

# Fernando Carvalho, Rosário Vilhena - Nestlé e Nestlé Nutrition Portugal "Práticas como reconhecimento, coaching e feedback, são ativamente trabalhadas e praticadas a todos os níveis da organização"

**Pode contar-nos o seu percurso profissional e como ele se cruza com a Nestlé? Como é que um nutricionista vai para um departamento de marketing e depois para uma função de gestão? Qual era o plano inicial quando estudou nutrição?**

A Nestlé foi onde ganhei o meu primeiro salário. Todas as experiências que tinha tido, até 1 de Junho de 1990, tinham sido enquadradas no âmbito do estágio do quinto ano da licenciatura em Nutrição que estava a terminar na Universidade do Porto. Tinha decidido ser nutricionista e interessava-me, particularmente, pela área da Saúde Pública. Achava que um dia iria ser muito útil na melhoria da saúde de diabéticos, por exemplo. Curiosamente, a obesidade nem era o que mais me chamava a atenção. Mas, achava que podia fazer muito pelas pessoas com doenças fortemente influenciadas pela nutrição, que poderia melhorar a sua qualidade de vida. Por isso, dei consultas em vários centros de saúde e tive a oportunidade de colaborar como monitor de uma cadeira de Saúde Pública na faculdade.

A meio deste processo, fui informado pelo Diretor da Faculdade que a Nestlé estava interessada em contratar nutricionistas. A maior empresa de alimentação do Mundo queria um nutricionista para a área de Informação Médica em Nutrição Infantil. Candidatei-me de imediato. Fui selecionado para o Porto. Terminei o Curso e comprei uma casa. Um ano e meio depois surgia o primeiro convite para ir para Lisboa, para a sede da Nestlé, como *Product Manager*. Mudei-me para Lisboa decidido a aprender algo sobre marketing, enquanto percebia que a Nestlé precisava de mais pessoas com o meu *background*, sobretudo se queria realmente afirmar-se como líder em nutrição, saúde e bem-estar. Hoje temos mais de trinta nutricionistas na empresa.

Desde aí, tive oportunidade de crescer passando por várias áreas, sempre

dentro do negócio de Nutrição Infantil, cujas marcas incluem as famosas papas CERELAC, mas também NAN, IOGOLINO e NATURNES. Depois de uma expatriação na Suíça, na casa mãe da Nestlé, regresssei ao mercado Português como responsável de marketing. Mais tarde, assumi essa responsabilidade também em Espanha, a nível Ibérico e, em Junho de 2015, regresssei a Portugal como Diretor dos Negócios de Nestlé *Infant Nutrition* e de Nestlé *Health Science*.

Paralelamente, sou presidente da Associação Nacional da Indústria da Alimentação Infantil de Nutrição Clínica e, também, membro do *board* da *Specialized Nutrition Europe*, em Bruxelas.

### **Quais são os principais desafios que estão a enfrentar atualmente a nível da gestão da empresa?**

Os negócios sob a minha responsabilidade constituem pilares importantes da imagem da Nestlé em Portugal, sobretudo porque oferecemos serviços e produtos que ajudam a melhorar a qualidade de vida dos portugueses, contribuindo para que eles tenham um futuro mais saudável. Os consumidores dos produtos da Nestlé *Nutrition* são grupos populacionais com necessidades especiais, pois falamos de bebés saudáveis mas, também, de adultos cuja condição de saúde determina algum tipo de necessidade nutricional específica ou personalizada. Nesse sentido, os principais desafios são também oportunidades, nomeadamente o da inovação constante, oferecendo serviços e produtos que vão de encontro a essas necessidades e que são reconhecidos como os mais avançados quer pelas famílias quer pelos profissionais de saúde das diversas áreas em que atuamos.

### **E ao nível dos RH?**

A nossa prioridade é assegurar que os nossos líderes e colaboradores estão equipados com as competências necessárias para lidar com um contexto volátil, atuando de uma forma ágil, proativa e inovadora, sabendo escutar o mercado e antecipando tendências.

