

Transcrição entrevista João Manuel Nabeiro – Chairman Grupo Nabeiro Delta Cafés

14/09/2024

Entrevistador:

Sr. João Manuel vou-lhe fazer aqui algumas questões, sobre o seu pai e sobre de que forma, é que alguns comportamentos de liderança servidora identificados se refletiam no dia a dia. Depois teremos um segundo bloco de perguntas sobre o futuro da organização e os desafios do futuro. Em relação à liderança servidora, esta é uma teoria que foi desenvolvida nos anos setenta, e que identifica dez características que dão origem a seis comportamentos. O que lhe vou pedir é exemplos desses comportamentos, na pessoa do seu pai e também do Sr. João Manuel...Os diferentes comportamentos estão muito ligados entre si, eu vou fazendo o seguimento. Não lhe vou fazer uma pergunta por cada um dos comportamentos, vamos tendo uma conversa e depois terminamos, então com a questão de perspetivar também o futuro. Começamos então com um comportamento que foi identificado é o da valorização das pessoas. Como é que o Sr. Rui demonstrava essa valorização das pessoas? Tem exemplos, relacionados com escuta ativa? O interesse também pelos colaboradores, de que forma é se refletia no dia a dia?

João Manuel Nabeiro:

Eu acho que para responder corretamente essa pergunta, terei que começar pelo início... pela entrada das pessoas dentro da nossa empresa. A valorização, obviamente, vem a seguir, num seguimento das tarefas e de se identificarem com as tarefas e eu diria, obviamente de forma diária o cumprimento das mesmas...Mas para a nossa empresa começava por aquela entrevista, que era normal todos os dias ser feita às primeiras horas da manhã. E essas primeiras horas da manhã, quando o meu pai normalmente saía de tomar café e entrava no seu escritório, ... todos aqueles que queriam um posto de trabalho aqui em Campo Maior, ficavam à espera que o Sr. Rui passasse. E na conversa normal ele perguntava-lhe sempre, o que é que pretendia e as pessoas lá iam respondendo. O meu pai com a sua prodigiosa memória, ia identificando as pessoas pela sua idade, pela sua origem familiar, e obviamente pelos seus conhecimentos adquiridos. Tinha nele essa tarefa de perceber a personagem, e esperava que ele viesse, em dias seguintes. Se viesse em dias seguintes, havia perseverança da parte da pessoa, que todos os dias iria marcando o seu posicionamento. Essa visão que o meu pai tinha sobre a pessoa, sobre a constância de ele estar ali todos os dias, a vontade, e sabia que se falhassem, haveria efetivamente ali um “gato”, que ele registava. A entrada para dentro da empresa, é um ato que sempre se viu em Campo Maior. Dentro do território de Campo Maior, anteriormente os agricultores também tinham a maneira de fazer a contratação das pessoas trabalhadoras, iam pegar aquele, o outro, para fazer efetivamente as ordens diárias. O meu pai fez seguimento dessa mesma função. Até aos últimos dias em que nós o tivemos connosco, repetiu-se, o meu pai tinha uma visão incrível sobre as famílias, sobre as pessoas, inclusivamente, começava a reconhecer o seu carácter. Quando entravam para a empresa, uma das coisas que era muito fácil de constatar diariamente, era que havia sempre muita proximidade entre as pessoas, na observância da maneira como interagiam, como reagiam, como interagiam com as próprias chefias. Obviamente que há motivo de se fixar

uma valorização dessa pessoa, e daí haver uma valorização do seu trabalho, no seu salário. Em todas as atitudes que eram passíveis de uma melhoria, como, por exemplo, transformar um serralheiro num bom vendedor. As situações mais incríveis, de possíveis alterações das suas funções, e da valorização dos mesmos.

Entrevistador:

Terminou exatamente a tocar no segundo ponto, que é o desenvolvimento de pessoas, e essa preocupação em que as pessoas, não só no momento de entrada, mas depois tivessem um desenvolvimento. Não acaba o interesse só no momento da entrada, depois, há uma preocupação para que as pessoas se desenvolvam dentro da própria empresa.

João Manuel Nabeiro:

Havia sempre uma comunicação muito intensa das chefias, dos colaboradores, um relacional muito direto. Portanto, ia-se percecionando o valor humano e a melhoria diária que cada apresentava, e esse registo ficava em nós. Estamos a falar, não de uma quantidade enorme de pessoas, estamos a falar de grupos mais restritos. Como por exemplo os grupos de vendas, quando tínhamos 10 pessoas dentro de um departamento comercial, é extremamente fácil ver onde está o maior desempenho.

Entrevistador:

E acha que esta este interesse pelas pessoas no seu desenvolvimento, também ajuda à construção de um sentido de comunidade?

