

Transcrição entrevista Rita Nabeiro – Administradora Grupo Nabeiro Delta Cafés

04/09/2024

Entrevistador:

Dentro do work project, que estou a desenvolver de liderança servidora que tem como exemplo o Grupo Nabeiro e o teu avô, o objetivo é explorar esta teoria do líder servidor. De uma forma curta, é descrito como alguém que deseja servir primeiro, e liderar é uma extensão natural desse desejo. A principal premissa dentro desta teoria é que, priorizando o crescimento e o desenvolvimento dos seguidores, os líderes acabam por servir melhor não só a organização, mas também a sociedade. Originalmente esta teoria foi desenvolvida por Robert Greenleaf, que identifica dez características do líder servidor que depois evolui para os comportamentos do líder servidor e é sobre esses comportamentos que eu te vou pedir, alguns exemplos.

O primeiro exemplo ou primeiro comportamento é o da valorização das pessoas... como é que ele demonstrava que valorizava os colaboradores ou os seus seguidores? E como achas que eles se sentiam?

...

Rita Nabeiro:

Eu acho que há aqui a questão da valorização das pessoas, neste caso colaboradores em particular, acho que há aqui várias vertentes. Por um lado, o meu avô muitas vezes não fazia nada, ou não mandava ninguém fazer nada que ele próprio não tivesse já feito. Eu acho que ele começa pela base. Por isso, ele tem uma legitimidade muito maior. Alguém, que olha de cima para baixo, mas é alguém que conhece o terreno, seja do ponto de vista, por exemplo, na produção, onde ele começou a torrar café e perceber os desafios que esse trabalho tinha, seja depois, até do ponto de vista comercial. Porque...ele contratou, supostamente um melhor comercial, mas esse melhor comercial dizia que a nossa marca não se vendia, que era má. Então foi isso que fez com que o meu avô fosse ele para a rua, e começou às vezes a ouvir alguns não, e aprender um pouco com esses desafios, desses não, e depois de ser persistente e continuando a bater a portas ... conseguiu conquistar esses clientes. Por isso eu acho que as pessoas reconheciam nele, ele não era uma pessoa que não mandava fazer... mas que acima de tudo... liderava pelo exemplo, ou seja, porque as pessoas sabiam que não, não estava a mandar...ele, de facto ia, isso inspira. Quando nós vemos esse exemplo em ação, isso inspira! Isto por um lado, acho que este ponto um de observar e liderar pelo exemplo, é um ponto importante. Depois, por outro lado, podem ver, mas no fundo, sentem que ele é um deles. Que não há aqui uma grande distinção, um grande gap entre eles. Outro aspeto, eu acho que ele sabia escutar, ele tinha ... uma gestão de porta aberta. Ele recebia todos e, de facto, estava sempre de porta aberta. Aliás, aquela porta nunca me lembro de estar fechada, e as pessoas sentavam-se e ele arranjava sempre esse tempo e essa disponibilidade para as escutar. Não interessa a origem, fossem elas da produção, fossem eles clientes, fossem elas pessoas que ele não

conhecia. E isso, obviamente, apesar de ser às vezes cansativo, mas eu acho que construiu à volta dele um *goodwill* muito grande e mais do que só ouvir, eu acho que ele, de alguma maneira tinha uma ação que era consequente com essa escuta. Porque eu acho que às tantas é importante sentirmo-nos escutados, mas muitas vezes é importante que em certos momentos haja uma ação consequente dessa escuta.

Entrevistador:

É um dos pontos... este comportamento da valorização das pessoas tem a ver com a escuta ativa. Como é que ele lidava com as sugestões que as outras pessoas faziam?

