XXV ANIVERSÁRIO

ASP

(1980-2005)

XXV ENCONTRO NACIONAL
III CONGRESSO INTERNACIONAL

Funchal, Hotel Tivoli Ocean Park, 10 a 13 de Novembro 2005

GERIR A CARREIRA:
UMA ABORDAGEM DIFERENTE

Amândio da Fonseca

GERIR A CARREIRA: UMA ABORDAGEM DIFERENTE

A maior parte das pessoas que participam neste Congresso já passaram por vários processos de selecção, trabalharam com diferentes gestores – uns “quase perfeitos” outros “menos que quase perfeitos“ – e são profissionais que reúnem a maioria das competências que tendem a associar-se ao desempenho de uma secretária executiva experiente e qualificada.

Decerto influenciado por ter, recentemente, assistido em Lisboa a uma conferência do Prof. Edward de Bono – o guru do lateral thinking –, pareceu-me mais motivante não limitar o tema da gestão da carreira à descrição dos processos e critérios que as organizações utilizam para recrutar secretárias, mas alargá-lo a uma dimensão pouco discutida mas que, na perspectiva do Self Management, tem uma importância fundamental: o chefe com quem se quer trabalhar.

Neste sentido a minha intervenção vai tentar contribuir para vos ajudar a gerir a carreira e a seleccionar, não apenas os gestores com quem vão trabalhar… sejam eles “quase perfeitos“ ou “menos que quase perfeitos”, mas também como trabalhar com eles.

Numa época em que cada profissional é responsável pela gestão da sua própria carreira, a forma como se gere a relação com o chefe condiciona aspectos fundamentais: como é que as secretárias executivas de sucesso comunicam para serem aceites, fazem perguntas, usam o humor, o que pensam de si mesmas, como planeiam as carreiras e seleccionam os gestores com quem trabalham?

O que vou tentar transmitir-vos são um conjunto de competências – habitualmente pouco afloradas na formação – que uma secretária executiva deve desenvolver para tirar o melhor proveito dessas características pessoais.

Mesmo que se trate de alguém que não tenha a ambição de suceder ao chefe e atingir o topo da carreira, todas as pessoas querem:

- melhorar as suas condições financeiras,
- ter segurança de emprego;
- ser profissionalmente reconhecidas;
- ter sucesso no que fazem;
- fazer bem o seu trabalho;
- progredir profissionalmente;
- usufruir da qualidade de vida que pretendem e merecem;
- preparar-se para outros voos, outras funções e novas oportunidades.

PROJECTO DE VIDA, PAPEIS E ESTILOS DE CARREIRA

Um primeiro passo exigido a qualquer tipo de profissional para se situar no processo de gestão da sua carreira é definir uma visão do futuro, isto é, um projecto de vida e de carreira. Uma carreira profissional pode ser desenvolvida com diferentes ritmos.

Se olharmos para uma estrutura organizacional como uma montanha com diferentes níveis de dificuldade e obstáculos a secretária executiva – tal como qualquer outra profissão - tem que optar, na escalada da montanha organizacional, por determinados papeis:

- O papel de visitante ou excursionista que está na montanha mais para passear e viver o dia-a-dia do que para atingir o cume – **age quando solicitado**;
- O papel da montanhista que se esforça de forma empenhada e sistemática por ultrapassar obstáculos, vencer desafios e progredir no terreno para atingir determinados objectivos – **reage aos desafios**;
- O papel de alpinista preparada e motivada para escalar picos, alcançar o topo da montanha e ser reconhecido como vencedor – **pró-activa e empreendedora**.

CLARIFICAR RESPONSABILIDADES E EXPECTATIVAS

Qualquer que seja a opção de papel que decida assumir, existem um conjunto de factores que são determinantes para o desempenho da função, a compreensão das necessidades do trabalho e a percepção clara daquilo que a organização e o chefe esperam de si.

Muitas secretárias falham na sua função por não chegarem a perceber o que o chefe pretende. É, portanto, indispensável que a secretária executiva se preocupe em descobrir o mais depressa possível o tipo de chefe com quem trabalha ou vai trabalhar:

- Qual o papel que ele/a tende a assumir como gestor: excursionista, montanhista ou alpinista?
- Quais as suas prioridades pessoais a curto e longo prazo?
- Em que é que ele é realmente bom?
- Quais são os seus pontos fracos?
- Qual a importância que atribui ao sucesso e ao dinheiro?
- Preocupa-se mais com a imagem ou com o dinheiro?
- A empresa é rentável?
- O que é que ele espera de si como secretária?

