



Carlos Courelas
Human Resources Manager da TNT Express

“Visão Recursos Humanos”

Stanton Chase: Tendo em conta o sector e especificidades da sua empresa, quais os principais contributos que a gestão de RH deverá aportar para o negócio?

Carlos Courelas: A tecnologia em si, a evolução das práticas de gestão a nível global e o contexto socioeconómico estão a mudar o papel da gestão de RH. Estamos a sair da zona muito focada no processo para uma claramente de contributo para a estratégia e diferenciação das organizações e suas pessoas.

Não acredito que iremos abandonar as nossas responsabilidades administrativas, básicas mas críticas para operacionalizar o negócio, mas o nosso principal papel é o de apoiar a estratégia e a sua integração na vida quotidiana dos colaboradores. Penso que os RH têm na sua essência uma atitude proactiva ou empreendedora, que pode contribuir em muito para se apresentar soluções ou reinventar abordagens, que venham fortalecer essa ligação essencial entre a organização e as pessoas. Se nos mantermos muito envolvidos nestas tarefas tradicionais, é provável que a evolução das soluções tecnológicas ou da própria relação entre o colaborador (e.g. as novas gerações) e a empresa, venham retirar valor a esta função em termos do seu contributo para o negócio.

Pelo contexto, pelas mudanças e pela sensibilidade à flor da pele que se verificou neste período de crise e grandes mudanças, estes últimos anos vieram desafiar, e bem, a área de RH em termos das suas competências no domínio da comunicação e mobilização das pessoas, a sua capacidade de gestão de processos complexos (e.g. reestruturações, fusões, internacionalização) e espaçados no tempo, a antecipação e desenvolvimento do talento necessário para dar continuidade às ambições de todos os intervenientes.

Passamos de um cenário em que nos focávamos mais na gestão de recursos propriamente dito, o recrutar-formar-colocar, com relevo para a eficiência desses mesmos recursos, para uma vertente de maior foco no desenvolvimento estratégico das pessoas e a criação de uma ambiente que promova o fazer-bem à primeira, moldado através da cultura.

É efectivamente através da sua capacidade de influência junto das outras áreas e do processo de tomada de decisão, essa “neutralidade” e mobilidade que lhe permite ultrapassar as barreiras que por vezes existem entre áreas funcionais ou equipas que, passo a passo, os RH podem demonstrar o seu valor para o negócio e isso desde que falem também a linguagem do negócio. Implica compreender a nossa actividade, estar próximo das pessoas e da operativa, ter uma voz ou opinião relativamente a processos de outras áreas, articular o intangível da estratégia e seus valores em acções concretas que façam convergir as pessoas em direcção ao caminho traçado.

Considero também como contributo fundamental a valorização do capital social da organização e a aproximação ou aprendizagem que os RH estão a fazer junto das áreas de Marketing em relação ao que chamaríamos de cliente interno e não só. O potencial dos RH para a área do cliente externo é grande, pois afinal estamos a falar de pessoas e relações, algo em desenvolvemos o nosso dia-a-dia.

Resumindo, considero que se irá manter este processo de reconhecimento e valorização contínuo do papel dos RH nas organizações, enquanto claros Business Partner, suficientemente especializados e transversais na sua actuação. Será obviamente acompanhada de desafios exigentes para os profissionais, que deverão saber estar atento às mudanças e antecipá-las, dotarem-se de competências comportamentais e tecnológicas sólidas, ser um dinamizador de interacções dentro e fora da empresa e ser inovador, ao ponto de pôr em causa ou reinventar os processos que tanto se acostumou a seguir.

Stanton Chase: Quando recruta Líderes, que tipo de competências mais valoriza?

Carlos Courelas: A experiência ou conhecimento específicos da função ou sector mantêm a sua importância nos nossos processos. Todavia, as competências comportamentais têm assumido uma crescente preponderância nos perfis procurados e esses perfis, logo numa primeira abordagem, devem poder expressar sinais de que estes factores tão críticos mas por vezes tão difíceis de avaliar estão presentes.

