

# **Paulo Capela, Diretor de Vendas e Telemarketing da Altice Portugal: “Temos de fazer com que as pessoas sintam que fazem parte da gestão das empresas”**

**É responsável por muitas pessoas. Que características é preciso ter para ser um bom líder?**

Na minha opinião, ninguém nasce com características ideais para ser isto ou aquilo. Vamos formando as características à medida que vamos aprendendo. Comigo foi assim. Eu recordo-me que, logo no início, quando comecei a trabalhar, e comecei como vendedor, uma das coisas a que estava sempre atento era às coisas que os meus chefes e o meu diretor faziam e com as quais eu concordava ou não concordava. Aquelas que me motivavam ou as que me desmotivavam. Desde essa altura que comecei a gravar na minha memória aquilo que eu achava que eram coisas importantes e que faziam mexer equipas para o bem ou para o mal. Quis o destino que eu, um dia, viesse a chefiar equipas. Toda a aprendizagem que tive ao longo desses anos, fui sempre implementando de acordo com a minha experiência não enquanto líder ou chefe, mas enquanto colaborador. Mais tarde, já na liderança de pessoas, é evidente que vamos aprendendo com os nossos erros, porque só aprendemos com aquilo que vamos fazendo mal. Temos de estar sempre atentos a uma coisa. **Quando produzimos uma decisão, ou uma política de trabalho, de recursos humanos ou comercial, temos de ser sempre muito sensíveis à forma como as pessoas reagem.** É a

reação das pessoas que nos permite fazer o *find tunning* das decisões que tomamos. Inicialmente, as pessoas têm tendência para ser chefes, e lembro-me de mim quando era mais novo. Dizem que tem de ser feito assim, porque são chefes e não admitem com facilidade que possa haver outras opiniões e que venham, em particular, dos próprios colaboradores, porque há o receio de se perder o poder e a cara perante as equipas. E não é verdade. Hoje, quando olho para mim, vejo a forma como trabalho com as minhas equipas. E é completamente diferente. **Limito-me a ser mais um colega, que tem ideias como eles têm. Umhas vezes são boas, outras são más. O que interessa são as boas ideias, ou seja, temos de fazer com que as pessoas sintam que fazem parte da gestão das empresas e que participam na gestão.** As pessoas não gostam de ser mais uma pessoa no meio de um sistema. Gostam de falar e de serem ouvidas e quando veem que existe *feedback* e que o que dizem causa impacto, levando a alterações de decisões, ou de estratégias, ficam altamente motivadas e passam a colaborar connosco, não porque têm de ganhar o dinheiro no final do mês, mas porque na realidade têm vontade de participar na gestão da equipa.

*Na minha opinião, as características para ser um bom líder resumem-se a ouvir, ouvir com muita atenção, e refletir sobre tudo o que nos dizem. Quando não estamos de acordo, devemos dizer às pessoas que não é a proposta mais adequada e explicar porquê. Quando fazem propostas que são bem-vindas, devemos implementá-las e divulgar o pai da ideia. Devemos reconhecer o mérito e agradecer.*

**Considerando os seus anos de experiência, tem notado alguma diferença entre as gerações anteriores e as pessoas mais novas que entram agora para o mercado de trabalho?**

Nós não podemos olhar para o comportamento dos jovens que entram hoje no mercado de trabalho dissociado do contexto que vivemos em Portugal. Tendo em consideração as pessoas com quem