Para obter resposta a estas questões a secretária executiva, que pretende avançar na carreira, melhorar as remunerações, alcançar bónus e ser reconhecida, tem que estar muito atenta, observar o que se passa e fazer perguntas directas ao chefe:

- O que é prioritário para si?
- Para fazer bem o meu trabalho o que é que considera ser mais importante?
- Se eu fizer bem o meu trabalho quais são os sinais - critérios - de sucesso?

para além de fazer também perguntas a outros, ler nas entrelinhas, observar e usar a intuição.

As respostas e conclusões obtidas vão permitir-lhe trabalhar, agir com maior confiança e perceber melhor o que o chefe pretende.

Compreender o que o chefe valoriza, para além das responsabilidades específicas da função, inclui por exemplo:

- Saber as chamadas que se pode passar-lhe e aquelas que não deve;
- Ser uma espécie de guarda-costas que o protege de ameaças e de intrusos;
- Saber quando recordar alguma coisa e ajudá-lo;
- Ficar até às 20H00 quando ele fica até às 20H00;
- Conhecer-lhe as rotinas, os tiques, as manias;
- Ajudá-lo a sentir-se organizado e a controlar-se a si mesmo;
- Aprender a pensar como o chefe pensa - empatia;
- Distinguir entre os chefes que ensinam e aqueles que não convém imitar;
- Perceber como o chefe gere as suas responsabilidades.

Naturalmente que a dificuldade de perceber e compreender alguém reside no facto de os chefes serem seres humanos, com diferentes personalidades, temperamentos, experiências, capacidades intelectuais, idades, educação e nem sempre serem fáceis de perceber…

Trata-se, portanto, de um esforço de observação constante e diário que tende a ser tanto mais bem sucedido quanto mais consistente e sistemático for feito

COMO SELECCIONAR O CHEFE "QUASE PERFEITO"

Para se tornar uma secretária executiva de sucesso é muito importante:

- Trabalhar com um chefe de primeira classe;
- Ter um chefe que demonstre competência para gerir um negócio importante e que tenha uma história de sucesso;
- Evitar os chefes que falharam com frequência nos projectos em que estiveram envolvidos;
- Preferir alguém ambicioso, que goste de trabalhar por objectivos, e se preocupe mais com a rentabilidade da empresa do que com a promoção da sua imagem;
- Que não esteja à beira da reforma.

As vantagens de seleccionar um chefe com estas características são:

- Correr menos riscos de ficar desempregada;
- Dispor de melhores exemplos e melhores lições;
- Ser mais fácil imitar as pessoas que se admiram;
- Ser melhor remunerada;
- Ter melhor qualidade de vida e satisfação profissional.

COMO TRABALHAR COM CHEFES
QUE ESTÃO LONGE DE SER "QUASE PERFEITOS"

Como nem sempre é possível ter o que queremos, é preferível aprender a trabalhar com qualquer um deles.

Por estranho que pareça aprende-se muitas vezes mais com um chefe que está longe de ser "quase perfeito" do que o contrário. O facto de a pessoa ser constantemente forçada a dar o melhor de si e trabalhar nos limites leva a que melhore a sua eficácia e eleve os níveis de exigências que coloca a si mesma.

As competências a desenvolver nas relações com o chefe são aquelas que explicam a razão porque entre pessoas com qualificações e perfis semelhantes, algumas têm sucesso e outras coleccionam insucessos.

Em termos quotidianos estas competências de natureza emocional traduzem-se por comportamentos como estes:

- **Controlar as atitudes – auto-controlo emocional**

  A perda do auto-domínio implica deixar que as atitudes incorrectas e destrutivas do chefe influenciem os vossos actos e aceitar submeter-se à situação.

- **Estar e mostrar-se segura e confiante**

  Quando se tem a perfeita consciência – no coração e na mente – de que se tem razão não se deve transigir. Não aceitar que a pressão das pessoas, dos números, do tempo ou de qualquer outro factor resultante do ambiente da organização vos faça mudar de ideias. Mesmo o chefe "longe de quase perfeito" é forçado a respeitar a pessoa coerente consigo mesma e que age de forma convicta e segura de si mesma.