Rita Nabeiro:

... não te esqueças dessa questão da escuta ativa. Eu só ia dar-te mais um exemplo que eu acho que, e até é engraçado que a semana passada surgiu. Ele preocupava-se com a evolução das pessoas eu recordo-me que ele, por exemplo, no Porto, as pessoas falaram-me da formação e das coisas que ele, já na altura ele sabia da importância da educação, ele podia não ter tido essa educação, mas da formação aos seus colaboradores, e as pessoas ainda hoje lá trabalham dessa altura mencionam isso. Outro aspeto, se as pessoas do ponto de vista de saúde tinham alguma necessidade, ele dava esse apoio e eu própria vi alguns exemplos com os meus próprios olhos. Um outro exemplo, no que é um exemplo recente, na semana passada houve uma senhora, Beatriz, que foi lá. Trabalha na fábrica, e disse “quando é que você vem cá?”...e às tantas fui lá na semana que estava por Campo Maior, e passei na mudança de turno. Ela começou-me a contar a história que quando a Delta Q começou, estavam a fazer turno sobre turno na máquina, tinha dado muitos problemas e era preciso estar sempre em cima, a ver... quase fazer tudo à mão, meter quase cápsula à cápsula à mão nas caixas e elas às vezes levavam uns bolinhos entre elas e houve uma vez que o meu avô viu isso e às tantas meteu-se com elas, começou ali a conversa. Na semana seguinte, já foi ele que levou os bolinhos e começou a ser um hábito ir tomar o café com elas à fábrica. Elas lembravam-se disto e de repente estavam-me a contar, ficaram contentes de ter lá passado, mas estavam-me a contar estes pequenos detalhes. Porque na verdade é um bocado aquela frase que eu às vezes cito da Maya Angelou “as pessoas vão-se esquecer daquilo que disseste, as pessoas vão-se esquecer daquilo que fizeste, mas as pessoas nunca se vão esquecer da forma como as fizeste sentir”. E esta humanização e individualização... de cada um, desta relação, eu acho que era aquilo que depois nos inspira, que nos faz sentir especiais. No limite, podemos até não continuar a trabalhar na empresa, mas marca-nos pela positiva. Sentimo-nos vistos, sentimo-nos escutados, e então aí podemos entrar para a parte da escuta ativa.

Entrevistador:

...como é que ele depois incorporava, imagina sugestões que as outras pessoas traziam naquilo que era o dia a dia da empresa?...de alguma forma, eu se vou falar com o líder da empresa, faço-lhe uma sugestão e se ele incorpora, obviamente que eu me sinto valorizado.

Rita Nabeiro:

Ponto um, eu acho que meu avô, ele tinha sempre os post-its e viajava, e ele dizia, quando ia às feiras, quando viajava para fora e ia para a Alemanha, por exemplo, fala sempre da

Alemanha, foi de onde ele trouxe as ideias para fazer aquele jardim à frente da fábrica. De melhorar, porque eles tinham sempre aquilo tudo muito arranjado, ou seja, estar atento e nós podemos encontrar essas ideias um bocado por todo lado. Isto por um lado, ou seja, há um aspeto que é que é da nossa própria competência. Depois há, a partir do momento em que nós temos pessoas à nossa volta, acho que saber escutar é fundamental. Ele às vezes até era um bocado... às vezes até eram ideias que não eram necessariamente dele, as pessoas ficavam a achar que era tudo que vinha da parte dele e nem sempre vinha... mas eu acho que ele tinha uma boa capacidade para saber ler e perceber, “isto poderá funcionar, ... acho que é uma ideia que tem pernas”, e quando ele sentia... eu acho que era uma pessoa que também tinha alguma intuição, algum olho para o negócio. No fundo, às vezes não perdia muito tempo e avançava com a concretização dessas ideias. Por isso eu acho que há ali um lado *feeling* de um sentido natural para o negócio que ele tinha. E não tinha muita aversão ao risco. Obviamente que tinha algum cuidado na forma como colocava o seu dinheiro, mas não tinha aversão. Ele até dizia aquela coisa que fazia negócios de mão aberta... sabe sempre que há esta componente, obviamente social... eu creio que nos anos 80, a questão das casas para os trabalhadores, todos esses aspetos ... mas que na altura eram comuns para aquela época... nas unidades industriais, ele já tinha essa preocupação sempre com as pessoas com o bem-estar. Eu acho que o bem-estar é uma palavra que ele usava muito, o bem-estar das pessoas, e isso é um pensamento a curto prazo, que tem impacto a longo prazo.

Entrevistador:

O segundo comportamento identificado na teoria é o desenvolvimento das pessoas. Já falaste também sobre isso... E falaste, nomeadamente no Porto, evolução das pessoas, a formação, a educação, a questão da preocupação com a saúde... o que eu te queria perguntar é se tens algum exemplo de uma pessoa concreta como tendo uma evolução dentro da empresa, ou que ele procurou que ela tivesse essa evolução. Quando olho para os departamentos, por exemplo, vejo muitas pessoas que começaram como vendedor e que chegaram a chefes de vendas ou diretores de departamento, por exemplo.

