazemos não é extraordinário e barato para o trabalho que é feito.

Ainda por cima, porque são peças que podem ser usadas.

Sim. As nossas peças têm essa versatilidade. Até mesmo os jarros e outras peças utilitárias podem ser decorativos, usados em ambientes mais sóbrios ou mais divertidos, tal como o cliente o desejar.

“Apesar de as empresas acharem que somos boas colaboradoras, ainda nos levam pouco a sério. Se nomeassem mais mulheres para este tipo de cargos, iam ter surpresas agradáveis.”

Há ainda poucas mulheres nesta área? Como se pode atrair e reter mais talento feminino para um sector tão desafiante, como o industrial?





TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



Muitas vezes acho que falta apenas isso.

Esse caminho tem sido feito no Grupo Visabeira, ao qual pertence a Vista Alegre e Bordallo Pinheiro. Tenho várias colegas que têm ocupado postos similares ao meu, com bons resultados.

É óbvio que a mulher tem a parte da maternidade, que pode ter muita influência na sua responsabilidade, e ainda há muito esse receio da ausência na maternidade, da disponibilidade que têm de ter para os filhos.

Mas os pais também já têm direito a licença de parentalidade.

É verdade, felizmente. Mas ainda há estigmas, e eu cresci com eles. Há que mudá-los. Cada vez somos mais a querer e conseguir essa igualdade, que está mais próxima, mais ainda longe de ser alcançada.

Hoje, felizmente, já conseguimos fazer a licença partilhada, o que já aconteceu quando tive o meu filho. Estou agora à espera de uma menina, mas confesso que, quando engravidei, por muito resolvida que esteja e tendo uma equipa muito boa e o apoio da chefia, fiquei com algum peso na consciência por ter de me afastar durante algum tempo.

Mas tudo correu muito bem da primeira vez, com o apoio da minha equipa, que conseguiu fazer bem as coisas. Mas se isso não acontecesse, o meu trabalho não estava a ser bem feito. Ou seja, isto é tudo possível, e se as outras mulheres conseguem, nós também conseguimos.



TRABALHE
com paixão

GASTE
com sentido

APRENDA
com especialistas

DESFRITE
com prazer

INICIATIVAS
Executiva

LOJA
Executiva



entre as mais vendidas, a couve, pela sua abrangência em todos os mercados e por estar bem em todas as mesas, mantém-se sempre no topo das vendas. E é uma coleção muito antiga.



ANTERIOR

Envelhecimento pode reduzir o crescimento do PIB e...