lido, e isto não quer dizer que sejam representativas de todos os jovens, as que vêm trabalhar para as áreas comerciais nas telecomunicações são jovens que trazem sonhos na cabeça e ambição, mas nem todos eles procuram nestes empregos a sua realização futura. Procuram uma saída para que, no momento, tenham uma ocupação, possam ganhar experiência e dinheiro. Na área onde trabalho sempre foi assim e continua a ser. Ainda a semana passada fiz um *roadshow* pelo país e tive a oportunidade de falar diretamente com muitos dos nossos comerciais que estão ao telefone e continua a ser assim. Falei com pessoas que querem seguir carreiras militares, outros que estão a tirar mestrados, mas como ainda não têm onde se ocupar vêm para aqui. Invariavelmente, acontece uma de duas coisas. Alguns desses jovens acabam por encontrar oportunidades na área que pretendem seguir, e eu fico feliz por isso, e outros ficam a gostar tanto da forma como trabalhamos, da forma como são geridos e da abertura que têm dentro da nossa organização, que acabam por ficar. Tenho colegas comerciais que estão nos *call centers* que têm mestrados em várias áreas e que não saem porque não querem. É uma área em que as pessoas abraçam o desafio sem intenção de fazer dele uma carreira profissional e outros acabam, de facto, por fazer. As pessoas que hoje me aparecem têm as mesmas características das que apareciam há uns anos. **Não sinto que tenha havido uma mudança de comportamento ou de atitude. As características são as mesmas.**

## **Fora dos grandes centros, as pessoas fixam-se mais?**

Fixam-se mais e não é por acaso que existem *call centers* com uma distribuição descentralizada pelo país. Se olhar para os nossos *call centers* que estão nas grandes cidades, como Lisboa e Porto, a rotatividade das pessoas é muito maior, porque a oferta é maior, as oportunidades são mais, têm mais por onde escolher e circulam mais. Quando falo em Santo Tirso, Castelo Branco, entre outras localidades do país, a rotatividade das pessoas é muito menor e a sua qualidade de vida também é

melhor, porque como sabem que não têm tantas alternativas, seguram-se mais às oportunidades que têm.

## **E nos grandes centros, como trabalham para limitar o *turnover*?**

**Através de processos de remuneração**, diferenciados no tempo, o que constitui uma forma de as pessoas saberem que caso saiam da empresa há sempre uma remuneração que lá fica e que o colaborador perde. Mas esta ferramenta não é a mais importante. É a mais imediata. Tipicamente o que fazemos é **dar muito apoio a todas as pessoas que trabalham connosco e estarmos muito atentos aos problemas que as afetam**. Quando temos uma pessoa que deixa de produzir aquilo que é a sua média normal de produção, porque está provavelmente a atravessar um problema, que pode ser pessoal ou profissional, peço às chefias intermédias que perguntem às pessoas que problemas têm e se querem apresentá-los, para desabafarem com um chefe, com um coordenador ou com o diretor. Este tipo de acompanhamento e de apoio, associado a uma dinâmica com alegria, ou seja, nos *call centers* existe aquilo que chamo a palhaçada, os gritos de guerra, as palmas, as organizações que se formam para jantares fora, para **comemoração de resultados**, permite que encontremos uma população muito satisfeita por trabalhar connosco. O **apoio e a parte lúdica** que têm, onde, de facto, convivem e fazem a festa, associados ao **rigor profissional e à exigência**, fazem com que as pessoas continuem a querer trabalhar connosco. Há outra coisa que é a dificuldade que os jovens têm em encontrar emprego e saídas nas suas áreas de eleição. Tudo junto faz com que tenhamos milhares de pessoas a trabalhar connosco todos os dias.

## **Na área de recursos humanos qual é, atualmente, o seu maior desafio?**

Atualmente, o maior desafio na área de recursos humanos é conseguir que as pessoas olhem para estas funções não apenas como a saída possível, mas como uma carreira e um percurso

**profissional tão válidos como qualquer outro.** A dificuldade que temos é que a maior parte das pessoas que começam a trabalhar connosco nunca começam com esta visão, o que, de alguma forma, nos limita na seleção das pessoas que gostaríamos também de ter connosco. Mas, para isso, teria de haver alterações, que não são fáceis de implementar, que conjugassem os interesses em causa – os das pessoas e das empresas, que, no final do mês, têm de ter receitas e ganhar dinheiro.