Procuramos antes de mais alguém que demonstre saber desenvolver e fazer crescer as suas pessoas e mobilizar uma equipa com motivações e capacidades diferentes e complementares. Como avalia as pessoas, como os desenvolve, como actua enquanto mentor ou coach, etc.. Um líder tem de ter os seus métodos e preocupações em fazer crescer as pessoas para que as mesmas façam crescer o negócio. Alguém que consiga criar compromisso para com resultados mas através das pessoas.

Hoje mais do que nunca, o líder é alguém que sabe naturalmente criar drive e alinhamento para com o caminho pretendido pela organização, estimulando o contributo de todos com energia positiva. A liderança não é imposta por decreto, as pessoas não aderem a um movimento por obrigação, impulso ou punição, e por vezes já nem com incentivos financeiros. As pessoas tomem as suas decisões sobretudo com base na relação que têm com a sua chefia. Que tipo de relacionamento ou proximidade estabelece com os outros e qual a sua imagem?

Deste modo importa que saiba estabelecer de forma realista mas desafiante, objectivos e acções para as suas equipas. Implica grande capacidade analítica, identificar tendências e operar as mudanças necessárias, adaptando a sua forma de fazer e de ser. A inovação faz parte do líder adoptando o papel da mudança ou estimulando as suas equipas para sugerirem ou desafiar o momento actual.

De forma imprescindível tem de ser, através da sua formação e experiencia quanto mais diversificada, um excelente comunicador, que saiba ouvir as suas pessoas, esclarecê-las e inspirá-las. Alguém credível e fiável que evite que nos coloquemos a questão de “podemos confiar suficientemente nesta pessoa para trabalhar em conjunto?”

Pois, tem de saber estabelecer relações e networking, com benefício para a sua organização e equipa demonstrando capacidade de influência mais do que apenas uma capacidade funcional de chefia.

O foco no cliente é não só um atributo fundamental do líder mas a sua preocupação constante.

Por fim, o líder deve, pelo seu comportamento, dar exemplo dos princípios éticos que as organizações hoje em dia valorizam.

Ainda recentemente tive a oportunidade de partilhar, durante um evento da empresa sobre estratégia, um vídeo da Roseline Torres do TED sobre a liderança bastante interessante e revelador do que podemos enquanto empresa vir a valorizar, nomeadamente a capacidade do líder de antecipar e moldar o seu futuro

mais do que reagir, criar uma rede de contactos diversificada porque mais rica e por fim, a capacidade de alterarmos as práticas do passado, ultrapassando resistências esperadas para verdadeiramente sermos disruptivos e inovador. Ou seja ousar fazer

Stanton Chase: Quais são, na sua ótica, os grandes contributos que uma empresa de consultoria externa pode trazer aos seus projetos de RH?

Carlos Courelas: Penso que o grande contributo das empresas de consultoria vem ao encontro do contributo esperado dos RH indicado na primeira questão. Podem apoiar os profissionais e empresas na criação de maior robustez na sua estratégia ou na fase de implementação. Aqui prevalece as suas competências específicas de análise de toda a envolvente, para além de disporem geralmente de uma visão alargada e enriquecida pelas experiências das diversas organizações e do mercado com quem colaboram ao contrário de um profissional que está muitas vezes restrito às suas próprias experiências, sector de actividade ou empresa.

Conseguem alertar para as oportunidades e os sinais de perigo no negócio ou apresentar soluções e práticas inovadoras, e porque politicamente não têm compromissos com os diferentes intervenientes, a sua coerência e transparência podem sobressair.

Depois, eles próprios são grandes dinamizadores de interacções e podem despoletar ou favorecer a activação do potencial por vezes existente mas escondido nas organizações ou ainda criar canais favoráveis a novas dinâmicas fora das mesmas.

Contudo, considero que o seu papel deve se manter efectivamente como parceiro, conhecedor do negócio e influenciando positivamente as decisões, criando e mantendo relações de confiança mas sempre na óptica uma colaboração e complementaridade dinâmica, com objectivos bem definidos e até prazo também ele bem definido. Um “compagnon de route” mais do que um departamento “externo” de consultoria. É essa agilidade de relacionamento aliado a sólidos conhecimentos e uma preocupação natural e constante em olhar para os lados e para a frente que lhes permite entregar às empresas algo distinto e adequado. A lógica é essa mesma, de sermos constantemente desafiados para criamos valor diferenciador.

Carlos Courelas