

**2021
2022**



**DEGUSTAÇÃO
DE
EXPERIÊNCIAS**

ARTIGOS SECRETARIADO E ASSESSORIA



Ana Paula Marques

EDITORIAL

O ano de 2022 foi repleto de realizações que nos motivam e estimulam a continuar o trabalho da ASP, enquanto Associação Profissional, na partilha experiências e de comportamentos profissionais.

Reunir experiências, consolidar posições e reforçar competências, num trabalho contínuo na valorização da atividade profissional que cada vez mais integra os órgãos de gestão e de decisão do universo empresarial.

Nesta edição das publicações ASP de 2022 recuperamos temas de relevo e de interesse para a área profissional da Assessoria e do Secretariado, sem esquecer os temas do Protocolo, do desempenho exemplar destas funções, mas também os outros temas ligados à gestão de tempo, aprender a trabalhar sob pressão se necessário, e sobretudo saber ser um elo de consensos e colaboração no universo em que cada profissional se insere.

Que estes artigos que aqui reunimos nos sirvam não apenas de inspiração, mas também de aprendizagem e recolha de elementos que nos tornam a cada dia que passa, melhores profissionais e até pessoas mais comprometidas com a profissão mas também com o universo empresarial em que nos inserimos.

Obrigada a todos.

A Presidente da direção da ASP
Ana Paula Marques

ÍNDICE



7.
30 Jun | 2021
Está na hora de saber se faz parte dos 7 perfis-tipo que nunca prosperam no trabalho!



9.
07 Jul | 2021
O que diz o protocolo sobre precedências: as executivas têm ou não prioridade?



11.
14 Jul | 2021
Vivemos para trabalhar ou trabalhamos para viver? Já pensou nisso?



13.
28 Jul | 2021
Sonhe Acredite Dedique-se



14.
15 Set | 2021
Afinal não deve evitar os colegas conflituosos e é possível ter um "bom conflito" - Saiba como.



16.
22 Set | 2021
A coragem de ser suficiente?



17.
29 Set | 2021
Guarda-roupa para a nova normalidade



19.
06 Out | 2021
Assistentes Executivos, qual o futuro da nossa profissão?



20.
13 Out | 2021
A Deontologia no Secretariado - o profissional, as chefias e os colegas (Parte 1)



21.
20 Out | 2021
O Secretariado Administrativo/Executivo virtual em Portugal



24.
03 Nov | 2021
A Deontologia no Secretariado (Parte II)



25.
10 Nov | 2021
18 erros de Português frequentes e que mancham a sua imagem



28.
17 Nov | 2021
Como se tornar verdadeiramente confiante



38.
24 Nov | 2021
Profissionais de Secretariado: Caracterização do perfil requerido pelos empregadores portugueses



39.
05 Jan | 2022
Testemunho ASP sobre a importância do Secretariado Clínico e a sua relevância para o melhor atendimento



40.
12 Jan | 2022
É tempo de ganhar novas competências



44.
19 Jan | 2022
Quais as diferenças entre protocolo, etiquetas e boas maneiras.



46.
02 Fev | 2022
10 Qualidades de um Excelente Profissional de Secretariado e Assessoria



48.
09 Fev | 2022
Entrevista Dr. Sandro Cardoso, Diretor Geral da Cosmética Activa L'Oréal



49.
16 Fev | 2022
Profissional de Secretariado e Assessoria inspirado e criativo



50.
23 Fev | 2022
Como devem as empresas portuguesas atrair e gerir talento global? Gestores respondem.



52.
02 Mar | 2022
Matriz de Competências Globais – World Administrators Alliance



53.
09 Mar | 2022
Estado da ética nas empresas portuguesas: (ainda) é complicado



57.
23 Mar | 2022
O uso de ferramentas de inteligência artificial pode facilitar muito a rotina no trabalho.



59.
06 Abr | 2022
Building the Habit of Confidence as an Assistant



62.
13 Abr | 2022
What support do you need from your Executive to work in partnership?



64.
20 Abr | 2022
O novo paradigma do talento e os três aceleradores da mudança



66.
27 Abr | 2022
Dominar a conversa de circunstância



67.
04 Mai | 2022
Executive Assistants are not Admins



69.
11 Mai | 2022
Ausência de resposta: Como aniquilar a sua imagem profissional em segundos



70.
18 Mai | 2022
How to Measure Success as an Executive Assistant or Chief of Staff



72.
25 Mai | 2022
Quer um perfil LinkedIn que se destaque e atraia recrutadores? Siga estas 10 dicas (preciosas)



74.
01 Jun | 2022
Quer destacar-se no mercado de trabalho? Estas cinco dicas vão fazer a diferença



75.
08 Jun | 2022
Resourcefulness: A Crucial Power Skill for Executive Assistants



78.
15 Jun | 2022
Perguntas inconvenientes: O que responder quando não pretendemos responder?



79.
22 Jun | 2022
Protocolo nas Reuniões: Qual é o meu lugar?



80.
06 Jul | 2022
Independence the Executive Assistant role



82.
13 Jul | 2022
A sua insatisfação profissional pode ser um dádiva!



85.
20 Jul | 2022
Se a empresa não muda, mudo eu



87.
28 Jul | 2022
Dominar a conversa de circunstância



89.
14 Set | 2022
Vão ser estas as 10 competências fundamentais nos próximos 10 anos. Verifique se as tem (e se não tiver, desenvolva-as)



91.
21 Set | 2022
7 Mental Techniques to Improve Your Time Management



93.
28 Set | 2022
Ver ou não emails (nas férias)?



94.
12 Out | 2022
O gestor e o Profissional de Secretariado e Assessoria (como construir uma parceria de sucesso?)



96.
19 Out | 2022
Are You Ready to Reinvent Yourself?



101.
07 Dez | 2022
Transferência da formação: o que separa o aprender do aplicar



103.
14 Dez | 2022
Executive assistant reveals CEO's most impactful relationship



105.
21 Dez | 2022
Caderno ASP n.º 8 – Burnout e a longevidade dos nossos dias



30 Jun | 2021

Está na hora de saber se faz parte dos 7 perfis-tipo que nunca prosperam no trabalho

Todos gostamos de pensar em nós próprios como profissionais-estrela e exemplares, mas há uma realidade incontornável: enquanto algumas pessoas parecem subir de escada rolante até ao topo da carreira, há outras cujo crescimento profissional não evolui da forma desejada.

Se sente que está a estagnar e não consegue subir os degraus que deseja na sua carreira de trabalho, é provável que reúna as características de um dos sete perfis-tipo que nunca prosperam em ambiente laboral.

A Adecco Portugal identifica os perfis e os passos que pode dar para modificar algumas posturas e prosperar na carreira profissional.

Está na hora de operar algumas mudanças na sua postura de trabalho para evoluir da forma que deseja. E nestes perfis vai reconhecer que são essencialmente as suas soft skills que pesam a seu (des)favor: trabalhar em equipa é saber constantemente interagir com os outros.

1 – O INSEGURO

O seu nível de autoconfiança pode ser o traço de personalidade que está a atrasar e a dificultar o seu crescimento profissional. A sua insegurança e falta de autoestima podem ter um grande impacto na sua carreira.

DICA: Vê-se retratado nesta descrição? Se duvidar frequentemente de si próprio no trabalho, terá de silenciar a sua crítica interior e deixar de pedir desculpa pelos erros detetados. Se duvida de si próprio, catalogue as suas realizações para que possa ver com os seus próprios olhos as áreas em que foi bem-sucedido. A recolha de provas concretas das

suas realizações profissionais pode melhorar a sua confiança.

2 – O INTRIGUISTA

Ninguém gosta de intrigas, mas a realidade é que todos os escritórios têm alguns. No entanto, a divulgação de rumores sobre colegas de trabalho pode ter grandes repercussões. Os mexericos no trabalho prejudicam as relações, não as constroem.

DICA: Ninguém vai confiar num bisbilhoteiro, o que significa que a sua reputação no local de trabalho irá sofrer. Sair do moinho de bisbilhotices e maledicência do escritório permitir-lhe-á reparar relações com colegas que tenha ofendido.

3 – O HIPERSENSÍVEL

Tem dificuldade em aceitar críticas construtivas? Está longe de estar sozinho, mas o seu feedback construtivo destina-se a ajudá-lo, não a magoá-lo, e pode ser uma ferramenta valiosa para o seu crescimento profissional. Por conseguinte, é necessário desenvolver uma pele espessa que o impeça de ser uma daquelas pessoas que nunca prosperam no trabalho por causa disso.

DICA: As pessoas que crescem na sua carreira profissional tiveram, provavelmente, muitas críticas e nem todas positivas ao longo do seu percurso. Muito frequentemente, as pessoas hipersensíveis são as suas piores críticas, e isso pode dificultar a aceitação do feedback que recebem e fazer uma mudança positiva. Por isso, terá de aprender a silenciar a sua crítica interior, ouvir realmente o que a outra pes-

soa está a dizer, por muito desconfortável que isso o possa fazer sentir, e criar um plano de ação sobre como se está a sair no trabalho. Use o feedback que recebe para sair do saco daqueles que nunca prosperam no trabalho.

4 – O SEGUIDOR

Se acredita mais no julgamento dos outros, do que no seu próprio, para o guiar nas iniciativas de trabalho, é melhor preparar-se para assumir que o seu chefe irá escolher outro colega na hora de promover alguém da equipa. Seguramente alguém a quem sabe que pode recorrer e que mostre iniciativa.

DICA: Por conseguinte, chegar-se à frente é estabelecer-se como líder. Independentemente de estar ou não numa posição de gestão, mostrar capacidades de liderança ajuda-o a ganhar visibilidade dentro de uma organização, o que pode levar a mais oportunidades de progresso. A sua melhor abordagem é criar oportunidades que o ajudem a diferenciar-se dos seus colegas de trabalho em vez de os seguir. Para ganhar visibilidade, considere assumir um papel de liderança num comité na sua organização. Precisa de construir primeiro a sua confiança? Começar a falar durante as reuniões da equipa e oferecer-se para liderar um projeto. Não se desvanecer do grupo.

5 – O PERFIL DE BAIXO RENDIMENTO

Para promover o seu crescimento profissional, terá de melhorar o seu desempenho. É incontornável!

DICA: A chave para melhorar a qualidade do seu trabalho é obter um feedback construtivo do seu gestor direto sobre a identificação de áreas problemáticas. Descubra porque não está a corresponder às suas expectativas. Se o seu chefe adotar uma abordagem mais descontraída em relação à gestão, terá de solicitar ativamente o seu feedback para passar de um desempenho abaixo do normal para um desempenho acima do normal.