Rita Nabeiro:

Sim, eu acho que muitas dessas pessoas serão exemplos.

Entrevistador:

Sim.

Rita Nabeiro:

Há ali pessoas mais próximas que até tiveram quase a mesma função... não tem a ver com isso, é a preocupação com a sua evolução. Mas eu não te consigo dar um exemplo concreto porque são vários, ou seja, nas áreas comerciais, obviamente que sim. Ele era uma pessoa que tinha esse espírito comercial e por natureza, de fazer incluir as pessoas e de poderem aprender e poder até ele, ter um lado pedagógico com elas e falar e tentar escutar depois... eu acho que até tinha às vezes essa preocupação com os jovens de “Ah, este rapaz...tem talento, pega neste” ou às vezes alguém que lhe vinha a pedir emprego e ele... mandava para a empresa, e no fundo apostava também nos jovens. Por outro lado, depois há situações, é uma história ... que foi um rapaz que fez uma vindima connosco,

não trabalhava a tempo inteiro... ele tem um acidente quando não é nosso colaborador, mas estava pontualmente a trabalhar connosco, um acidente grave, traumatismo craniano quase correu risco de vida. O rapaz com lesões muito profundas, quase que não conseguia, a dada altura, poder trabalhar, funcionar normalmente. Aos poucos, começa a recuperar, o meu avô dá-lhe trabalho na Caia, depois acaba por aos poucos e poucos recuperar. Esta é a história, não é? Mas quando o encontro no funeral do meu avô, ele veio-me cumprimentar e eu já nem o conhecia. Ele estava diferente fisicamente e...de repente, já tinha montado o seu próprio negócio, ou seja, conseguiu. Se não tivesse esse acompanhamento, eu sei que no hospital o meu avô teve sempre em cima dos médicos, de ter esse apoio mesmo de alguém que nós não tínhamos essa responsabilidade. Mas ele sentiu que foi sobre a nossa responsabilidade, que aconteceu isto. E ver, que de repente alguém que acaba por depois montar o seu próprio negócio, tornar-se independente e alguém que podia ter ficado inválido quase para o resto da vida. E porque ele acreditou, porque ele deu essa oportunidade. Acho que não temos que ir para os grandes exemplos dos gestores. Porque eu acho que é o espírito que ele inspira muito, do lado do empreendedorismo das pessoas, também arriscarem, de poderem também fazer. Há o intraempreendedorismo, mas também o empreendedorismo que de repente a pessoa acredita, seja à sua escala, e de poder fazer acontecer.

Entrevistador:

... eu acho que falar da Delta, falar do Comendador acaba por ser muito também falar de Campo Maior e ... da comunidade, isso entronca na tal construção de comunidade, e esse comportamento do teu avô mesmo de procurar que na prática não seja ele reinante enquanto empresa em Campo Maior, mas que haja cada vez mais, para que a comunidade seja cada vez maior, e cada vez mais saudável, num sentido não só financeiro, mas seja sustentável também no longo prazo. Neste sentido de comunidade, o que eu queria aqui perguntar era, como é que tu achas que ele construía este sentido de comunidade dentro da empresa? E como é que ele via o envolvimento da comunidade exterior, estamos a falar de Campo Maior com a própria empresa, porque ele também foi político, ...durante muitos anos a preocupação dele com a comunidade não era uma preocupação com a sua comunidade de colaboradores, era mais do que isso e o facto de ter sido político também é uma prova disso. E como é que as pessoas sentiam, ou seja, esse sentimento de pertença, se ele também fomentava... via como sendo essencial, é uma das coisas que ele procurou sempre na sua vida esta questão de alimentar esta comunidade?