- **Ser persistente**

  Muitos chefes – qualquer que seja o seu nível de perfeição – gostam de testar o "break-even-point"dos colaboradores. Em geral, raramente é possível conseguirmos algo apenas com um pedido, uma carta ou um telefonema.
  Quando se insiste naquilo que se pretende e se acredita ser esse o caminho ou a solução termina-se por se conseguir o que se pretende. Pelo menos o respeito e a admiração do chefe.

- **Descobrir o lado positivo das situações**

  Em todas as situações é sempre possível identificar algo que é positivo e em que se pode ganhar algo. Antes de criticar, o chefe deve tentar compreender as suas razões, analisar as nossas próprias acções e verificar se não cometemos erros iguais e semelhantes que convém procurar mudar e melhorar.

- **Pensar bem – reflectir sempre – antes de falar**

  Quando nos sentimos magoados ou injustiçados deve-se parar para reflectir sobre as palavras e comportamentos e pensar nas consequências que poderão desencadear em relação a nós próprios, à empresa, ao chefe e fazer um controlo apertado do que queremos que aconteça.

- **Preocupar-se com os detalhes**

  Em situações de dificuldade é muito importante observar e tomar nota da forma como o chefe reage, as suas expressões, tom de voz, o que o irrita, os seus tiques.

  È, sobretudo, prudente estar atenta à agenda e ritmo de trabalho e deixá-lo sozinho quando está sob pressão e stressado. Só estando atenta e silenciosa é possível ver e perceber o que é visível e o que não é visível no seu comportamento.

- **Manter o sentido de humor**

  Levar sempre em linha de conta de que, por muito importante que seja o trabalho o que verdadeiramente conta e é importante é a saúde, a família, e os afectos – o amor e amizade – e que um sorriso desarma qualquer situação por mais dramática que seja… Mesmo as coisas desagradáveis ditas com um sorriso têm uma eficácia que desarma adversários e alicia simpatias.

- **Ser simpática**

  Tentar agir de forma agradável. Pode-se ser muito exigente, determinada, segura de si ou qualquer outra qualidade semelhante de forma simpática e natural. Para isso é preciso não perder o controlo emocional e ser capaz de sorrir…

- **Ser curiosa: perguntar, perguntar, perguntar…**

  Quando se pensa que se sabe tudo e sobretudo quando se age como se soubesse tudo, corre-se o risco de se estar enganada. É preciso perguntar, controlar e verificar razões, detalhes, pormenores para se conhecer bem as questões e encontrar respostas e soluções em vez de dar opiniões ou fazer acusações.

  Na relação com o chefe e quando as coisas não correm como quer é preferível pedir-lhe uma reunião e perguntar-lhe directamente:

  - O que é que eu posso fazer melhor? Como acha que devo fazer para melhorar?
  - Não perguntar: O que é que está errado comigo? (patético)

  ou

  - O que é que está errado consigo? (agressivo)

- **Quando a solução é mudar**

Quando, apesar de tudo isto, a relação fica insustentável... e se torna necessário tomar uma decisão é necessário gerir a situação:

- Definir o timing da saída. A demissão deve ser apresentada quando a relação com o chefe está no ponto mais alto e não no ponto mais baixo;
- Optar entre desistir, sair vencida e frustrada ou sair de cabeça erguida com a consciência de que a experiência lhe permitiu tornar-se uma profissional mais eficaz, mais conhecedora da natureza humana, mais realizada como pessoa e com uma auto-estima e auto-confiança reforçada;
- Não se deixar comprar por um excelente ordenado: muitos chefes gostam de ter uma secretária extremamente bem paga para a poderem controlar melhor e evitar que ela saia, retirando-lhes o controlo da sua carreira.

Outra solução, quando se trabalha com um chefe "menos, menos que quase perfeito" é ser paciente e pensar que:

- Os chefes incompetentes ou fracos não sobrevivem muito tempo;
- Por definição os níveis de incompetência de um chefe são mais facilmente notados pelos outros do que noutras funções;
- Nos dias de hoje, um chefe incompetente é rapidamente reconhecido por toda a gente e tem reinados curtos...