6 – O SABE-TUDO

Um sabe-tudo é a primeira pessoa a avaliar qual deve ser o orçamento mensal, quantos artigos a publicar no blogue da empresa, ou como lidar com um cliente difícil. Contudo, estes perfis também podem ser extremamente difíceis de trabalhar porque não gostam de receber feedback e pensam que têm todas as respostas. Acabam por ser pessoas que nunca prosperam no trabalho.

DICA: Soa familiar? Antes de dar a sua opinião, faça uma pausa e ouça realmente o que os outros estão a dizer. Deve permanecer aberto à colaboração e considerar as opiniões de outras pessoas.

7 – O CAPACHO

Está farto de ser pisado pelos seus colegas e chefias? Deixar os seus colegas tratá-lo desta forma pode dificultar a sua seleção para uma promoção, mesmo que seja a pessoa mais qualificada para o trabalho que desempenha.

DICA: A maioria dos "capachos" são pelo menos parcialmente responsáveis pelo seu estatuto de pisoteado. Identificar as razões pelas quais está a ser pressionado (está a evitar conversas difíceis ou a deixar que outros fiquem com os louros do seu trabalho?) para que possa começar a mudar esses comportamentos.

Saber progredir na carreira profissional inclui reconhecer quando está na hora de sair de um mau trabalho. Sente-se como se estivesse a ser passado por cima uma e outra vez sem culpa sua? É tempo de procurar outro emprego e deixar um lugar onde se tenha tornado uma daquelas pessoas que nunca prosperam no trabalho. É tempo de encontrar um empregador que valorize as suas contribuições.

**07 Jul | 2021**

O que diz o protocolo sobre precedências: as executivas têm ou não prioridade?

António Costa, primeiro-ministro de Portugal, entra na sala onde eu estou sentada a conversar com um grupo de pessoas. Todas se calam e levantam. O primeiro-ministro (que é mais novo do que eu) avança. Estende-me a mão, que eu aperto e respondo à saudação. Quando lhe apetece, deixará de me dar importância e passará a cumprimentar outras pessoas, que aguardam a sua vez de o poderem saudar.

É um sonho? Uma mentira do 1.º de abril? Não, é um exemplo – que pretende ilustrar as diferenças que separam o protocolo das boas maneiras. Porque, se em vez de António Costa entrasse o irmão dele, Ricardo Costa, ninguém se calaria quando ele entrasse na sala e, sobretudo, eu não me levantaria. Tranquilamente sentada, esperaria que ele me viesse falar e decidiria se lhe estendia a mão ou a cara. Trocariamos algumas palavras e deixá-lo-ia ir à sua vida. O que me obriga a levantar quando o António Costa entra na sala é o facto de ele ser primeiro-ministro. De ter poder. Tanto poder que altera as regras da cortesia – e impõe outras: as regras do protocolo. Porque é de poder que falamos, quando falamos de protocolo. Seja no protocolo de Estado, seja no protocolo empresarial.

Bem vistas as coisas, a cortesia também obedece a uma hierarquia. Há duas regras básicas: o mais velho precede sobre o mais novo e a mulher passa adiante do homem. São essas «regras», geralmente cumpridas nas sociedades ditas civilizadas, que o protocolo contesta e subverte. A mulher, ou o mais velho, só precede sobre o homem, ou mais novo, se for mais importante do que ele. O que é inteiramente contrário às regras da cortesia – e absolutamente conforme às normas do protocolo.

O protocolo – no Estado como nas empresas – destina-se a afirmar e a encenar o poder constituído. E, como o poder se quer forte e estável, o protocolo é rígido. Mas as suas regras não são imutáveis e admitem exceções.

Por exemplo: o Marquês de Soveral, que foi ministro dos Negócios Estrangeiros e embaixador de Portugal em Londres, era muito apreciado pelo Rei D. Carlos, que recorria algumas vezes ao seu conselho e estimava muito a sua companhia. Um dia, no palácio da Cidadela, em Cascais, conversava-se, diante do Rei, sobre as muitas qualidades do Marquês. E alguém observou que ele nunca fazia gafes. «Veremos», comentou D. Carlos, que nesse dia convidara Soveral para jantar.

O Marquês chegou, o Rei recebeu-o numa das salas e esteve à conversa com ele e alguns dos oficiais da Casa Real até ser anunciado que o jantar estava servido. Encaminharam-se então todos para a porta que conduzia à sala de jantar. E o Rei, quando lá chegou, parou e disse a Soveral: «Passa». O Marquês não teve um olhar de espanto, nem um minuto de hesitação, apressando-se a cruzar a porta à frente do Rei. D. Carlos, sorrindo, deu razão aos que elogiavam as qualidades do Marquês. Soveral sabia que uma ordem de Rei não se discute, cumpre-se sem pestanejar. Manda quem pode, obedece quem deve. Ou, para pormos a questão em termos protocolares, só cede a precedência quem de facto a tem.

Se o Presidente da República me fizer sinal para passar à frente dele numa porta do Palácio de Belém, eu devo obedecer sem hesitação. Se o CEO da sua empresa lhe fizer sinal para passar à frente dele no elevador, entre sem hesitar.

Em regra, as precedências são para se respeitar, quando se trata de atos oficiais ou eventos empresariais. Nestes, ao contrário do que sucede nas reuniões sociais, em que as mulheres precedem os homens e os mais velhos precedem os mais novos, quem passa à frente ou ocupa o melhor lugar é sempre quem tem mais poder, quem é mais importante, independentemente do género ou da idade. É por isso que uma antiga regra de cortesia – a que poupava às mulheres os incómodos lugares nas extremidades das mesas – deixou também de se aplicar. Se elas forem menos importantes do que os homens que nessa mesa também se vão sentar, não têm outro remédio senão ocupar os piores lugares.

A única forma que há para que as normas do protocolo não contrariem as tradicionais regras de cortesia é conseguir que chefe, patrão, presidente, sejam, todos, do sexo feminino. Não é impossível. Mas ainda é altamente improvável.



14 Jul | 2021

Vivemos para trabalhar ou trabalhamos para viver? Já pensou nisso?

Nas últimas décadas verificamos uma mudança acentuada na forma como encaramos o trabalho e a sua conciliação com a vida familiar.

Se é certo que nos lembramos das gerações mais velhas como aquelas que viviam para trabalhar, hoje não são poucos os casos em que se reconhece nas pessoas uma vontade maior de conjugar as várias esferas da sua vida: deixar tempo para viajar, aproveitar para estar com amigos e família e realizar atividades que complementam o sentimento de realização., afirma a especialista em Psicologia Vocacional e Desenvolvimento de Carreira, Mafalda Vasconcelos no site Alento.

Esta mudança de paradigma está, sobretudo, relacionada com as mudanças que foram surgindo na sociedade ao nível da perceção e avaliação da importância do trabalho. Se, por um lado, o trabalho surge frequentemente associado a ambição, estatuto, poder e à noção de que para se manifestar um ou mais destes elementos a pessoa terá de se dedicar inteiramente ao trabalho e abdicar de outras áreas da sua vida, por outro, surge também a necessidade e disponibilidade mais presentes nas novas gerações de realizar novas experiências e de alargar horizontes, visto que vivemos num mundo mais globalizado e de mais fácil acesso a um elevado número de pessoas, locais e realidades.

De uma forma aprofundada poderemos dizer que existem várias razões para o trabalho ter uma preponderância na vida da pessoa maior do que as outras áreas. Para muitas pessoas o trabalho é essencial, pois é encarado como a oportunidade de desenvolver conhecimentos, aprendizagens e de alcançar a autorrealização. Para outras é encarado como um meio para adquirir sustento pessoal e familiar, sem o qual não conseguiriam assegurar as suas

necessidades e alguns dos seus desejos. De facto, se considerarmos o tempo que passamos a trabalhar este assume-se como uma das principais atividades da vida humana, pelo que deve ser vivenciada de forma saudável e equilibrada.

INDICADORES DE QUE VIVE PARA TRABALHAR

Serão vários os casos de pessoas que conhecemos que vivem para trabalhar: saem cedo, voltam a casa só à noite para descansar e retomar o mesmo ritmo no dia seguinte. Existem também casos em que o equilíbrio entre o trabalho e outras áreas da vida é tão difícil de alcançar, em que o foco demasiado intenso no trabalho acaba por ser forma e consequência desta gestão. Quando o trabalho se torna uma dependência há várias manifestações que podem ser preocupantes e chegar mesmo a situações de burnout. Alguém que aposta tudo apenas numa das áreas da sua vida manifesta desinteresse pelas outras e isso irá ressentir-se, possivelmente, mais tarde.

Alguns indicadores de que poderá estar perante casos em que as pessoas vivem para trabalhar são:

- *pensar* no trabalho, mesmo quando não está a trabalhar;
- *adiar* tirar férias;
- *revelar* incapacidade de delegar tarefas ou de trabalhar em equipa;
- *incapacidade* de recusar níveis de trabalho ou tarefas excessivas;

- *sentimento* de culpa quando não está a trabalhar;
- os familiares ou pessoas próximas criticam a sua falta de tempo e dedicação.

Por outro lado, poderemos pensar em pessoas que conseguem definir prioridades, planeiam e realizam atividades com os familiares e amigos e procuram outras atividades que gostem de fazer, sentindo-se mais realizados.

PROCURE O EQUILÍBRIO E NÃO APOSTE EM APENAS UMA ÁREA DE VIDA

Atualmente já se encontram empresas que se preocupam e promovem esta conciliação através de medidas de apoio pessoal e familiar, uma vez que percebem que o retorno do investimento em prevenção de riscos psicossociais e, conseqüentemente, na saúde dos trabalhadores é muito mais significativo do que nos casos em que estes ficam progressivamente mais descontentes com as suas condições de trabalho e com índices baixos de motivação e produtividade.

De qualquer forma, nós, também, temos um papel importante na gestão das prioridades e na procura de melhores condições de vida, assentes em outras dimensões e atividades. Apresentamos algumas delas de seguida:

- Seja assertivo e saiba dizer não ao excesso de trabalho que sozinho não consegue realizar;

- Aprenda a fazer algo novo e diferente do que já sabe: é uma excelente forma de descobrir novos talentos em si;

- Esteja atento e reconheça os sinais de fadiga e elevado desgaste físico e psicológico: peça apoio profissional especializado, se for o caso;

- Encontre algumas horas para fazer exercício físico;

- Realize outras atividades culturais que lhe dão prazer: uma ida ao cinema, ao teatro, a um concerto ou outra atividade cultural;

- Conheça e aceite os seus limites: estes não são sinal de fraqueza.