Rita Nabeiro:

... quando tens atitude e acho que é uma palavra que ele usava muito, na prática nasce dessa atitude de por um lado, querer ajudar a família à medida que vai crescendo por causa da perda do pai. Depois eu acho que também era alguém que gostava de levar o dinheiro para casa, ... mas não necessariamente...para ele, para ajudar a mãe e os irmãos, habituou-se a isso a ser alguém que está a servir. Ele podia ter usado aquele dinheiro para outros fins, e não, única e exclusivamente para dar aos outros. Eu acho que ele sempre disse, “faz-se dinheiro com a mão aberta como se fosse areia que cai por entre os dedos” e numa atitude de quem dá, de mão estendida. Eu acho que a questão de comunidade começa depois. É sentires que há uma necessidade aqui e em vez de...gosto daquela frase

do Kennedy de “não me perguntes aquilo que o governo pode fazer por ti, pergunta aquilo que tu podes fazer.”

...

E eu acho que ele sempre teve esta atitude. Ele se via um problema, ele não virava a cara para o lado. Ele ia à procura de e sobretudo até depois de uma componente política que ele teve, de começar a resolver essas questões... No livro, ele dizia muito, “o Rui faz, o Rui faz”, é aquela atitude de resolver os problemas. Ele mais do que focar-se no que eram problemas, ele tornava tudo relativamente simples, e eu acho que no mundo... hoje em dia que se torna mais complexo, quando nós tentamos simplificar as coisas e em vez de focarmo-nos nos problemas, termos alguém que nos abre uma porta ou que nos mostra a luz ...para algumas potenciais soluções que tentam criar um bocadinho mais de convergência do que divisão, eu acho que começa aos poucos e poucos a reunir um grupo de pessoas que inspiras. E esta questão do fazer eu acho que que é importante, e depois há é o fazer fazer, que é também poder ajudar os outros a terem essa iniciativa...mas a partir de um grupo empresarial que começa a crescer e começa a observá-lo e começa a ver como é que ele fazia as coisas e numa época em particular, porque ainda estamos a falar antes do 25 de Abril, quando ele começa. E depois então até inclusivamente foi Presidente de Câmara, quer dizer antes e depois, e há este duplo chapéu, que se por um lado dentro da empresa a empresa traz prosperidade económica para algumas pessoas de uma vila que é muito pequenina, que é muito pobre e começa a ter alguma projeção. Por outro lado, do ponto de vista político, também sente que está a resolver problemas da sua comunidade e então ele não só tem uma visão do negócio que é de dentro para fora, como também, depois traz valor para dentro, como também depois do ponto de vista político, acaba por olhar para o que são os desafios locais e reais das pessoas e tentar solucioná-los. Porque eu acho que na política, na verdadeira assunção da palavra, devia servir para servir os outros, e o problema é que isto hoje em dia está um bocado distorcido.

Acho que ele cria muito esta consciência. Não estou a dizer que ele fizesse como hoje em dia se criam as comunidades e estamos muito mais conscientes em relação a esta palavra comunidade, mas ele criou este verdadeiro sentido de ligação entre as pessoas, de partilha, de união dentro da empresa. Porque não era só a família Nabeiro, eram várias famílias dentro de uma grande família e tínhamos mesmo este sentimento de uma grande família, de que se precisássemos de alguma coisa, estava ali alguém que nos poderia ajudar. Um verdadeiro, quase figura paternal até, patriarca primeiro no campo empresarial e depois eu acho que também do ponto de vista da própria comunidade de Campo Maior.

Entrevistador:

Sentias, por exemplo, que existia aqui no caso da Adega e no teu caso em particular, que existia uma celebração também de resultados ou das contribuições que cada um trazia para a própria comunidade em si, seja dentro da empresa ou fora da empresa... como é que ele também celebrava, tu sentias de alguma forma, que ele também ficava contente e que demonstrava também essa satisfação pelas conquistas?

Rita Nabeiro:

Sim. Eu acho que ele não era na lógica da celebração, nunca foi uma pessoa, efusiva, acho que é a palavra certa ou às vezes até nem demonstrava muito isso. Mas nós sabíamos,