## **Qual foi o maior desafio da sua carreira profissional?**

Tenho a sorte de ter tido vários desafios ao longo da minha carreira. O primeiro desafio que tive foi o lançamento da TV Cabo em Portugal. Fiz parte da sua primeira equipa. Hoje a TV Cabo deve ter 600 colaboradores diretos, fora os indiretos, e devem ter um milhão e 500 mil clientes. Na altura, havia zero clientes, éramos 20 colaboradores e eu fui responsável pelo plano de marketing. Era um jovem licenciado, com muita vontade de trabalhar, como tenho ainda hoje, mas tudo era uma descoberta. Nem me apercebi que estava a fazer o plano de marketing, porque fui contratado para assessorar o administrador que tinha a área comercial e marketing. Só percebi que estava a fazer o plano de marketing, ou a ajudar a fazê-lo, porque, como é óbvio, não estava a fazer sozinho. Quando tive noção do que estava a fazer, foi a minha primeira noite sem dormir, porque comecei a imaginar a responsabilidade do trabalho que estava a fazer, a olhar para os números e para aquilo que era previsível vir a ser aquele negócio, como acabou por ser com milhões de clientes. Hoje pode não ser nada de especial, mas para um jovem saído da faculdade foi um projeto que me deixou maravilhado. Ficava a trabalhar até às quatro da manhã em casa, para ver como se fazia, porque quando começamos a trabalhar temos de reaprender. Foi um desafio extraordinário e apaixonante. Quando a TV Cabo arrancou havia a TV Cabo Portugal e as empresas chamadas operadoras regionais

que operacionalizavam os negócios. Era lá que se encontravam os vendedores, os técnicos e todas as pessoas que operacionalizavam o negócio. A segunda fase do meu trabalho foi arrancar com as áreas comerciais dessas empresas e com os seus diretores comerciais. As pessoas eram recrutadas, vinham todas da casa-mãe, a PT, mas vinham dirigir um negócio que desconheciam. Eu era o *coach* que andava pelo país a fazer reuniões com os diretores e com as suas equipas, para explicar as regras do negócio, como se trabalhava, como funcionavam os sistemas de informação, o modelo de vendas e as remunerações, porque, como tinha escrito o plano, sabia tudo de cor. O meu segundo desafio foi ajudar os meus colegas – diretores comerciais nessas empresas – a arrancar com as suas equipas e pôr o negócio a funcionar.

## **Com uma equipa tão grande e tão rotativa, como abordam as questões da formação?**

A nossa atividade profissional é muito dinâmica. Vendemos produtos sexys, como a internet e a televisão. As pessoas interessam-se e dão muito valor ao que é novidade. A nossa dificuldade é conseguir comunicar todas as nossas novidades e comunicar bem, de forma a que percebam à primeira, porque comunicar através de anúncios é difícil, por isso é que são precisos vendedores.

Nós temos dois tipos de ações que são recorrentes. A uma chamamos-lhe **formação de acolhimento**. Ninguém começa a trabalhar connosco sem ter formação sobre os nossos produtos, a nossa oferta, os nossos processos e as regras de negócio. É uma formação presencial, cuja duração depende dos canais de venda e da sua complexidade. Quando alguém começa a trabalhar está perfeitamente apto a desempenhar a sua função, do ponto de vista teórico, porque a experiência diária é que transforma os profissionais. Fazemos simulações de chamadas, com clientes fictícios, onde são confrontados com situações de stress, confrontam sistemas e dão respostas sobre um conjunto variado de situações, para que não tenham este choque com clientes

reais. Nos primeiros dias continuam acompanhados por formadores, que inspiram confiança, que os ensinaram e que intervêm em substituição da chefia direta se estiverem atrapalhados. Quando já não precisam dos formadores, as chefias tomam conta deles e entram em processo de velocidade cruzeiro. Depois existem as alterações de preço, de campanhas, de promoções e de canais. **Todas as semanas fazemos briefings semanais e presenciais** para apresentarmos as novidades da semana, os seus benefícios e vantagens. Quando existem decisões menos populares da empresa temos de preparar as pessoas sobre o que dizer aos clientes. Se houver uma novidade bombástica, que saia inesperadamente, fazemos um *briefing* extraordinário. Os *briefings* são presenciais, o que não quer dizer que sejam com todas as pessoas. São com as chefias. Temos um **sistema de comunicação** oleado, que funciona através de um *site* interno. Quando as pessoas entram e ligam a sua consola, a primeira coisa que veem são as novidades do dia. Mesmo que não tenham assistido a um *briefing*, as novidades estão presentes e não têm como não saberem.