Resumindo, será fundamental a procura do equilíbrio na interação entre o indivíduo, as suas condições de vida e as suas condições de trabalho, de modo a que seja possível desenvolver e potenciar as diferentes áreas da vida e, assim, permitir um ajustamento saudável e produtivo ao mundo exigente em que vivemos, sem prejuízo de nenhuma das áreas.

Aproveite o que cada uma das áreas da sua vida lhe dá, para um dia mais tarde não sentir que prejudicou algo muito importante para si!



28 Jul | 2021

Sonhe, Acredite e Dedique-se! — @SP Digital edição n.º 14

O ano de 2021 trouxe consigo a esperança de que voltaríamos a viver em plenitude as nossas vidas, sem receios nem medos.

Assim não foi, mas esta direção continua de mangas arregaçadas, e de olhos postos no futuro como nos propusemos em 2019 no nosso Encontro/Congresso.

A ousadia é a mesma e a vontade também, continuamos a trabalhar para todos os associados da ASP, de felicitar os que se juntaram neste tempo de pandemia, sem esquecer que se queremos ir rápido podemos seguir sozinhos, mas se queremos ir longe teremos que seguir unidos.

É essa palavra que vos quero deixar, de congregação em prol de uma causa que é a nossa, o Secretariado e Assessoria!

Um abraço amigo, boas férias e até setembro,

Ana Paula Marques
Presidente da direção da ASP

Aceda aqui à Nova Edição da @SP digital n.º 14 – Download (.PDF)



15 Set | 2021

Afinal não deve evitar os colegas conflituosos e é possível ter um bom conflito!

E-mails defensivos escritos com MAIÚSCULAS que copiam vários colegas não envolvidos, e colocam em cc gestores mais seniores, rumores e suspeitas que se espalham sobre a empresa e os seus líderes via plataformas de comunicação interna ou até mesmo nas redes sociais. Estas são algumas das manifestações de um colega de trabalho que gera conflito dentro da organização, de quem obviamente se deve distanciar mas que nem sempre se torna possível fazer. Ignorar a pessoa com um perfil conflituosos que faz parte da sua equipa, ou que pode até ser o chefe, não funciona.

Amanda Ripley, jornalista e autora do livro "High Conflict: Why We Get Trapped—and How We Get Out", reuniu um conjunto de ações e medidas contra intuitivas dadas por pessoas de todo o mundo que lidam com personalidades de alto conflito. Num artigo publicado pela Harvard Business Review, a jornalista partilha algumas dicas e ainda realça que existe o "bom conflito", com um lado benéfico para o trabalho, pois pode ser um caminho saudável de melhoria contínua das pessoas e das comunidades.

Identifique rapidamente as pessoas conflituosas

As personalidades que a autora designa de "empreendedores de conflito" não são necessariamente aqueles colegas que podem criticar, discordar, queixar-se junto dos RH ou liderar uma unidade de organização sindical. A marca de um empreendedor de conflito é sobre a forma como as pessoas se envolvem no conflito ao longo do tempo – é um padrão recorrente de disfunção, comportamento extremo e culpa perpétua. Geralmente são rápidos na acusação e ansiosos para validar cada lamento e novos

erros que mais ninguém pensou. Resista ao impulso de demonizá-lo perante os outros, pois esse pensamento "nós-contra-eles" é o que causa grande conflito. Tente cultivar a compaixão, por mais difícil que seja. Lembre-se que os empreendedores de conflito podem ter traumas não resolvidos do seu passado, incluindo experiências de negligência, abuso e violência.

Dê atenção

Segundo um especialista em gestão de conflito, "essa pessoa pode ter muitas opiniões com as quais eu não concordo, mas, acima de tudo, as pessoas querem ser ouvidas e, de alguma maneira, existe uma oportunidade". Deve ouvir e tentar entender – não para sempre, mas o tempo suficiente para fazer uma conexão com a pessoa.

Redirecione a energia

Ignorar os empreendedores de conflito pode tornar-se perigoso, por isso a sua energia deve ser canalizada para algo produtivo, dando-lhe escolhas em vez de um mandato. O *coaching* profissional é, frequentemente, uma boa opção.

Construa uma rede de proteção

A melhor defesa é criar uma cultura de bom conflito – onde são feitas perguntas, encoraja-se o desacordo honesto e todos se comportam com um nível básico de decência. Mas os bons conflitos não acontecem naturalmente. São necessários rituais e limites e formas de tender para uma tensão, sem a evitar ou ser consumido por ela. Tal significa criar com os colaboradores regras de engagement com as quais todos possam concordar.

O objetivo não é o zero conflito, mas sim um bom conflito – e para o promover a autora refere 10 boas práticas que viu adotadas em diferentes organizações:

1. Deve abordar pessoalmente ou por telefone a pessoa com quem tem um problema, nunca por escrito
2. Leve consigo uma solução
3. Faça muitas perguntas sobre qualquer desentendimento, com genuína curiosidade
4. Reflita sobre o que ouviu e verifique se percebeu bem, mesmo que continue a discordar
5. Não use ferramentas de comunicação que podem gerar conflitos prejudiciais
6. Encontre um mediador de confiança que facilite conversas mais difíceis quando for necessário
7. Recompense e demonstre um comportamento de bom conflito, faça-o publicamente e com frequência
8. Procure os problemas, não as pessoas
9. Não se envolva em boatos e rumores
10. Por cada experiência negativa compense com três positivas, e faça isso pessoalmente sempre que possível



22 Set | 2021

A coragem de ser suficiente?

Escrever sobre a coragem de ser suficiente é desafiador. Ser suficiente é ser "imperfeito". Ninguém quer ser "imperfeito" e muito menos ter a coragem de o ser e de o entender. A verdade é que tem muito impacto na nossa vida e como desfrutamos dela.

Vivemos numa cultura de "nunca chega" e "ser perfeito" é que é. Acharmos que nunca somos suficientes em nada com o que temos, com o que fazemos e até quem somos. Viver nesta cultura, é viver numa cultura de escassez. Mas o oposto de "nunca chega", não é, curiosamente, a abundância. O oposto da escassez é precisamente o suficiente. Ser suficiente implica "sinceridade" com e pela vida, com os outros e com nós próprios. E no centro dessa "sinceridade" está a incerteza, o medo de falhar, o risco emocional e a vulnerabilidade, para aceitarmos que somos suficientes.

Uma das trágicas ironias da vida pós-moderna e a razão pela qual muitas pessoas se isolam umas das outras tem a ver com sentimentos comuns; como o medo de fracassar e a sensação de não sermos suficientes. Ter medo faz parte da nossa vida, em qualquer contexto. O grande desafio é não deixar que esse medo seja paralisante e usemos a situação que nos "amedronta" para crescer e avançar. O medo, na realidade, pode ser altamente transformador e ajudar a viver com mais coragem, compromisso e propósito.

O medo surge em contextos de risco e incertezas. Incerteza sobre uma viagem, um relacionamento, uma nova posição na empresa, ser pai ou mãe, mudar de carreira, criar um negócio próprio, mudar de vida..... É preciso coragem para enfrentar estas incertezas e riscos, superar o medo e seguir em frente. Ficamos altamente vulneráveis nestes contextos, mas a verdade é que nos dá a coragem para avançar e agir.

Quando fugimos de emoções como medo, mágoa e decepção, também nos fechamos para

o amor, para a aceitação, para a empatia, para a compaixão e para a criatividade. Por isso, as pessoas que se defendem a todo o custo do erro e do fracasso distanciam-se das experiências marcantes que dão significado à vida e acabam por se sentir frustradas.

Por outro lado, aquelas que mais se expõem e se abrem para coisas novas são as mais autênticas e realizadas, ainda que se tornem alvo de críticas e de sentimentos como a inveja e o ciúme.

Nos últimos 20 anos da minha vida fui fundadora de algumas empresas. Troquei funções de "conforto" pelo desconhecido de criar algo novo, que nem sabia no que iria resultar. Tive medo emocional e até material? Sim, tive. Expus-me ao tal potencial fracasso (seja lá o que isso queira dizer)? Sim, mas avancei.

Foi a coragem de ser imperfeita e suficiente que me fez avançar. Usei todos esses medos, riscos e vulnerabilidades, com coragem para criar equipas de alto desempenho e tornar as empresas bem sucedidas. Fiz crescer pessoas que trabalharam comigo e que elas também me fizeram crescer imenso. Fui alvo de críticas? Imensas. E sentimento de inveja e ciúme? Também, e muito! É preciso lidar muito bem com os dois lados da moeda a fim de alcançar a felicidade de realizar todo o nosso potencial. Como escreveu Maya Angelou, quem muito aprecio pela sua inspiração: "One isn't necessarily born with courage, but one is born with potential. Without courage, we cannot practice any other virtue with consistency. We can't be kind, true, merciful, generous, or honest."

Tenha a coragem de ser imperfeito e de ser suficiente. Lidar com medos, frustrações e sentir-se vulnerável não é fracasso, é coragem. Coragem que lhe trará crescimento, criatividade, transformação, aprendizagem e, acima de tudo, uma vida mais plena e com propósito.

**29 Set | 2021**

Guarda Roupa para a nova normalidade

Em 2017 escrevi para o Link To Leaders um artigo intitulado "Vestuário é mensagem", no qual começava por afirmar que "A imagem é o que nos distingue dos outros e, por isso, devemos cuidar de todos os aspetos que possam contribuir para a sua melhoria, nomeadamente a forma como nos vestimos. Não apenas pelas mensagens subtis que a roupa transmite para pessoas mais atentas (uma gravata de marca, um fato de lã com bom corte), mas também pela mensagem óbvia e que todos decifram: se é ou não uma pessoa desleixada".

Continuo a subscrever esta afirmação, mas, neste regresso ao trabalho dentro de um escritório depois de dois anos de teletrabalho, é altura de repensar num novo guarda-roupa executivo mais confortável e adaptado aos tempos que vivemos.

Nos locais onde se continuou a trabalhar presencialmente, a mudança não será tão notória. Mas quem trabalhou durante dois anos de calças de treino (ou pijama) e t-shirts terá dificuldade em vestir (e, sobretudo, investir) em fatos completos e camisas formais.

É importante que cada um se sinta bem com com o que veste, mas respeitando um código não-escrito sobre a aparência profissional. Mesmo com calças de ganga e sapatilhas, o conjunto deve transmitir informalidade e não desleixo.