quando estávamos a fazer a coisa de maneira certa, ou seja, “é isso mesmo” às vezes ele dizia, “é isso mesmo”, ou seja, “é por aí e isso é que é importante, isso é que é de valor”. Preocuparmo-nos com temas de pessoas, ele não era muito mãos fechadas no que tinha que ver com a distribuição e de criar riqueza que pudesse distribuir. Ele preocupava-se verdadeiramente com isso, porque ele sabe que é isso que depois, no fim do dia, também traz valor para a nossa própria empresa. Porque o que damos, também nos vem devolvido, claro que com algum sentido de negócio e com esse equilíbrio, mas ele tinha muito este sentido. Eu sentia que, por exemplo, quando levava temas de pessoas, fazer aqui ajustes, nunca houve uma vez que ele dissesse, “não, não faças isso”. Ele podia-me dizer que não, noutra tipo de custos ou noutra tipo de gastos, mas naquilo que tinha que ver com investimentos para as pessoas, ou no seu bem-estar, eu acho que era sempre apologista que se podia sempre fazer mais e que se podia fazer melhor desde que não houvesse algum despesismo, no sentido e na forma como o fazemos. Há sempre formas e formas, ...termos sempre cuidado de não achar que somos, mas trabalharmos de facto, para merecermos aquilo que somos, que queremos ser.

Entrevistador:

Passando ao quarto comportamento, tem a ver com autenticidade, e a demonstração do sentido da autenticidade e honestidade, numa ótica de abertura e transparência com todos... Este comportamento sendo recorrente, creio eu também no teu avô, como é que tu achas que se refletia?

Rita Nabeiro:

Eu acho que mais até de autenticidade, porque e não é que não fosse transparente, tinha que ver com as épocas e na forma como as coisas se faziam. Porque ele fazia as coisas à sua maneira e às vezes até nem dava muito cavaco a ninguém e as decisões já estavam tomadas. Não podes dizer que não é a questão de não haver transparência, mas às vezes estava na cabeça dele e ele avançava. Não estava muito preocupado, às vezes, o que é que os outros iam pensar, mas a questão da autenticidade, eu acho que a autenticidade ou se tem ou se não tem. Eu, sinceramente, acho que aquelas pessoas que. querem parecer e não ser, o ser está antes do parecer e é uma consequência...o que parecemos pode ser claro, depois as perceções também podem ser diferentes. Quantas vezes é que nós reconhecemos uma pessoa e depois não bate certo com aquilo que que era a perceção e vice-versa? Mas no caso dele, a consistência. Porque tu também só constróis e chegas aos noventa e um anos com esta perceção por parte da sociedade dele, porque foram muitos comportamentos com muita gente e é uma forma muito consistente, com muita coerência, e foi isso que lhe traz tantas e tantas pessoas...eu digo sempre isto e torna-me um bocadinho se calhar aborrecida, ele tocando a cada um tocava a todos. Hoje em dia é muito fácil chegar a muitos através das redes sociais e pôr coisas bonitas, mas as pessoas sentem-se verdadeiramente especiais, quando, de facto, como eu disse à pouco, não se vão esquecer, da forma como as fizeste sentir, e ele tinha esse dom de se desmultiplicar. E de ter estes pequenos gestos que depois, quando tu olhes para trás, incrivelmente todos somados parece que realmente ele tocou cada português. E essas pessoas sentem-se inspiradas. Era único!

Entrevistador:

Eu recordo-me durante a pandemia, ele fez um vídeo, filmado em casa dele. E eu acho que essa foi uma ação que mostra bastante a honestidade e transparência, porque ele disse claramente que a situação não era fácil a todos os colaboradores, “esta situação não é fácil, mas estamos cá para a luta, e no final do dia vai correr bem”.

Rita Nabeiro:

Lá está, tranquilizar também. Eu acho que esse é um ponto importante de uma liderança. Se a casa está em chamas, tu não, não entras em pânico. Podes ficar preocupado, mas tens que ser o primeiro a manter a calma, e eu acho que essa serenidade e que com a experiência também podemos. Podemos, mas não necessariamente adquirimos, mas com a sabedoria que eu acho que é, uma palavra muito interessante, até dentro do meu MB, que foi uma coisa muito interessante foi a sabedoria. Saber sem ação é um desperdício.

...

Rita Nabeiro:

Ação sem sabedoria pode causar muitas asneiras. Pode realmente dar muito mau resultado, porque não estás a pensar. Por isso é colocar a sabedoria em ação e eu acho que à medida que ele foi evoluindo, *wisdom in action*, ... eu acho que ele transmitia essa sabedoria e transmitia essa tranquilidade e no fim do dia vamos lá arregaçar as mangas, vamo-nos focar naquilo que podemos mudar e não estarmos preocupados naquilo que nos está única e exclusivamente a acontecer.