Para nós, as pessoas são uma prioridade. Os negócios de Nestlé Nutrição Infantil e de Nestlé *Health Science* constituem oportunidades de carreira para muitos jovens com formação nas áreas da gestão, da nutrição ou de marketing. Tratando-se de negócios verticais da Nestlé, é possível fazer uma carreira bastante diversificada dentro destes negócios, passando pelas áreas de Informação Médica, Vendas (quer de Retalho Moderno, quer dos canais especializados como as Farmácias), Marketing, *Compliance*, entre outras. Mas, na Nestlé existem muitas outras áreas e negócios que podem, igualmente, ser fonte de talento interno e é frequente o movimento entre negócios ou áreas funcionais.

### **Quantos colaboradores tem e o que prevê para os próximos anos?**

Temos atualmente 1818 colaboradores em Portugal, distribuídos por todo o país, incluindo Açores e Madeira. 42,8% dos nossos colaboradores tem idades

compreendidas entre os 18 e os 35 anos, sendo que as mulheres representam 42%, no global, e 36%, em posições de liderança. Todas as nossas Fábricas têm mulheres na Direção.

Não obstante a difícil situação económica que o país atravessou, a Nestlé Portugal tem vindo a manter um nível constante de contratações, com uma evolução bastante positiva ao longo dos últimos anos, para o que tem sido essencial a Aliança para a Juventude.

Em Novembro de 2013, a Nestlé lançou, a nível europeu, a Iniciativa Europeia Nestlé Emprego Jovem, tendo assumido o compromisso de criação de 20.000 oportunidades de estágio, contratação e formação para jovens, para o triénio 2014-2016. Em Junho de 2014, em Lisboa, lançamos em Portugal, a Aliança para a Juventude, com a participação de 14 Parceiros de negócio europeus e 15 Parceiros nacionais, o que representou uma evolução natural da Iniciativa, no nosso mercado. Temos constantemente diversos processos de recrutamento em aberto, para as mais diversas áreas.

O que posso confirmar é iremos manter a nossa tendência positiva, no recrutamento, abrangendo as mais diversas áreas: Marketing, Vendas, Finanças, Logística, Produção.

**Sentem alguma dificuldade no recrutamento? Em que funções especificamente?**

Temos vários processos de recrutamento a decorrer, nas mais diversas áreas e/ou unidades, i.e. Engenheiro de Automação, *Costing Specialist*, *Corporate Analyst*, etc. Temos, igualmente, várias oportunidades de estágio em aberto.

Os nossos processos de recrutamento podem ser internos e/ou externos. Para a Nestlé Portugal, a seleção interna é uma ferramenta essencial não só para garantir a transparência nas atribuições de novas posições, como também para incentivar o desenvolvimento e a mobilidade interna dos nossos colaboradores, sendo crucial para identificação e retenção e talentos.

A Nestlé encontra-se posicionada no mercado como uma das empresas mais atrativas para trabalhar, desde logo pela oportunidade de crescimento e desafios profissionais que oferecemos aos nossos colaboradores, tanto em Portugal como em outros países. Apostamos continuamente em contribuir para que os nossos colaboradores beneficiem de um ambiente de trabalho agradável, motivador, que lhes proporcione não só boas condições de trabalho como também um *“Great Place to Work”*.

**Qual a vossa estratégia a nível de desenvolvimento dos recursos humanos? Que tipo de instrumentos/processos utilizam?**

Apostamos fortemente no desenvolvimento dos nossos colaboradores, não só através de formação, mas também através de oportunidades de mobilidade

interna e funcional, que podem passar pela participação em equipas e projetos multifuncionais, como por expatriações. Para a Nestlé Portugal, a seleção interna é uma ferramenta essencial não só para garantir a transparência nas atribuições de novas posições, como também para incentivar o desenvolvimento e a mobilidade interna dos nossos colaboradores, sendo crucial para identificação e retenção e talentos.

Práticas como reconhecimento, *coaching* e *feedback*, são ativamente trabalhadas e praticadas a todos os níveis da organização.

### **Como tratam as questões da liderança?**

Da minha experiência pessoal enquanto líder, creio que o mais importante é acordar de manhã com a sensação de que o trabalho que fazemos tem um propósito. No nosso caso, ele é bem claro: melhorar a qualidade de vida das famílias e contribuir para um futuro mais saudável. Se aliarmos este propósito aos valores da Companhia, estamos a fazer algo bem feito e a partir daqui tudo flui mais facilmente.