No primeiro dia de regresso ao trabalho no escritório convém observar as mudanças de vestuário das outras pessoas do seu emprego. As coisas mudaram muito e estou convencida de que o vestuário formal só será exigido aos níveis hierárquicos superiores das grandes empresas e da administração pública.

A diferença é já abissal entre o vestuário de quem voltou a fazer o atendimento num serviço público e as chefias desses serviços. Nas empresas privadas o rigor do vestuário de quem está na primeira linha de atendimento e a formação que lhes foi dada, contribui para uma imagem mais cuidada e coerente da empresa ou instituição que representam.

Nas empresas mais tradicionais, o traje adequado para trabalhar continua a ser aquilo que em países anglo-saxónicos se designa por "business suit": um fato claro no verão e mais escuro no inverno, ou um blazer com calças de cor diferente, camisas de manga comprida e gravata. Uma hipótese nas empresas menos conservadoras será o "smart casual": um blazer ou um casaco com calças de outra cor e uma camisa sem gravata.

Este deverá ser o novo "dress code" para eventos profissionais, reunindo clientes, fornecedores e colaboradores de uma empresa porque a maioria dos executivos que está agora no terreno já só veste fato completo escuro em eventos muito formais como, por exemplo, nos casamentos.

No caso das executivas, a hipótese de regressarem a trabalhar num escritório parece ter sido recebida com algum entusiasmo. Qualquer executiva que passou os últimos meses a tratar da casa e dos filhos, no mesmo local em que desempenhava funções profissionais à distância, sente vontade de voltar a ter uma vida estruturada como tinha antes da pandemia.

Arranjar-se para sair de casa faz parte da nova normalidade das executivas. As roupas continuarão a ser confortáveis, os sapatos também, desde que o conjunto resulte elegante. Grande parte da roupa usada durante a pandemia

não estará em condições de ser vestida em reuniões com outros executivos e executivas. Antes de investir num guarda-roupa novo, deve procurar saber qual vai ser o novo "dress code" no escritório. Talvez as sapatilhas possam substituir os sapatos de salto alto, ou talvez não.

Talvez as calças de ganga sejam aceitáveis, mas as calças de treino não. Os vestidos continuam a ser uma opção, desde que não sejam túnicas de praia transparentes e muito compridas. Uma camisa branca por cima de umas calças escuras dá um ar profissional se lhe juntar um colar ou um lenço. Também pode usar uma túnica, se a favorecer mais. Para ocasiões formais, basta acrescentar um casaco e alguma bijuteria.

Para terminar, diz-se que a elegância começa no arranjo do cabelo e só termina nos pés. Ou, mais exatamente, nos sapatos e que é por eles que se avalia o gosto de uma pessoa. Sapatos confortáveis, mas discretos e em estado impecável tanto para os executivos como para as executivas. Com bom senso, vai ser fácil ajustar-se às regras não escritas do novo guarda-roupa profissional e continuar a transmitir a melhor Imagem com o maior Sucesso!



06 Out | 2021

Assistentes Executivos, qual o futuro da nossa profissão?

Assistentes Executivos, o futuro da nossa profissão é sobre habilidades tecnológicas, inovação, flexibilidade, agilidade, resiliência, aprendizado contínuo e habilidades humanas.

Você está preparado para novas formas de trabalho?

Você está trabalhando para obter as habilidades necessárias para se manter empregável?

- Cresça suas competências
- Conheça seus pontos fortes pessoais
- Crie seu próprio grupo de conselheiros
- Conecte-se com as pessoas certas
- Conheça a indústria em que você está operando
- Ter uma mentalidade positiva e de crescimento
- Horário de agendamento para aprendizado contínuo

Para chegar onde quiser, você tem que reconhecer seus pontos fortes e ser estratégico!

#BeTheBestAssistant

<https://www.linkedin.com/in/juliaschmidtea/>



13 Out | 2021

A Deontologia no Secretariado - o profissional, as chefias e os colegas

A ASP – Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria, está neste momento em articulação com a APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial a reescrever o Código Deontológico dos Profissionais de Secretariado e Assessoria, para o efeito foi criado um Comité Técnico Executivo que se comprometeu a elaborar o referido Código.

Retomamos hoje alguns tópicos associados ao tema, que nos permitem também alguma reflexão sobre este importante documento a ser produzido.

Em avaliação os argumentos de sempre, ligados a esta e a outras funções na dinâmica empresarial, como os princípios humanos, ao nível do carácter de cada pessoa: a dignidade, a integridade e o sigilo profissional.

Naturalmente sabemos que o Profissional de Secretariado e Assessoria deverá pautar o seu comportamento, no desempenho das suas funções, sempre com honra e dignidade.

Nesta sequência comportamental, a questão da integridade não é de somenos importância, já que devemos sempre atuar no exercício das nossas funções com base no princípio da lealdade, cumplicidade e boa-fé.

Nunca podemos perder de vista a necessária observação rigorosa da “obrigatória” confidencialidade que deve envolver toda a informação a que o Profissional de Secretariado e Assessoria, todos os dias, e pelos mais diferentes meios tem acesso de forma integral.

A confidencialidade é o nome do meio de qualquer Profissional de Secretariado e Assessoria. Este conceito está naturalmente relacionado com o sigilo profissional, que é para nós profissionais um dever, mas é também um direito que suporta o exercício destas funções.

Quem trabalha na área sabe que é frequente a partilha de confidências e ou mesmo informação de foro pessoal, por parte da chefia com quem trabalhamos, e esta partilha acontece

porque confiam em nós, e isso também é sigilo profissional.

A forma como tratamos toda a informação, e o nosso desempenho cauteloso e reservado, reflete de modo distinto a discrição e a reserva que colocamos no exercício destas funções.

Não devemos esquecer que o sigilo profissional é um profundo aliado da lealdade para com as nossas chefias, devendo sempre este profissional ajustar-se à confiança que o seu dirigente deposita em si.

Mas a ética deontológica dos Profissionais de Secretariado também se aplica no seu comportamento para com os seus pares e outros colegas. Pelo que, a discrição é sem qualquer dúvida um componente muito particular nas relações entre colegas.

A palavra-chave aqui é salvaguardar o sigilo profissional, destacando a importância da discrição como valor relevante nos relacionamentos interpessoais.

O sigilo e a discrição, a par, serão sempre ótimos recursos a utilizar por estes profissionais, estão mesmo vinculados ao que é o comportamento profissional destes profissionais.

Poder-se-á mesmo afirmar que qualquer Profissional de Secretariado e Assessoria é facilitador do funcionamento e da gestão da empresa e se dispõe a colaborar com os colegas, quando se lhe solicita a colaboração, num claro sentido de cumprimento do trabalho de equipa e do sucesso da empresa.

Ana Paula Marques
Presidente da ASP



20 Out | 2021

Secretariado Administrativo/Executivo virtual em Portugal

Introdução

A 4ª revolução industrial juntamente com a globalização e as mudanças que estão a ocorrer nas sociedades provocaram inúmeras transformações nos mercados laborais (ILO, 2017). De entre as principais mudanças e transformações laborais destacam-se a nova organização do trabalho e a emergência de novas formas de trabalhar, das quais são exemplos o teletrabalho e o trabalho remoto (op.cit).

Em Portugal, o trabalho à distância, pode cobrir, pelo menos duas modalidades de prestação de serviços diversas: o teletrabalho que se encontra ao abrigo do artigo 165º do código do trabalho e que diz que: "considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e comunicação" (Diário da República, 2021). Por outro lado, temos o trabalho independente, e este pode ser definido como "os indivíduos que se obriguem a prestar a outrem sem subordinação o resultado da sua atividade podendo o trabalho ser realizado de forma remota" (Decreto-lei nº 240/96).

Em Portugal são várias as profissões que apresentam um potencial elevado para o trabalho remoto ou teletrabalho, incluindo a profissão de Secretariado Administrativo/Executivo (Martins, 2020). As novas formas de trabalho ganharam um especial relevo devido à pandemia, pois neste contexto os profissionais deixaram de trabalhar nos edifícios das empresas e tiveram de transitar para o trabalho remoto de modo a manterem os seus empregos.

Através da realização de entrevistas a 12 profissionais que atuam como Assistentes Virtuais foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelos profissionais de Secretariado Administrativo/Executivo virtual em Portugal; identificar as competências exigidas a estes profissionais; e por fim perspetivar os impactos/alterações que estão a ocorrer recentemente na profissão de Secretariado.

2.1. Definição de Secretariado virtual

De modo a perceber como os profissionais de Secretariado se têm adaptado aos novos modelos de trabalho e quais os principais desafios que têm de enfrentar, foram realizadas entrevistas junto de profissionais de Secretariado que atuam como Assistentes Virtuais em Portugal. Inicialmente as profissionais foram questionadas relativamente ao que entendem por Secretariado virtual ao que responderam que o profissional de Secretariado virtual, por vezes, também assume a designação de Assistente Virtual e, como tal, oferece serviços de suporte a uma ou várias empresas a partir de uma localização remota.

O trabalho destes profissionais é essencialmente administrativo, no entanto, podem-se especializar e prestarem suporte a qualquer área do negócio: Marketing; Recursos Humanos; Contabilidade, entre outras áreas. Este é um modelo de trabalho que se diferencia do Secretariado presencial sobretudo pela possibilidade de criar e gerir o seu próprio negócio e poder trabalhar para várias empresas a partir de um local remoto.

2.2. Principais tarefas

Este estudo teve também como objetivo perceber quais as tarefas executadas por estes profissionais, ao que estes responderam que estas são praticamente as mesmas executadas presencialmente e consistem, sobretudo, na realização de tarefas de cariz operacional, tais como: prestação de serviços administrativos em geral; gestão de email; arquivo digital; gestão de redes sociais; realização de pesquisas; elaboração de documentos; gestão e organização de eventos; traduções, etc. Para desempenharem com qualidade todas estas tarefas, estes profissionais devem-se manter atualizados relativamente a ferramentas de trabalho atuais e inovadoras. Neste sentido, as profissionais en-

trevistadas afirmaram que utilizam softwares, plataformas e outros recursos que lhes permitam ser o mais eficientes possível.

O Secretariado virtual é uma realidade já existente em Portugal antes da pandemia, pois muitas das profissionais entrevistadas começaram os seus projetos em 2019. Este modelo de trabalho já se encontra bem consolidado em países como os E.U.A e o Brasil e aos poucos vai-se expandindo em outros países incluindo Portugal.

Os motivos que levaram as profissionais entrevistadas a adotarem este modelo de trabalho residem, sobretudo, numa melhor conciliação entre a vida pessoal e a profissional; possibilidade de poderem criar e gerir um negócio próprio; fazerem face ao desemprego e terem mais tempo disponível para a família e atividades de lazer.