Entrevistador:

No ponto cinco liderança ou no quinto comportamento de liderança. E neste aspeto aqui o objetivo é saber, também, como é que eram tomadas as decisões. Ele tomava as decisões sozinho? Consultava os outros? Encorajava aqui também a inovação e a tomada de decisão das outras pessoas? Ou chamava muito a tomada de decisão a ele também? Como é que tu o vês nesse aspeto?

Rita Nabeiro:

Acho que tens um bocadinho de tudo. Porque ele vem de uma geração em que a gestão era muito mais diretiva, em que tu tinhas, em que tinhas pessoas e dizias-lhes o que tinham que fazer, e também estamos a falar de um meio em que muitas das pessoas não tinham tido acesso à educação, etcetera etcetera, então, era muito essa forma de educar. Acho que hoje em dia estamos num tempo em que as pessoas querem, acima de tudo, sentir que estão a dar o seu contributo e que estão a acrescentar valor, porque também têm conhecimento, e eu acho que por isso, foi um lado um pouco híbrido. Se no início era de facto muito mais diretivo, “tu vais fazer isto, tu vais fazer aquilo”, à medida que o tempo e que a equipa foi crescendo, ele foi tendo pessoas competentes nas suas diferentes áreas para ir tratando, até porque senão era impossível ele alargar para tantos negócios, e manter tantas bolas ao mesmo tempo no ar. Ao mesmo tempo, sempre teve um foco naquilo que que era o essencial, que era a empresa-mãe, que era a Delta Cafés, isso nunca o impediu de ir criando negócios em paralelo...como ele gostava de usar a expressão endossando, era “vou endossar a”, mas muitas vezes eram ideias dele, outra vez eram ideias que ele

tinha ouvido e que achou interessantes e que vai implementar, outras vezes também acabava por acatar as ideias dos outros e “já devia estar feito” que era o que ele costumava dizer.

Entrevistador:

O sexto comportamento, a partilha da liderança, de que forma é que tu achas que se efetuava a partilha ou se efetua a partilha de liderança também no Grupo Nabeiro e estamos a falar de uma empresa familiar, portanto, é uma partilha de liderança familiar. O envolvimento da família ou de quem está envolvido na tomada de decisão, como é que era feito esse envolvimento? Achas que ele procurava capacitar os seguidores para que assumissem também papéis de liderança?

Rita Nabeiro:

Eu acho que ele nunca foi exigente, nunca no meu caso em particular, nunca ninguém, nunca me senti pressionada para vir trabalhar para o negócio familiar e nem vinha do ramo da gestão. Mas, eu acho que ele dava espaço, ele dava espaço e dava espaço para as pessoas, inclusivamente se fosse necessário errarem. Mas ele ajudava, a mudar a rota ou orientar a direção, as vezes por uma direção melhor se sentisse que fosse necessário, eu ainda apanhei essa fase porque no início do projeto Adega Mayor, em que éramos uma equipa muito jovem, naturalmente, num projeto que também era um barco grande. Obviamente que o barco maior era a Delta e um pouco mais no outro lado da família, do meu irmão neste caso. Ir dando espaço, mas o meu avô o facto de dar espaço, de permitir a iniciativa, acabava por acompanhar e nós próprios, eu acho que sentíamos que era um dever de dar esse acompanhamento.

(interrupção)

Estava a dizer que eu acho que ele dava espaço, mas era uma pessoa que acompanhava, que queria saber, que dava a sua opinião. Muitas vezes não interferia demasiado, mas estava presente, sobretudo nesta fase agora mais final. E eu acho que quando ele sabia que as coisas estavam bem encaminhadas, ele também confiava. E eu posso dizer que pelo menos da minha experiência pessoal, era curioso porque por um lado, gostava que ele às vezes passasse mais tempo com o projeto da Adega Mayor, mas eu sentia que ele, pelo facto de ele sentir que a equipa estava estruturada, que as coisas estavam a correr bem, que ele também podia dar alguns passos atrás, porque sentia que as coisas estavam no caminho certo por assim dizer. Mesmo quando ele sentia que não estava no caminho certo, aconselhava, não impunha.