João Manuel Nabeiro:

Obviamente que na comunidade está tudo. A formação individual, está a maneira como nos relacionamos, como interagimos uns com os outros e, portanto, nós sermos filhos da comunidade aqui de Campo Maior, possivelmente temos algumas maneiras e algumas práticas com alguma diferença. Mas são muito adaptáveis porque as diferenças também são sempre muito relativas, tanto pessoais como as emocionais.

Entrevistador:

Era isso que ia dizer, independentemente de ser em Campo Maior ou não, há esse sentido de pertença também à empresa, ou seja, existe uma comunidade ou uma família que é o Grupo Nabeiro, e este sentido de pertença vai para além de Campo Maior também.

João Manuel Nabeiro:

Eu acredito que sim. O meu pai tinha uma frase que dizia qualquer coisa como, “o mundo precisa de uma vida em comum, se eu estou bem, mas o vizinho não está, estamos todos mal”. Aí estava condensada toda a sapiência, que era necessário estarmos todos em harmonia para que efetivamente, vivamos uma vida harmoniosa e uma vida com bom sentido e com valorização.

Entrevistador:

Salto aqui para a autenticidade, o sentido da autenticidade e honestidade. Numa ótica de abertura e também de transparência com os outros. De que forma é que vê que o seu pai, praticava este sentido de autenticidade e de honestidade?

João Manuel Nabeiro:

Foi caminhando pela vida sempre com um sorriso muito forte, tenho quase a certeza que era o seu símbolo de marca, era aquele sorriso maravilhoso que ele ostentava. Nesse sorriso, com aqueles braços abertos, a confiança estava completamente implementada para os outros. Correu efetivamente um caminho, sempre de uma maneira muito empática, muito próxima. A palavra próxima, vai estar sempre na minha boca, quando se for falar do meu pai e não há outra forma de o ver, senão sempre com essa vontade, cheio de humanidade.

Entrevistador:

Entre os pontos que tenho aqui, tenho também a forma como a liderança era exercida na empresa. O Sr. João Manuel sentia que existia esta visão inspiradora de futuro? Para além deste sentido de comunidade, de querermos ser em vez de parecer que somos.

João Manuel Nabeiro:

...o que posso dizer sobre essa mesma situação é que a força do trabalho, o trabalho era uma palavra que estava sempre na sua boca e na aplicação diária efetiva. E uma das coisas que havia era uma paixão enorme. Paixão pela comunidade, e paixão pelo café, que desde sempre foi o seu amor, um dos amores da sua vida. Compreendeu as necessidades que tínhamos, de ser feliz com um propósito, o propósito de torrar café foi desde sempre uma semente que germinou. Como ele dizia com uma totalidade enorme no seu coração e no seu entorno, toda essa maravilhosa ideia de sermos felizes a trabalhar um produto que não é daqui. Foi um tempo do arrojo dos homens.

(...)

Entrevistador:

De que forma é que é que é que o seu pai olhava para a inovação? (...) Mesmo quando ele inicia o negócio, ele traz muita inovação na forma de vender café. Como é que ele via este futuro próximo da inteligência artificial? E de tudo o que está a acontecer?

João Manuel Nabeiro:

É uma frase muito célebre que diz como se constrói um império? E esse império só pode ser construído, se procurarmos todos os dias inovar. E daí vem aquela célebre frase, “quando os outros iam, já eu estava de volta”, que ele disse sempre com um sorriso maravilhoso e com uma vontade enorme de continuar, e de como ele também dizia “inovar é pensar muito rapidamente”. E se pensava, melhor agia. Agia sobretudo sobre novidades que via. Havia situações, por exemplo, nas suas viagens a Lisboa que quando via essas novidades, queria aplicá-las, e possivelmente aplicava-as melhor. Relembro muito bem os nossos começos na hotelaria.

O trabalho na hotelaria como estava, mais ou menos instalado nos anos 70, nós sabemos que muitos torrefatores enviavam as suas encomendas, por exemplo, para a província por camionagem, chamava-se inclusivamente tarifas. (...) Obviamente que o meu pai, que a proximidade era o seu território pensou que tinha que bater à porta das pessoas, tinha que falar com elas. Tinha que perceber quais eram os seus anseios, quais eram as suas dificuldades e tentar efetivamente ser útil. Foi isso que aconteceu, nessa mesma fase

tivemos os primeiros vendedores, a auto venda começou a ser uma das nossas principais armas, e utilizámo-la durante os anos oitenta, os anos noventa, todos nós (...) não temos dúvida nenhuma, de que essa foi uma inovação muito forte em chegar mais perto dos nossos clientes.

Entrevistador:

Este ser útil que mencionou, era de alguma forma também este sentido de servir os outros e de servir a comunidade?

João Manuel Nabeiro:

Obviamente que se nós também voltarmos um bocadinho atrás, era tudo absolutamente necessário aqui, nos primeiros dias da existência da nossa empresa pelas mãos do meu pai em Campo Maior. Por isso, teria de haver sempre alguém que visionasse um caminho que fosse diferente. Mas concretamente a pergunta qual é?