2.3. Principais desafios

Para o garante de sucesso desta profissão existem desafios que precisam de ser ultrapassados, nomeadamente, a transmissão de confiança aos clientes ou entidade empregadora; definir e gerir o seu próprio horário de trabalho; conseguir “desligar” do trabalho; angariação de clientes e adaptação a novos clientes.

2.4. Principais benefícios

Foi também pretensão deste estudo perceber quais os principais benefícios deste modelo de trabalho, neste sentido os entrevistados apontam inúmeros benefícios dos quais salientamos alguns exemplos: a gestão do próprio horário de trabalho; flexibilidade de horários; mais tempo livre; autonomia e independência; ausência de custos de deslocação; possibilidade de poderem trabalhar em qualquer local e a qualquer horário.

2.5. Estratégias

Como forma de ultrapassar os desafios estes profissionais adotam algumas estratégias que lhes permitam fazer face aos mesmos, tais como: definição dos horários de trabalho; organização e método de trabalho; conseguir uma boa gestão do tempo; e por fim, fazer pausas e folgas semanais.

2.6. Principais competências

Para prosperarem no desempenho das suas funções a estes profissionais são lhes exigidas competências, mapear quais as principais foi um dos objetivos deste estudo. Nas entrevistas realizadas, junto dos profissionais, as competências foram divididas em duas categorias: as competências sócio comportamentais que dizem respeito às atitudes e ao comportamento e as competências técnicas que dizem respeito aos conhecimentos que devem ser desenvolvidos para assegurar eficientemente todas as tarefas e funções.

2.6.1. Competências técnicas

As principais competências técnicas consideradas relevantes, na perspetiva das entrevistadas, para o exercício desta profissão são as seguintes: conhecimentos digitais; conhecimentos de gestão e comunicação organizacional e a língua materna. Uma vez que estes profissionais podem escolher os serviços que pretendem prestar torna-se difícil chegar a um consenso relativamente a estas competências. No entanto, as profissionais entrevistadas consideram as referidas, anteriormente, transversais a todos os profissionais que atuem nesta área.

2.6.2. Competências socio comportamentais

No que concerne às competências socio comportamentais, segundo as entrevistadas, as mais relevantes são a auto motivação e auto-disciplina; organização e método de trabalho; adaptação à mudança e ao novo ambiente de trabalho; atenção aos detalhes; confiabilidade e espírito empreendedor.

2.7. Caracterização da situação do Secretariado virtual em Portugal

Quando questionadas relativamente à situação do Secretariado virtual em Portugal, as entrevistadas afirmaram que, em Portugal, a assistência virtual está em crescimento e que a pandemia acelerou a força de trabalho digital introduzindo um sistema misto de trabalho. Com o crescente número de profissionais que atuam como Assistentes Virtuais, é urgente ter em consideração alguns aspetos: é necessário apostar na profissionalização da profissão de

Assistente Virtual para uma melhor aceitação destes profissionais no mercado de trabalho; a precificação dos serviços prestados por estes profissionais continua a ser um desafio que precisa ser ultrapassado, pois uma vez que não existem regulamentos específicos para esta profissão cada profissional vai praticando os preços que entender, o que pode levar a uma desvalorização desta profissão.

Ainda no que respeita às competências, em Portugal, ainda existe um longo caminho a percorrer, quer na aceitação destes profissionais no mercado de trabalho, quer no desenvolvimento e capacitação de competências para poderem exercer com qualidade as suas funções de forma virtual/remota. Neste sentido, os estabelecimentos de ensino e formação profissional assumem um papel preponderante, pois cursos de Secretariado virtual devem começar a fazer parte das suas ofertas formativas.

Em suma, o Secretariado virtual apresenta vários prós e contras. Listam-se de seguida alguns prós identificados pelas entrevistadas:

Gestão do próprio horário;

Mais tempo disponível para a família e atividades de lazer;

Autonomia, independência e flexibilidade de horário;

Possibilidade de poder escolher os clientes e serviços a prestar;

Ausência de custos de deslocação.

Os principais contras identificados pelas entrevistadas são os seguintes:

Ausência de vínculo laboral;

Falta de regulamentos para a assistência virtual;

Contribuições a cargo do trabalhador;

Angariação de clientes;

Dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional.

Conclusão

A título de conclusão pode-se afirmar que o desenvolvimento tecnológico tem sido o principal impulsionador de inúmeras transformações tanto ao nível organizacional como profissional. Todas estas transformações levaram ao surgimento de novos modelos de trabalho de que, o trabalho virtual/remoto é exemplo. Os profissionais que trabalham neste modelo têm

de ultrapassar barreiras e obstáculos pré-concebidos e preconceitos, quer por parte das organizações, quer pela própria sociedade. Neste sentido, torna-se crucial que os profissionais desenvolvam cada vez mais as suas competências para poderem fazer face a todos os desafios que lhes estão inerentes.

Os dados das entrevistas permitiram constatar que a pandemia veio acelerar uma realidade que já existia em Portugal, pois muitas das entrevistadas começaram a desenvolver os seus projetos de assistência virtual em 2019. A pandemia veio fazer com que esta profissão ganhasse mais relevo no nosso país, pois com a adesão ao trabalho virtual/remoto muitos profissionais perceberam que é possível trabalhar desta forma "rompendo-se" com alguns preconceitos em relação a esta profissão.

Este estudo pretende dar o seu contributo para o estudo desta profissão, dando a conhecer a sua mais recente forma de atuação – o Secretariado virtual, junto de profissionais que atuem ou que pretendam vir a atuar nesta atividade profissional.

Referências bibliográficas

Correia, A., & Mesquita, A. (13 de julho de 2021). Breve retrato do Secretariado Administrativo/Executivo virtual em Portugal.

Diário da República, E. (2021). Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009. Obtido em 03 de fevereiro de 2021, de <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707240900/73439934/diploma/indice>

Eletrónico, D. d. (2021 de agosto de 30). Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009. doi:<https://dre.pt/legislacao-consolidada/->

ILO. (2017). Working anytime, anywhere: the effects on the work.

ILO. (2017). Working anytime, anywhere: the effects on the work.

Martins, P. (2020). O potencial do teletrabalho em Portugal. doi:<https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>

Andreia Raquel Fonseca Correia
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto



03 Nov | 2021

A Deontologia no Secretariado (parte II)

Em complemento ao anterior artigo sobre Deontologia no Secretariado, falamos neste artigo da relação do profissional de Secretariado com a sua profissão e com a empresa.

Em complemento ao anterior artigo sobre Deontologia no Secretariado falamos neste artigo da relação do profissional de Secretariado com a sua profissão e com a empresa.

Sendo o código deontológico um conjunto de normas de comportamento a ser seguidas pelos profissionais que pertencem a um determinado setor ou área de atividade, este define os limites de atuação dos profissionais, demarcando que comportamentos são, ou não, éticos e permitidos no desempenho da atividade profissional.

O código deontológico procura definir um modelo que sirva de guia à forma como os colaboradores de uma determinada instituição, ou empresa, e os profissionais se devem comportar no exercício das suas funções.

Estas noções conferem aos profissionais o que habitualmente se designa de conduta politicamente correta na empresa, salvaguardando sempre a garantia da boa imagem da empresa, instituição, ou mesmo do profissional de Secretariado.

Em suma, é de fácil entendimento a necessária existência deste instrumento, seja para a empresa, ou para os seus colaboradores. O código deontológico assegura não apenas a preservação da imagem empresarial, mas também a dos profissionais sujeitos a este código que salvaguarda a garantia de que estas funções serão exercidas de forma ética e profissional.

O profissional de Secretariado deve fomentar as suas capacidades e manter os seus conhecimentos profissionais atualizados, de modo que o seu desempenho possa obter o mais alto

nível de rendimento. Desta forma, o exemplo do seu esforço de superação e de produtividade revelar-se-á, quer no plano pessoal, quer no que resulta da sua contribuição para com a empresa.

Muito importante que o profissional de Secretariado se obste de realizar qualquer prática que possa prejudicar a reputação da sua profissão e do seu desempenho.

Jamais um profissional de Secretariado deverá valer-se da sua influência sobre os seus superiores, nem usar recurso a laços de amizade ou a recomendações com o intuito de se destacar, sem que este processo aconteça por via do mérito próprio e da excelência do seu desempenho.

Outro aspeto muito importante é perceber se as pessoas designadas para o exercício destas funções estão efetivamente preparadas para o fazer, e se realmente executam as tarefas de secretariado, com rigor, sigilo e lealdade.

Importa também que se tenha consciência de que este profissional representa a empresa, e que tem consigo a obrigação de a defender e enaltecer.

Estes são alguns dos aspetos que queremos refletir no Código Deontológico dos Profissionais de Secretariado e Assessoria, que a ASP está neste momento a promover por via Comité Técnico Executivo para a revisão do seu Código, em articulação com a APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial.

Ana Paula Marques
Presidente da ASP


10 Nov | 2021

18 erros de Português frequentes que mancham a sua imagem

A especialista em Linguística Sandra Duarte Tavares explica quais são, na sua ótica, os 18 erros linguísticos que podem marcar de forma negativa a imagem pessoal e profissional

Sempre que cometemos um erro ortográfico ou gramatical, seja em contexto pessoal ou profissional, podemos ser alvo de troça ou discriminação por quem nos rodeia. Erros linguísticos como “tu fostes à reunião?”, “foi uma perca de tempo”, “houveram pessoas que faltaram”, “ninguém se absteu” não só mancham a nossa imagem, como também podem fazer-nos perder, em poucos segundos, um bom emprego, um bom negócio e até um relacionamento!

A competência linguística, associada ao domínio da comunicação oral e escrita, assume, inequivocamente, um valor sociocultural relevante, promovendo cada vez mais aceitação, credibilidade e prestígio social.

Vejamos então alguns erros linguísticos que, do meu ponto de vista, podem manchar a nossa imagem pessoal profissional.

ERRO 1: plólssamos

Forma correta: possamos

As formas verbais da 1.ª pessoa do plural do presente do conjuntivo são graves, ou seja, o acento tónico recai na penúltima sílaba: *tenhamos, sejamos, possamos*.

ERRO 2: a gente vamos

Forma correta: a gente vai

Na expressão *a gente*, o verbo deverá estar sempre no singular, em concordância com essa expressão.

ERRO 3: houveram pessoas

Forma correta: houve pessoas

Sempre que é verbo principal, o verbo *haver* só se conjuga na 3.ª pessoa do singular, porque é

um verbo impessoal (*há, houve, havia, haverá, haveria, haja...*).