Entrevistador:

Corremos os seis comportamentos que a teoria define e eu criei aqui um bloco dois, que é muito mais para olhar para o futuro da organização e nesta gestão de mudança. E tenho aqui só duas perguntas finais, uma é, quais é que são para ti os principais desafios de liderança do Grupo Nabeiro? E a segunda é, quais os principais desafios de gestão, ou seja, muito mais direcionados para a vertente de recursos humanos e também de governance.

Rita Nabeiro:

Bem o primeiro mais numa perspetiva comportamental, certo?

Entrevistador:

Certo, num sentido de que esta liderança servidora do teu avô, obviamente traz um peso também para a empresa. Como é que se consegue continuar de alguma forma a manter, aquilo que são os valores da empresa, como é que se consegue manter sem a presença dele? E como é que se garante também este sentido de comunidade dentro da empresa?

Rita Nabeiro:

Por um lado, obviamente que aqui há uma transição a nível da gestão, uma mudança e são perfis, apesar do nome ser igual, são perfis diferentes. O meu irmão, uma pessoa mais racional, o meu avô também era racional, mas tinha uma componente emocional forte, o meu irmão é mais racional. Tem um aspeto que ...naturalmente que eu diria que as pessoas, sobretudo as mais antigas e que tiveram no tempo do meu avô, sentem um pouco a falta, e o meu avô era o único. Obviamente que há aqui, do ponto de vista do que são a gestão das equipas e da passagem da mensagem, que eu acho que há um lado comportamental, eu acho que também acaba por ser... uma componente cultural que fica e que não deixa de existir, mas esse lado mais próximo da relação com as pessoas, naturalmente, sobretudo de áreas mais industriais, onde ele passava quase todos os dias, perde-se um pouco. Ou seja, eu acho que o importante é que essa forma de estar, valores que possam ser transferidos para as equipas, para a gestão do dia a dia, e no fundo, e mesmo sendo ele insubstituível, que as pessoas não façam uma gestão apenas de gabinete, que saiam, que falem.

Entrevistador:

Achas que ele recriou esses seguidores? Tu notas em alguns comportamentos das pessoas, que são provenientes dele, daquilo que ele vos ensinou?

Rita Nabeiro:

Sem dúvida, é aquela questão da liderança pelo exemplo. Eu própria não é, não vou mentir. Claro que depois também tenho a minha própria forma de estar e trarei outras coisas e outras não trarei, mas, por exemplo, eu de facto, quando foi a pandemia, não ia ficar em casa, eu queria que ele ficasse em casa, mas fui para Campo Maior, não só para a Adega, mas também para as nossas unidades de produção. E fui dar a cara, e se calhar fi-lo porque sabia que era uma coisa que ele se pudesse fazer e se nós não o tivéssemos colocado em casa, ele era o primeiro a estar ali. E isso só se conquista, porque, de facto, vimos pelo exemplo dele, porque sentimos também que depois cá dentro, que é uma questão nossa, é a nossa responsabilidade. Dou-te esse exemplo, as visitas aos clientes, os detalhes dos cartões, ele desdobrava-se em várias frentes, e de repente, não há ninguém que não tenha quase recebido um cartão, uma forma, uma palavra do Senhor Rui. Eu acho que sobretudo os mais antigos que ainda viveram isso, se calhar é que têm responsabilidade de dentro de algum tipo de comportamentos, tentar inculcar isso nas nossas equipas, na relação com os clientes. Hoje em dia vamos até entrar, num mundo mais digitalizado, temos este desafio, de um lado parece que do lado humano, está cada vez mais num extremo e a tecnologia com inteligência artificial está no outro extremo.

Eu acho que quem vencer vai ser quem conseguir integrar estas duas realidades da melhor maneira, porque à medida que vamos ter aqui estes desafios, não só as cidades, saúde mental, etcetera etcetera, há aqui todo um conjunto de desafios e que por isso temos que introduzir. A humanização num mundo que vai ser cada vez mais tecnológico e que as pessoas vivem-no através, muitas vezes do ecrã.

Entrevistador:

Que de alguma forma ele já o fazia...