Nestes casos é preferível sentar-se e esperar…. A menos que se trate de um chefe filho do patrão…

AMÂNDIO DA FONSECA
EGOR PORTUGAL, SA

Anexo: Corporate Governance: The changing role of the company secretary

07 November 2005

IMD Lifelong Learning: Top Stories

Corporate Governance: The changing role of the company secretary

04 Nov 2005

"The company secretary supports the board and the chairman but not all company secretaries fulfill their role in the same way. Moreover, the role of the company secretary is moving towards that of corporate governance professional," says Gertrud Erismann-Peyer, currently IMD executive in residence and former company secretary / secretary to the board of directors of the Swiss Financial Services Group UBS AG and a member of its Group Managing Board until her retirement in May 2005.

Professor **Ulrich Steger**, director of the **Building High Performance Boards program** (BHBP) is pleased to be able to welcome Gertrud Erismann-Peyer to IMD, he comments: "As IMD executive in residence, lawyer and seasoned company secretary, Gertrud Erismann-Peyer complements IMD's corporate governance research. She will explore uncharted territory; the corporate infrastructure required for a high-performing board, and the dramatic transition from mostly administrative company secretaries to fully fledged corporate governance professionals. As a guest speaker and facilitator, Gertrud will also share her tremendous experience with participants in the BHPB program and other IMD events, such as the Discovery Event for company secretaries on November 22 and 23, "Coping with multiple codes of conduct."

In an interview, we asked Gertrud Erismann-Peyer to give us a brief introduction to the changing role of the company secretary.

What is the role of the company secretary today?

"There is no *one-size-fits-all* job description for company secretaries. On the contrary, roles, responsibilities and positions differ significantly from company to company, depending on the organization of the firm and its corporate governance design. The fulfillment of the role also depends on the personality and professional background of the incumbent and his or her local legal environment.

"Supporting the board and the chairman and ensuring compliance with corporate law has always been and will continue to be a core responsibility. Some company secretaries concentrate however mostly on administrative functions; others play a crucial role in supporting the chairman and representing him or her within the organization, they are almost his or her alter ego."

How do you think this role might evolve?

"Given the increasingly challenging legal and regulatory requirements, the role of the company secretary will most certainly develop into that of corporate governance professional. The company secretary will play an important role in ensuring that the firm establishes and maintains good corporate governance rules and that these rules are respected throughout the organization. The new job description will require broad knowledge about corporate governance standards and rules, international developments

in this field, and the ability to judge where changes in the own organization are necessary and where they would not add value."

What part of the corporate governance research appeals to you most?

"I experienced a significant evolution of the role of the company secretary at UBS, where I had the opportunity to help build up state-of-the-art corporate governance after the creation of UBS through the merger of Union Bank of Switzerland and Swiss Bank Corporation in 1998. I am convinced that a significant part of the company secretaries' work will be in the field of corporate governance in the future. This is what I am most interested in, and I would like to find out what companies around the world think about this and what they are doing. My first contacts indicate that a fundamental change is ongoing, that new talents and capacities for the function will be required. These trends will, however, have to be further researched."

Why is this important for executives?

"Corporate governance has become a success factor for many companies, and regulators in many countries have their eye on compliance. Non-compliance with corporate governance rules can be critical, and the impact on the firm's reputation in case of governance failure can be disastrous. For executives as well as for directors it will become more and more important to know that corporate governance requirements are taken care of by a person they can trust – the company secretary."

Why did you decide to become an Executive in Residence at IMD?

"I have known IMD for many years after attending a special program for board members; UBS is a partner in the IMD Learning Network. When I retired from UBS last May, Professor Ulrich Steger suggested that I work on the issue of the role of company secretaries, and I accepted with pleasure. I like to work in the inspiring environment of IMD, while keeping my independence. Combining academic research on the broader issue of corporate governance with my "practitioner" view makes a lot of sense, both for me and for IMD's participants. Because of my UBS experience, I can contribute a lot of practical personal insights. I know where the main problems are, what can be done and what should be improved, given today's changing governance requirements."

Click here for more information on the Building High Performance Boards program

Click here for more information on the 22/23 November Discovery Event

If you are interested in contributing to the research, feel free to contact Gertrud Erismann-Peyer by email: **gertrud.erismann-peyer@imd.ch**