ERRO 4: ele interviu

Forma correta: ele interveio

O verbo *intervir* conjuga-se como o verbo que está na sua base – o verbo *vir*: *ele veio; ele interveio*.

ERRO 5: vocês ha dem

Forma correta: vocês hão de

O paradigma de conjugação do verbo *haver* no presente do indicativo é: *eu hei de, tu hás de, ele há de, nós havemos de, vós haveis de, vocês / eles hão de*.

ERRO 6: faria-o, se possível

Forma correta: fá-lo-ia, se possível

No futuro do indicativo e no condicional, os pronomes pessoais complemento (-me, -te, -o, -lhe...) colocam-se em posição mesoclítica, isto é, no meio do verbo, antes das terminações de tempo e pessoa.

ERRO 7: como deve de ser

Forma correta: como deve ser

Ao contrário do nome *dever*, o verbo *dever* não requer a presença da preposição *de*.

ERRO 8: à muito tempo, à 1 semana

Forma correta: há muito tempo, há uma semana

A forma verbal *há* (verbo *haver*) pode assumir um valor temporal, podendo ser substituída pela forma verbal *faz*: *faz muito tempo, faz 1 semana*. Tem um valor durativo no passado.

ERRO 9: tu fostes

Forma correta: tu foste

A forma verbal correspondente à 2.^a pessoa do singular do pretérito perfeito do indicativo do verbo *ir* ou *ser* é *foste*. A forma verbal *fostes* corresponde à 2.^a pessoa do plural: vós fostes.

ERRO 10: Derivado a um vírus

Forma correta: Derivado de um vírus/devido a um vírus

A palavra *derivado* é acompanhada da preposição **de** (tal como o verbo *derivar*); a palavra *devido* é acompanhada da preposição **a** (tal como o verbo *dever-se*).

ERRO 11: Orgão

Forma correta: órgão

Esta palavra leva acento agudo sobre a vogal «o». As palavras graves terminadas em «ão», como sótão, órfão, bênção, são sempre escritas com acento gráfico, porque o seu acento tónico recai na penúltima sílaba.

Importa referir que o til não é um acento gráfico, mas sim uma marca de nasalidade, indicando vogais nasais (ex. ã) ou ditongos nasais (ex. coração). Muitas vezes, este ditongo coincide com a sílaba tónica (como é o caso de paixão), porém, nalguns casos, pode não coincidir com o acento tónico, de que orégãos é exemplo.

ERRO 12: Rúbrica

Forma correta: Rubrica

A palavra rubrica tem o seu acento tónico na penúltima sílaba (bri) e escreve-se sem qualquer acento gráfico, seja qual for o seu significado: "assunto, apontamento, matéria", "programa radiofónico ou televisivo" ou "assinatura abreviada".

Tendo a sua origem no latim rubrica, estava relacionada com o adjetivo rubrus (vermelho) e designava a terra ou argila vermelha que se usava para escrever os títulos dos livros antigos e dos manuscritos medievais.

Deve, assim, usar-se a palavra grave rubrica para todas as aceções.

ERRO 13: Saiem

Forma correta: Saem

A forma verbal saem corresponde à 3.^a pessoa do plural do presente do indicativo do verbo sair e grafa-se sem qualquer «i» entre a vogal «a» e a vogal «e». A inserção da vogal «i» ocorre na oralidade (e com implicação na escrita) com o objetivo de estabelecer a ligação entre as duas vogais em hiato (encontro de duas vogais que não formam ditongo).

ERRO 14: Mau-estar

Forma correta: Mal-estar

A palavra composta mal-estar é formada pelo advérbio mal e pelo nome estar. O seu antónimo é bem-estar.

ERRO 15: Previlégio

Forma correta: Privilégio

A palavra privilégio escreve-se com «i» na primeira sílaba, pois provém do latim privilegiu. Essa vogal é frequentemente articulada como [e] devido a um processo fonológico designado dissimilação: um determinado som perde propriedades fonéticas que tem em comum com um som vizinho, diferenciando-se dele.

ERRO 16: Alcoolémia

Forma correta: Alcoolemia

A palavra alcoolemia pronuncia-se com «e» fechado e escreve-se sem qualquer acento gráfico. Na sua formação entra o elemento -emia, que é um radical de origem grega que exprime a ideia de sangue. Este elemento entra na composição de várias palavras, como anemia, leucemia, glicemia, toxicemia. Trata-se de palavras graves, cuja sílaba tónica é a penúltima (mi), pelo que não devem ser escritas com qualquer acento gráfico.

ERRO 17: Ciclo vicioso

Forma correta: Círculo vicioso

O adjetivo vicioso está relacionado com o nome vício e entra na combinatória «círculo vicioso». Esta expressão designa uma sequência de acontecimentos ou situações que se repetem sucessivamente e se reiniciam, havendo um impasse na sua resolução.

ERRO 18: Despoletar**Forma correta: Espoletar / Desencadear**

O verbo despoletar é derivado por prefixação a partir do verbo espoletar. Provêm ambos da terminologia militar e passaram a fazer parte da linguagem corrente. O verbo espoletar, que significa originalmente "pôr a espoleta em, fazer deflagrar a granada", passou a significar também "desencadear uma ação". O verbo despoletar, por sua vez, tem o significado de ação contrária de espoletar ("tirar a espoleta a, travando ou impedindo o disparo de") e passou, por força do uso linguístico, a substituir o verbo espoletar, veiculando o significado desse verbo: "deflagrar, desencadear uma ação, fazer surgir repentinamente", com base no valor de reforço do prefixo des- (presente em palavras como desinquieta, destrocar, desandar).

Ainda que tenha assumido esse significado, desaconselha-se o seu uso como sinónimo de desencadear em registo formal.

O que podemos fazer para eliminar de vez estes e outros erros que mancham a nossa imagem? Devemos ler muito (e bem!) para que sejamos expostos à palavra bem escrita. Tal como a leitura, a consulta de dicionários é também uma prática que deve ser regular no nosso dia a dia, sempre que tivermos alguma dúvida na grafia e significado de uma palavra.

Assim, se pretendemos projetar uma imagem pessoal e profissional credível, a nossa comunicação deve ser clara, relevante e, sobretudo, deve ter um elevado padrão de excelência linguística.



17 Nov | 2021

Como se tornar verdadeiramente confiante?

Confidence is one of those game-changing qualities — like rapport, empathy and courage — that is both incredibly valuable and highly elusive. As soon as we “try” to be confident, we’ve already failed. As soon as we “act” more confident, we’re already pretending. Telling someone to “be more confident” is like telling someone to be taller. *That’d be nice, but how?*

The answer to that question requires a new approach to confidence — one that goes beyond the “fake it till you make it!” mentality, and moves toward something more authentic, more grounded and more holistic.

We need to get clear on what true confidence really looks like, so we can understand how it works, how to cultivate it and how to rediscover it when it wanes.

Most importantly, we need to approach confidence not as a fixed quality to be attained, but as a dynamic process to be engaged in throughout our lives — a process my team and I have been developing for more than 15 years, most recently through our live-training company, Six-Minute Networking.

So let's start at the beginning and get a good handle on what confidence really is.

What *Is* Confidence, Exactly?

We might not always have a firm grasp of textbook confidence, but we know it when we see it. We know it because *we feel* it, and we know what it feels like to be *around* it. Which is one reason the definition of confidence can be so hard to pin down. Confidence is really an *experience* — both of ourselves and of other people.

We also know when we *don't feel* it. In the presence of an insecure person — or, even more telling, a person *pretending* to be confident — we not only notice their lack of confidence, but also their shaky attempts to compensate for it.

Interestingly, when we're in the company of an unconfident person, we often tend to feel unconfident ourselves. We struggle to organically connect, we begin second-guessing our words and choices, and we notice ourselves feeling uneasy, uncertain and unengaged.

Which is pretty fascinating if you think about it.

Confidence — and a lack of it — is one of those rare characteristics that is *infectious*. Lead with true confidence, and you'll inspire it in other people. Betray a lack of confidence, however, and you'll expose a similar lack in them. If you've ever spent time with a confident stranger at a cocktail party, or tried to bond with an insecure manager in a job interview, then you know how radically different these two qualities can make you feel.

But as we know, confidence is also a quality that can be affected, projected or faked. Deep insecurity can masquerade as confidence, as we often see with embattled politicians and troubled CEOs, struggling loved ones and nervous first dates. And experts continue to tell us that confidence can be “hacked,” “acquired” and “learned” if we just commit to talking, acting or looking a certain way.

Our confidence can also appear quite strong, only to crumble in the face of struggle, criticism or failure. In those moments, it seems like confidence is nothing more than a fleeting feeling, a passing belief in our own power, a temporary reprieve between periods of self-doubt.

So what is true confidence, really?

To put it simply, true confidence is a feeling of self-assurance that is grounded in an authentic experience of our own ability, perspective and sufficiency.

It's a stable connection to the fact that we can do what we want to do, feel how we want to feel, and be who we want to be in this world.

It's also a sense that we are *enough* — that we aren't lacking in some fundamental sense that prevents us from navigating the world in a healthy, positive, productive way.

All of which, of course, are qualities we aspire to have. Confidence is an integral part of human psychology. With it, we feel engaged, purposeful, inspired. Without it, we feel rudderless, wary, fearful. Consciously or unconsciously, we know how important confidence really is.

Still, you probably know relatively unconfident people who manage to get ahead in life. You might believe that your own confidence is secondary to the quality of your work, your relationships and your overall personality. You might even suspect that confidence isn't a quality to be trusted, given that it can be affected, inherited or "turned on" at a moment's notice.

So it's worth asking...

Why Does Confidence Matter?

It's an excellent question. And while it might seem painfully obvious to those who are already interested in working at it, confidence actually does matter — for four key reasons.

1. Confidence is an amplifier of quality and success.

Contrary to the view of many self-help experts, confidence is not a proxy for quality, depth or character. It should not be an end in and of itself, and it will never compensate for good old-

fashioned hard work. Even the most confident people need to be confident about something — themselves, their work, their identities — and confidence divorced from content will always fall apart sooner or later.

Instead, we think about true confidence as an essential part of our character and work.

It's a layer to everything we do, say and put out into the world, from our work to our relationships, our opinions to our decisions. Confidence acts as fuel on the fire of whatever we touch. We still need a good fire — we will always need to do the work — but without the fuel, the fire can only grow so large. Look at any massive and consistent success — from Jay-Z to the iPad, Honey Nut Cheerios to Tesla, Michael Jordan to Walmart — and you'll find a sense of confidence at its core.