A liderança na Nestlé tem sempre como ponto de partida os princípios corporativos da Companhia. Eles são, também, a base da nossa cultura e dos nossos princípios de gestão e liderança. O desenvolvimento dos nossos colaboradores tem como pilar uma série de comportamentos e identificar quais deles são chave para a Companhia é o primeiro passo.

Apesar de uma única cultura e de partilharmos os valores, dependendo do nível dos colaboradores na organização, as competências necessárias variam. Por isso, é fundamental sermos consistentes na forma como atraímos, desenvolvemos e incluimos os nossos colaboradores.

As nossas pessoas querem ter um papel relevante, uma palavra a dizer, um contributo seu. Querem entender como o seu contributo é fundamental para os objetivos da Companhia e, em última análise, para o seu propósito, para a sua Missão. Por isso, consideramos tão importante o *empowerment*. Este tema ganha uma relevância cada vez maior, à medida que atraímos e recrutamos gerações mais recentes. Querem que o reconhecimento seja frequente mas genuíno, verdadeiro e não forçado. A liderança deve inspirar confiança e motivar para que nos ofereçam o seu melhor, sentindo que são tratadas com respeito e que a Companhia oferece as melhores condições de trabalho. Querem ter oportunidades que lhes permitam desenvolver todo o seu potencial, quer a médio quer a longo prazo. Querem beneficiar de tudo o que uma multinacional tem para oferecer, sentindo apoio dos líderes.

### **A digitalização é a palavra da moda. É uma preocupação para si? Acha importante tratar esta questão?**

A digitalização já não é uma moda. É uma nova forma de trabalhar, de viver,

de vender, de consumir, de comunicar. O nosso mundo é digital e um dos aspetos mais importantes a ter em conta é que as pessoas que estamos a recrutar neste momento para posições de início de carreira, nem entendem bem o que queremos dizer com isso da digitalização. Para eles, o mundo é digital. Ponto. Para dizer a verdade, para mim também!

A partir do momento em que assumimos este ponto de partida, deixa de ser uma opção não abordar a questão da aceleração digital a todos os níveis. Na Nestlé, conseguimos uma aceleração nesta área muito importante nos últimos anos e creio que estamos bastante bem posicionados. A questão é que a velocidade será cada vez maior e isso fará parte da nossa forma de trabalhar. No futuro não creio que será necessário termos *Digital Acceleration*. Todos teremos que viver essa forma de trabalhar.

### **Que projetos estão a desenvolver atualmente a nível de RH?**

Definimos como nossos pilares de atuação, e em linha com as necessidades do negócio, 4 áreas principais. A Gestão do talento, numa ótica não só de atração, mas também de potenciar o nosso talento interno, promovendo o seu desenvolvimento através da mobilidade interna e de programas de inovação; o reforço das competências de Liderança a todos os níveis da organização, promovendo o *empowerment* e autonomia dos nossos colaboradores, em linha com a necessidade de sermos mais ágeis e anteciparmos tendências; toda a área de desenvolvimento organizacional, concretamente através do desenvolvimento de competências e formas de trabalho mais *lean*, com um *End-to-end mindset*, em que ultrapassamos as barreiras organizacionais nas formas de trabalho, e nos focamos nos resultados que procuramos alcançar, trabalhando em equipas multifuncionais. *Last but not least*, toda a área do Bem-estar, em que continuamos a trabalhar para assegurarmos aos nossos colaboradores um *“great place to work”*.

Gostaria desde logo de ressaltar todo o trabalho que desenvolvemos no âmbito da Aliança para a Juventude, que sendo, inicialmente, uma iniciativa europeia (e hoje global), foi desenvolvida em Portugal totalmente em linha com o que é a realidade do país e as nossas necessidades em matéria de emprego jovem. Em concreto, gostaria de referir a parceria que construímos com a Escola Profissional de Aveiro e a nossa Fábrica de Aveiro, em que proporcionamos a jovens do ensino técnico profissional a possibilidade de terem uma experiência em contexto de trabalho, ao longo da sua formação.