Entrevistador:

Era se quando falou do ser útil, se achava que também este ser útil, é servir. É um ser útil servindo.

João Manuel Nabeiro:

Eu volto outra vez a essa mesma visão do meu pai. Que começa quando era miúdo a ser útil quando foi pregoeiro, a ser útil quando a família necessitava, os amigos necessitavam para fazer um recado, o Rui fazia.

João Manuel Nabeiro:

Há sempre aquela conversa que inclusivamente a mãe, a minha saudosa avó Maria, tinha uma preocupação e havia sempre aquela frase “o meu Rui resolve”. A ajuda à comunidade, está efetivamente em todos aqueles que vivem nestas pequenas comunidades, que sabem que a nossa vida será sempre facilitada. E ele agrada sempre com a ajuda de quem está próximo, digamos que é uma conduta que está em nós, e muito mais naqueles que estão dotados daquela clarividência e daquele coração e daquele sorriso. Toca sempre aos outros, por isso a nossa casa foi sempre uma casa em que a porta estava aberta. Havia sempre alguém, ou um conselho, uma necessidade. Havia sempre uma alegria, como o meu pai dizia “nunca devemos dizer que não às pessoas”. A vontade que eles têm de receber é uma esperança, e era essa esperança que ele sabia transmitir como ninguém.

Entrevistador:

Já passámos pelos comportamentos, abro agora o bloco dois, são apenas duas perguntas, uma é, do seu ponto de vista quais é que são os principais desafios de liderança do grupo para o futuro? Que responsabilidades é que esta liderança servidora traz, para quem lidera hoje em dia?

João Manuel Nabeiro:

As responsabilidades são sempre muitas, são imensas, são de tal maneira grandes que temos responsabilidades sobre agregados familiares muito extensos. Na dimensão das

nossas comunidades, e obviamente que a responsabilidade sobre essas mesmas pessoas e as suas condições de vida, nós mantemos em nós essa mesma visão. Desde o primeiro dia que começámos, e sabemos o significado que teve para Campo Maior estes anos todos estarmos aqui como portadores de trabalho e como os portadores de salários mensais, e isso não temos a menor dúvida que foi o motor de desenvolvimento para esta comunidade. E digamos que a permanência de ter quase 4.000 colaboradores, sabemos que efetivamente é uma responsabilidade imensa.

Entrevistador:

E como é que com 4.000 colaboradores, consegue garantir este sentido de comunidade?

João Manuel Nabeiro:

Acima de tudo, pelos valores que o nosso fundador deixou, que soube deixar uma filosofia de amor, de relacional entre os internos e que passem essa mesma mensagem, e esses mesmos valores. Ao longo dos anos fomos cultivando, fomos tentando, e a nossa imagem e a nossa cultura da empresa temos que efetivamente valorizá-la, por outro lado melhorá-la e, por outro lado acima de tudo, ficarem com esses valores todos os dias no nosso desempenho, e procurar efetivamente passar a mensagem para os outros.

Entrevistador:

A última pergunta é muito relacionada com os desafios de gestão que o grupo enfrenta. Numa vertente de recursos humanos, ou seja, como é que se consegue colocar esta cola junto das pessoas que de alguma forma valorize a cultura. Como o Sr. João Manuel estava a dizer, valorize e melhore a cultura da empresa. A nível de *governance*, sendo uma empresa familiar acaba por ter desafios diferentes das outras empresas. Que desafios é que surgem, tanto nesta vertente de recursos humanos, como também de governança da própria empresa por ser uma empresa familiar?

João Manuel Nabeiro:

É uma resposta bastante envolvente em todas as suas vertentes...a liderança que existia nesta casa e continuará a existir, terá que ser, e neste momento está entregue ao meu filho, á minha filha e ao meu sobrinho, estão em linha com as responsabilidades que têm. Têm o exemplo, da atitude que o avô foi desenvolvendo com a sua forma de ser e a sua forma de estar ao longo ao longo da vida. Têm assim uma matriz muito forte para poder efetivamente continuar nessa mesma senda e desenvolver a nossa empresa. Todas as situações que vamos vivenciando no nosso mercado, temos que responder todos os dias presente, percebê-lo, ter as melhores práticas de resposta. Tentar acima de tudo estarmos sempre focados nessa mesma liderança do nosso CEO, de todos os seus colaboradores de primeira linha e obviamente, as linhas logo a seguir. Existe essa proximidade, que temos que trabalhar todos os dias, e há sempre uma força que nos dá ânimo, que nos dá vontade de continuar. (...) Mas o trabalho dos homens e o entendimento entre os homens e as mulheres desta empresa, corresponderão aos anseios para levar o carinho dos nossos produtos e a vontade que temos de satisfação desses clientes.

Entrevistador:

Muito bem, muito obrigado.

João Manuel Nabeiro:

Obrigado eu.