Interestingly, many high performers resist this view of confidence. They believe that if their work is strong enough, if their skills are advanced enough, or if their personalities are likable enough, they won't need confidence. They believe, in other words, that their strengths will speak for themselves. Which is true, of course. The question is: *how well?*

Ironically, it's some of the most talented people in the world who dismiss the importance of confidence. In my experience — based on hundreds of interviews with top performers and years of coaching clients, corporations and the military — it's precisely their talent that makes them so skeptical. How impressive would their work really be if it depended on something as vague as self-assurance? How would they feel about their talent if their success ultimately depended on personality?

These are worrying questions for people who have been trained their whole lives to value their skills and performance above all else.

But it's not the case that these people completely lack confidence. What they have is *contextual* confidence. Within the narrow context of their specialty or world — coding, writing, statistical

analysis, business development, team meetings – they actually do enjoy a certain degree of confidence. It's a critical type of confidence that comes with time, dedication and expertise.

Outside of that context, however, they waver. They don't have the kind of *generalized* confidence that infuses everything they do, in and around their work: the way they present their deliverables, the way they engage with different types of colleagues and partners, the way they navigate their careers in the bigger picture, and so on.

That lack of generalized confidence tends to make them double down on the areas in which they do feel confident. And so they remain in their secure confidence bubbles, focusing on the silos and tasks and roles where they feel most competent, which guarantees that they won't tackle new skills and situations that would expose their lack of generalized confidence.

Nate, an immensely talented network architect at a cloud security company, recently attended our live training program. After years of exceptional work with little recognition and no major promotions, he decided it was finally time to seek some additional help.

Once he completed the training on relationship building, self-analysis and practical exercises, he told me why he had been dreading the process so much. He knew, subconsciously, that he had a profound weakness in his general confidence and that the better he became in his technical role, the less he wanted to work through any perceived deficiencies in his personality.

But the transformation was worth it. He entered the program as a quiet, self-effacing, generally avoidant personality with a gift for engineering. He left the program as an excited, gregarious, curious personality with a demonstrable *passion* for it.

A few months later, I received an email from Nate with a life update. After six weeks back at the

office, his managers began visibly responding to his work in team meetings. Though it was always strong, they suddenly seemed to take *notice* of his contributions – no doubt because of the way he was now presenting it. Soon after, his colleagues also mentioned a change – not just in his technical role, but in his personal style, his excitement and his approachability. He was promoted to manager of his team ahead of a major rollout, which also helped secure two other job offers from competing companies.

As if by magic, Nate's professional life had completely turned around. But it wasn't magic. Just a couple months earlier, he had plateaued professionally by focusing exclusively on his deliverables. The moment he began working on *himself*, he created the exciting opportunities he always wanted. He had invested in *confidence*, which amplified his excellent work.

Stories like Nate's are a reminder that confidence can be consciously cultivated. More importantly, they're evidence that confidence matters. And it matters most when it's developed in conjunction with hard work and meaningful substance.

Whether we like it or not, the quality of our work alone will never get us where we want to go. But when that quality links up with true confidence, our work takes on a new caliber and begins to resonate with people in a much more powerful way.

2. Confidence is essential to influence and leadership.

As we just saw, the success of our professional lives depends on both *what* we do and *how* we do it.

What we do is a matter of technical skill. How we do it is a function of confidence.

One of the most important aspects of that how is our degree of influence and the quality of our leadership. The impact we have on our work products, the control we exert in our organizations and the influence we have on our partners all require true confidence. These

confidence-based skills are what separate technicians from managers, employees from leaders, and artisans from artists.

Selby, a producer at a major radio station, recently came to our program to work specifically on these skills. As she told us on her first day, she was a deeply shy person who was remarkable at her job. She spent her days booking celebrity guests, only to experience crippling anxiety when they arrived at the station. She loved her colleagues, but was devastated to learn that they regularly farmed out work to her knowing that she was incapable of saying no. And she hadn't risen up through the ranks of the station, despite four years of consistently great work behind the scenes.

After graduating from the program, Selby went back to work. She continued the exercises we gave her and used them to improve her interactions with the high-profile people she met. With a handle on her fear of setting boundaries, she began telling her colleagues what she would and wouldn't do and watched as the station's productivity skyrocketed. As a result of these (and many other) tools and mindsets, she was promoted to manager of the entire station six months later. A year after that, she was given her own show.

The difference in Selby's performance was not a function of talent or discipline. She didn't become smarter, more skilled or more committed. She became connected to her confidence. And that confidence opened a window into a suite of skills — from delegation to politics, leadership to conversational banter — that had eluded her for years.

3. Confidence isn't just about style. It's also about substance.

Selby's story is also a reminder that confidence and substance are intimately connected. While a lack of confidence in a typical person is always challenging, a lack of confidence in a truly capable person can be crippling.

Why?

Because an incongruence between the quality of your work and your level of confidence can actually *amplify* the deficiency.

Your work might perform well, but by succeeding, it will end up highlighting your insecurity even further. At the same time, your partners and colleagues will expect a degree of confidence that reflects how strong your work is and will be all the more disappointed when they find it missing.

Once people sense that gap, they'll often begin to doubt whether the work is as strong as it first seemed. That, in turn, can make you doubt your judgment about your own work, creating a dangerous feedback loop. Insecurity will give rise to new feelings of doubt, fear and confusion, which will eventually creep into your choices. Your strong contextual confidence will begin to erode, and your weaker generalized confidence will start to infect it.

So these two types of confidence are actually closely related. As much as we want to believe otherwise, we can't succeed without having *both* types of confidence, which are essential to creating and capitalizing on your work.

In an increasingly complex and competitive world, confidence is one of the greatest weapons we can develop. At the same time, a lack of confidence is also one of our greatest vulnerabilities because it broadcasts to the world how susceptible we really are.

As we're about to explore in more depth, confidence manifests in a number of highly visible ways: our body language, vocal tonality, verbal cues and micro-decisions. No matter how hard we try, we can't really hide how we feel about ourselves. We broadcast our weaknesses wherever we go.

We wear our lack of confidence like a badge, and that badge unconsciously tells the world how to treat us.

Unfortunately, there will always be a segment of the population ready to capitalize on those

weaknesses. In some cases, that vulnerability will invite trouble in relatively minor ways: a shifty cab driver offering us a ride off the meter, a gifted insurance salesman upselling us to a higher premium, a narcissistic friend dominating our time and energy. In other cases, that weakness will get us into deeper trouble: a predatory lender locking us into a dangerous loan, a manipulative family member controlling our happiness and resources, a power-hungry manager exploiting us in the workplace. Of course, the possibilities can get even more troubling.

If you take a moment to think back, you can probably remember a time you were taken advantage of in a moment of low confidence. That wasn't an accident. It was your degree of confidence at the time that exposed you to that situation, and it was your relationship to your confidence that determined how well you handled it.

The outcome of that experience might have taught you a lesson and increased your confidence in the future. Or it might have confirmed what you subconsciously believe about yourself and left you vulnerable to a similar scenario down the road.

So in addition to enhancing our work and character, confidence also helps *protect* us, physically and emotionally. That's why working on it matters so much. We aren't just talking about style and appearances. We're talking fundamentally about *who we are, how we present ourselves in the world, and how the world will treat us in return.*

Now that we have a handle on why confidence matters, let's explore some practical principles and techniques for achieving it.

How Do I Become More Confident?

As we've discussed, confidence is a tough quality to pin down. Because it's more of a dynamic experience than a static trait, it can be a difficult concept to teach.

In our experience, the best way to build confidence is to isolate the elements that comprise it — the behaviors, characteristics and mindsets that create true self-assurance. Then, we can put those pieces together in a way that creates true, lasting, generalized confidence.

Starting with...

1. Nonverbal communication.

As we just touched upon, confidence is expressed most profoundly through our bodies. No matter how well we speak, the way we feel about ourselves will always manifest in our posture, our gait, our hand movements and our facial features.

And because these cues are nonverbal — bypassing the more intellectual language centers in our brains — other people pick up on them viscerally and quickly. They receive a vivid snapshot of our inner confidence the moment we walk into a room.

If we enter a room standing up straight with our shoulders back, chins up and eyes engaged, then others will viscerally perceive us as confident. If we enter with our shoulders hunched, brows furrowed, and eyes shifty or staring at the floor, then they'll viscerally perceive us as unconfident (if they notice us at all). And they make this judgment in *microseconds* — just as we do of them.

That's why body language is such an important part of strong first impressions. We have to remember that people's impressions are made when they see us, not when we first interact with them. Since we can't control when that happens, we can't just turn our confidence on when we think we need it. We need to internalize and embody it at every moment, so it becomes part of our observable *presence* wherever we go.

To do that, we recommend the doorway drill, a simple technique that will force you to check your body language whenever you walk through a door. The exercise is simple: Every time you

approach a doorway, take a moment to stand up straight, pull your shoulders back, uncross your arms, and look up and ahead. These are the signals of positive body language, and they both reflect and reinforce confidence.

To help form that habit, we often tell our students to place post-it notes at eye level in their doorways at home and in the office. Every time they see a post-it, they remember that it's a reminder to check their body language. After a week or two, the post-its become unnecessary. The visual cue creates a habit that lives in their bodies, and they automatically begin checking their body language whenever they walk through any doorway out in the world.

While body language might seem superficial — it is, after all, about how confidence appears on the “outside” — it's actually very profound. Because while confidence informs body language, body language also has a powerful effect on building confidence. If we carry ourselves confidently, we teach our bodies to experience confidence. And the more confident we become, the more we reinforce the behavior to carry ourselves that way out in the world.

This is one of the beauties of body language work: Addressing the *symptoms* of confidence can actually influence the *causes* of it.

So commit to strong, positive body language and make a conscious effort to form habits that make your nonverbal communication automatic. Notice the body language that signals confidence in people you meet and consider internalizing those choices in yourself.

Most importantly, notice how your nonverbal communication changes the way you *feel* in social situations and how it changes the way other people feel about you. You'd be amazed how much of confidence depends on the things we *don't* say.

2. Vocal tonality.

After body language, our voice is the most powerful organ of our confidence. Vocal

tonality — which includes not just the physical quality of our voice, but our pitch, articulation, syntax, volume and intention — expresses and reinforces our innermost sense of self.

Vocal tonality is notoriously difficult to teach in an article, but we can touch on some key techniques for improving this dimension of confidence so that we can use it to enhance our self-assurance.

Speak in statements, not questions.