Fomos igualmente reconhecidos – tanto a nível nacional, como a nível internacional – pelo trabalho que desenvolvemos em sede de “Segurança, Saúde e Bem-estar” dos nossos colaboradores, da qual destacaria as iniciativas *“Safe Driving”* e *“Liderar em Segurança”*. Em paralelo, trabalhamos outras dimensões do contexto de trabalho, com um objetivo de promovermos um ambiente

de trabalho em que os colaboradores se sintam como uma “mais-valia” para a empresa, e em que estejam reunidas as condições para que possam contribuir e sentir que fazem a diferença. Temos as mais diversas iniciativas nesta matéria, como por exemplo o cantinho da amamentação, a feira da Saúde e Bem-estar, o Crianças@Nestlé, um programa de verão em que, durante 15 dias, recebemos os filhos e filhas dos nossos Colaboradores e Colaboradoras; as nossas instalações da Sede são *pet-friendly*, nomeadamente no espaço da Purina, assegurando que nossos colegas podem trazer os seus cães consigo para o trabalho.

### **Quais são para si as qualidades a ter para ser um bom líder?**

Um bom líder deve ser humilde, honesto e boa pessoa. Tem que ter visão, saber escutar e ser intuitivo. Deve praticar com o exemplo, ser inspirador e não ter medo da mudança.

### **Quais são os desafios atuais para os gestores?**

Todos os que referi acima e mais alguns, sobretudo relacionados com a gestão de expectativas das gerações *Millennials* e *Gen-Z*.

---

### **Entrevista a:**

#### **Fernando Realista Carvalho**

*Business Executive Officer, Nestlé Nutrition Portugal.*

*Presidente da ANID – Associação Nacional da Indústria de Alimentação Infantil e Nutrição Especial.*

*Membro do Board do SNE – Specialised Nutrition Europe, em Bruxelas.*

&

#### **Maria do Rosário Vilhena**

*Diretora de Recursos Humanos, Nestlé Portugal.*

**Outras notícias que podem ser do seu interesse**

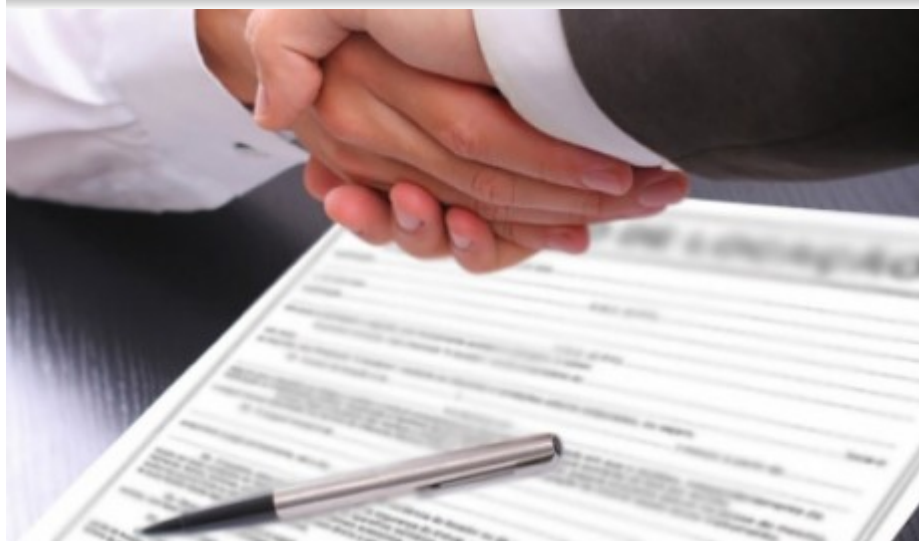


**CATÓLICA  
LISBON**  
BY BUSINESS & ECONOMICS

## **PROGRAMA DE REGULAMENTAÇÃO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS**

**1ª EDIÇÃO: 3 Out - 7 Dez 2017**

# Saiba tudo sobre o novo Regulamento de proteção de dados





## Acústica Médica otimiza gestão de recursos humanos



EMPRESASFORMAÇÃO E COACHING

Lisboa acolhe a primeira edição do programa de formação  
Learning for Life



## EXCLUSIVO: A importância da Gestão das Pessoas nas organizações



## Aumento do Subsídio de Refeição para Trabalhadores em Funções Públicas



## Groundforce regressa ao Aeroporto de Faro e cria 140 novos postos de trabalho