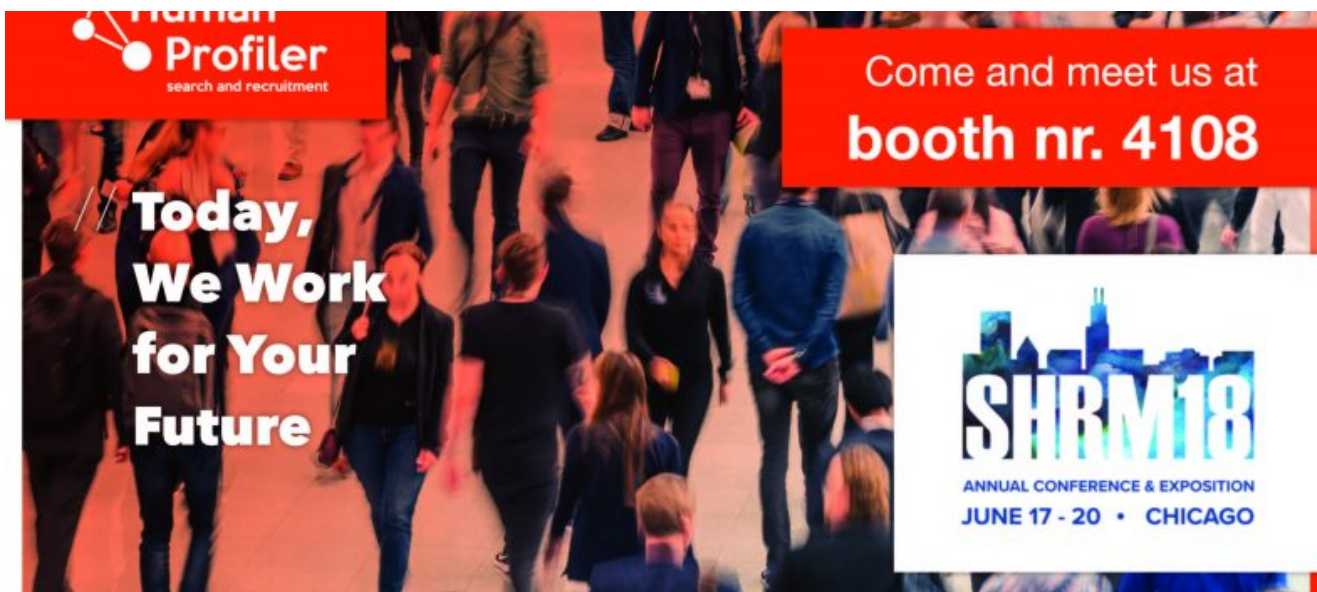
## **Os seus colaboradores não vão ser substituídos por robôs rapidamente?**

Não. Na minha opinião, não. E enquanto profissional, não tenho isso em mente, por uma razão muito simples. Eu sou vendedor e percebo alguma coisa de vendas. Portanto, não acredito no comportamento de mercado em que as pessoas podem comprar o que quiserem, quando quiserem, sem terem de falar com alguém. Eu não acredito. **As empresas para sobreviverem e crescerem precisam de ter vendedores que convençam as pessoas.**

Entrevista in **RHmagazine** n.º 115, março/abril 2018

[Voltar à homepage](#)

## Mais notícias:



[Empresas Formação e coaching](#)

[Human Profiler foi a única empresa Portuguesa na categoria de seleção e recrutamento na SHRM Annual Conference & Exposition 2018](#)



[Crónicas](#)

[Vou pedir ao tempo que me dê mais tempo](#)





[Crônicas](#)

[Líderes apaixonados precisam-se!](#)