Rita Nabeiro:

Sim, mas o ponto é quem entra depois não tem conhecimento dessa realidade, por isso, os tais guardiões dos valores, não é uma pessoa. São todos aqueles que testemunhámos e que como ele dizia, “se todos quiséssemos o mundo poderia ser extraordinário, o mundo podia ser maravilhoso” e tem a ver com a nossa atitude do dia a dia, de cada dia. Porque, o que está para trás já foi, o que há de vir para a frente é construído no dia de hoje. Podemos sonhar, podemos ter uma ambição e acho que é saudável ter ambição. Mas essa ambição tem que ter raízes nos comportamentos diários e é isso que muitas vezes dizem que tu estás ali, como ele costumava dizer “às vezes dizia que eu estava ali, e eu estou aqui”, mas porquê? Porque ele de facto, se desdobrava em muitos.

Entrevistador:

A segunda é quais os principais desafios de gestão do grupo numa vertente de recursos humanos e de governance. Gestão das diferentes gerações, como é que se faz? Como é que se garante também o tal... sentido de comunidade? ... depois aqui esta gestão, este híbrido entre gestão familiar e gestão profissional.

Rita Nabeiro:

Eu acredito que se calhar tem que haver aqui um trabalho profundo, que há uma coisa que nós sempre fomos... “não basta achar que somos, temos que trabalhar para continuar a ser “, eu acho que para já é fazer aqui quase uma análise profunda onde estamos, muito transparente e hoje em dia, são-nos exigidos indicadores, etcetera, etcetera. Mas saber ouvir as pessoas por um lado, um lado quantitativo e obviamente de um outro lado qualitativo. E depois também perceber qual é que é o propósito da nossa empresa. Qualquer negócio tem um propósito. Não pode ser meramente o lucro porque esta empresa, não foi assim, e se calhar foi isso parte do seu sucesso. Além de ser um bom produto, foi também da forma como se fez e foi pioneira na forma de estar. O negócio também era usado para servir a comunidade. Não numa lógica extrativa, mas numa lógica de distribuição e este é um aspeto importante. Por isso, refundar, perceber ou visitar o que são os nossos valores. O que é que é a nossa missão e qual é de facto, essa visão, que pode ser *top ten* mundial, mas o como tem muita importância, e por isso importa a forma como fazemos. Por outro lado, era aquilo que eu dizia, estamos no mundo em alta disrupção, a componente tecnológica vai ter disrupções a vários níveis, as alterações climáticas já estão a ter, sobretudo se tivermos em conta que o *core business* é o café, e que tem um impacto direto na planta. Depois, obviamente, tudo o que pode ser a iminência de alguma guerra. Decisões políticas, esta polarização, este lado mais extremado. E também qual é que pode vir a ser o papel das empresas? Porque há empresas

que já têm uma voz, por um lado, não só usar a voz, mas por outro lado, essa ação que deverá, e eu acho que aquilo que também nos distingue, continuar a trabalhar ali pelo interior em Campo Maior em particular. Mas pelo interior do país ou os vários interiores ou as pequenas comunidades, que é isso que também começamos a fazer, mas que claro que temos que evoluir, mas temos que endereçar estes desafios. Os desafios desta nova geração que entra, mas também um desafio de uma sociedade cada vez mais envelhecida. Como é que incorporamos estes, com mudanças de hábitos de consumo, com um conjunto de alterações que estão em curso? E como é que antecipamos? Mas de uma forma autêntica, porque eu acho também cada vez mais nos vai ser exigida cada vez mais transparência, também com os *reports* que vamos ter, que vão ter de ser feitos, da forma como as empresas vão ser auditadas, da forma como essa transparência já não vai ser não um *nice to have*, mas um *must have*. E por isso mesmo, isto vai obrigar, sobretudo em particular as grandes empresas, a fazerem adaptações. Eu acredito. Estes são vários os desafios, depois com um barco maior tem que se ir ajustando, tem que se ir agilizando. E como é que incorporamos novas ideias? Lá está, esta questão das *startups*. Eu acho que é interessante, está bem pensado, mas perceber também como é que vamos fazer esses investimentos, quem é que são os nossos parceiros? Quem vem connosco também? Para mim, conta. Por que valores é que eles se regem? E eu acho que escolhem os parceiros de viagem também, que são fundamentais, porque no final do dia também podem ter aqui uma interferência positiva ou negativa no nosso negócio.

Entrevistador:

Muito bem, obrigado.