While you're probably no stranger to the high rising terminal — also known as “upspeak,” or the tendency to end sentences with a rising pitch intonation, as if asking a question — you might not know how much of a role intonation plays in our confidence, both perceived and actual.

When we express statements as questions (“Hi, my name is Steven?”; “I'm applying for the content manager role in marketing?”; “I've been working here three years?”), we subtly communicate the doubt, uncertainty and informational disparity implied by a question. As a growing body of research now shows, upspeak can significantly *diminish our hireability, compromise our chances for promotion*, and affect the way people perceive our power and authority — which is unfortunate, since many of us adopt it *out of politeness and a desire to be understood*.

One of the best ways to smooth out the high rising terminal is to do a simple visualization exercise. Imagine a sentence as a hill, rising from the earth, peaking and then sloping back down. When we engage in upspeak, we stop at the top of that hill, leaving ourselves and the audience in a subtle state of uncertainty. As you speak, impose the image of the hill on your sentence and commit to coming back down the other side of the slope. That will help your audience rest in the declarative finish that communicates confidence and further increase your confidence the more you speak.

Articulate and enunciate.

The way we treat our words — literally, as they form in our mouth — is a signal and a function of confidence. To increase our confidence in conversation, we should also commit to articulating and enunciating our words more emphatically. When we do, we communicate confidence to the people around us. We also teach our bodies to become more confident the more we speak.

A helpful exercise here is to take a champagne cork (which is larger than a standard cork), place it in your mouth, and read a passage from a book with strong dramatic flair. Because you'll be forced to work overtime as the cork resists your efforts, your mouth will become super articulate. On an emotional level, enunciating strongly will force you to commit to your words — to take them more seriously — which is, of course, a hallmark of confidence.

Avoid the use of filler words.

Filler words such as “like,” “um” and “so” also play a major role in confidence. And while we don't believe you need to remove them entirely in order to be taken seriously — these words can actually make your speech friendlier, more colloquial and more organic if used properly — filler words tend to undermine our authority when they become a crutch.

In many cases, we use filler words to patch silences in conversation. (“So... yeah, I mean, what do think about the new, uh... the new project?”) We often do this because we're subconsciously afraid that if we hand the reins over to the person we're speaking with, we'll lose control of the conversation or be responsible for any gaps. But as we know, confidence means trusting that our words and presence are enough to be compelling. It also means trusting that the other person can and should help carry a conversation. When we remove these types of filler words in conversation, we stop subtly buttressing our unconfident speech, and we signal to the other person that we trust in their confidence, too.

Of course, we also use filler words to qualify our speech. (“Well, I just feel that, like, there's a better way to, you know, present this, uh, deliverable, so...”) Sometimes we do this strategically, but more often we do this subconsciously, which has a similar effect on our confidence — and the way people perceive it — as upspeak does. In a professional setting, filler words can have major implications in team meetings, salary negotiations and conflict resolution.

A helpful exercise to weed out filler words is to record yourself in conversation. You can use the voice memo app on your phone (or any old-school recording device) to record a meeting or your side of a conversation on the phone. Listen to the recording for a few minutes every day for a week and notice how often filler words creep into your everyday speech.

I then recommend going a step further and exporting the file to an audio editor (Audacity is an excellent free app) and editing out all of the filler words that pop up. While it might seem a bit obsessive, it's actually one of the greatest ways to analyze your speech. I only noticed my own dependence on filler words after spending hours editing out the “ums” and “so's” on my podcast, *The Jordan Harbinger Show*. Once I realized how much of a crutch these words had become, I caught myself before I used them and found my confidence growing exponentially.

With body language and vocal tonality under our belts, let's turn now to the more profound psychological underpinnings of confidence.

3. Authentic vulnerability.

As much as experts argue that confidence can be affected, that kind of superficial confidence — built on acquired body language, forced vocal tonality, rehearsed social scripts, and so on—will never create true confidence because it will never be *authentic*.

Authenticity, at its core, is the quality of being fully yourself. Being authentic means being emotionally honest, clear about your experi-

ence of the world and free of pretense. It means responding organically to every moment of life — the positive and the negative — and not feeling the need to unnecessarily “pretend” about your feelings, beliefs or experiences in any way.

In everyday language, we call this quality being “real.” And when we meet someone “real,” we feel that we’re in the presence of something exceptional. The reason, of course, is that we’re in the presence of true confidence. We feel that we’re meeting ourselves — that is, our best selves.

Authenticity transforms normal insecurity into grounded confidence. While faked confidence hides insecurity, weakness and self-doubt, true authenticity owns and acknowledges these less pleasant experiences in a way that ultimately enhances our sense of self.

It’s a strange paradox. It’s also a very useful one. But to acknowledge these parts of ourselves requires more than just authenticity. It requires *vulnerability*. It requires us to open up and be exposed — to be *seen* — as the people we really are.

When authenticity and vulnerability link up — when we become organically and honestly open to sharing our true experiences, even when those experiences make us seem insecure — they actually create true confidence.

Why?

In short, because honesty and openness are the raw stuff of true confidence.

By allowing people to see who we really are, we stop offering a proxy version of ourselves to hide the aspects of our personalities we’d rather not show. And by embracing who we really are, we also relinquish control over how other people might perceive us — which, if you think about it, is a classic hallmark of insecurity.

In other words, we don’t become confident by never feeling insecure. We become confident

by dropping the need to hide our insecurity in the first place.

It took me years to realize that we don’t need to always *feel* confident to *be* confident. And we don’t need to *act* confident to *appear* confident. All we need to do is respond authentically to our experiences, and share those experiences — in the appropriate amounts, in appropriate ways, in appropriate contexts — even (and, ironically enough, especially!) when they reveal our *lack* of confidence. Despite what we’ve been told, vulnerability isn’t weakness — it’s true strength.

This is a principle that the world’s greatest athletes, most successful entrepreneurs and most prolific artists understand: the alchemical power of authentic vulnerability. As Kobe Bryant famously said, “I have self-doubt. I have insecurity. I have fear of failure ... We all have self-doubt. You don’t deny it, but you also don’t capitulate to it. You embrace it.”

By embracing it, Bryant managed to authentically acknowledge and vulnerably admit to his insecurity, self-doubt and fear of failure, which only enhanced his grounded sense of self.

That possibility is open to every single one of us.

A few weeks ago, I was invited to a dinner party for a bunch of broadcasters and media folks. The room was filled with smart, talented, ambitious people, and none of us knew one another. At dinner, I was seated next to a quiet guy who didn’t say much at first. As we often do in these cases, I assumed that he either wasn’t very friendly or was struggling with his social confidence. After a few minutes of conversation, however, he said something that took me by surprise.

“I’m kind of nervous to be around all these new people,” he confessed with a shy smile. “I’m used to producing my show alone in my house, and I really didn’t feel like going out tonight, but I forced myself to come and make some new friends.”

In an instant, my entire perception of this person had changed.

He was still exhibiting the same unconfident behaviors, but by unabashedly owning and sharing them, he shifted my perception from “unfriendly” to “human,” from “nervously unconfident” to “authentically vulnerable.” What he did, really, was offer me a window into his experience, and that experience was deeply honest.

That gave me permission to tell *him* that that I was a little overwhelmed, too, and just like that, we were bonding over our shared experience of the evening. He ended up being my favorite person at that dinner party, and we’re still good friends to this day.

So as you move through your life, make a conscious effort to commit to authentic vulnerability. At the same time, avoid the trap of *inauthentic* vulnerability — such as oversharing, strategic revelations and inappropriately personal stories — which are really just another way of simulating confidence.

Notice what this mindset does to your sense of self. Notice how confidence and insecurity are totally compatible, as long as you drop the impulse to self-protect.

Most importantly, notice that you cannot be confident without acknowledging your true experience moment to moment. That is a profound inner shift that goes deeper than superficial behaviors. It’s precisely the raw stuff of trust, rapport and relationship building — key skills that thrive on authentic confidence.

4. A process-oriented mindset.

By now you might have noticed an underlying theme in our approach to confidence.

Whereas popular self-help usually treats confidence as a static, goal-oriented, binary quality — basically, you either have it or you don’t — true confidence is, in fact, a *process*. It ebbs and flows. It accelerates and decelerates. It takes hits and has to recover. And it’s always evolving over the course of our lives as we take on new situations, challenges and goals.

Thinking about confidence as a process, rather than an end in and of itself, opens us up to a much healthier relationship to our own self-esteem.

We no longer believe that we *must* be confident one hundred percent of the time in order to be effective. We stop beating ourselves up for having moments of confusion, insecurity or self-doubt, which are perfectly normal parts of a healthy ego. And we don’t buy into the notion that if we just look or act or behave a certain way, confidence will magically appear.

Most importantly, we avoid falling into the trap of thinking we can develop “unshakable confidence.”

Unshakable confidence is a myth, and when you see it, you can bet that there’s some insecurity being protected beneath the surface. Confidence that *can* be shaken isn’t insecurity or weakness; it’s a sign that you can work through setbacks, criticism and growth. Which, if you think about it, is the whole point of having confidence in the first place!

Process-oriented confidence is the opposite of the “fake it till you make it” philosophy.

While the “fake it till you make it” approach suggests we should *pretend* our way toward true confidence, the process-oriented approach suggests we should *become* our way toward true confidence.

And while “faking it” does play a small role in confidence — for example, inviting confidence into your body using the nonverbal communication and vocal tonality exercises we mentioned earlier — it will never build true confidence. One way or another, simulating confidence will *always* create new problems.

It’s worth discussing a few of the most common, so we understand the risks of inauthentic confidence.

For one thing, faking it till we make it creates an inauthentic self — the supposedly “confident” person — which creates a division between the person you really are and the person you’re pretending to be. At best, we become two insecure people: the true self desperate for confidence, and the false self grasping at confidence in order to hide the true self.

As a result, that false self creates new feelings of fraudulence and self-doubt that will, sooner or later, betray you when you need your confidence the most. (This, in a nutshell, is impostor syndrome.) Eventually, one of two things will happen. Either your false self will break down, revealing the unaddressed insecurities lurking beneath. Or it will grow stronger and stronger, moving you further and further away from a healthy and secure sense of self.

The entire act of faking confidence will also become exhausting, confusing and alienating, as keeping up appearances becomes your primary objective. The fear of being exposed as less than confident will only grow. That in turn will make you double down on faking it in order to protect the false self, which will further increase the cost of being exposed — a truly vicious cycle.

For all these reasons, we at Six-Minute Networking don’t advocate for the “fake it till you make it” approach. Instead of acquiring confidence by building a new self, we prefer to work

with our students to develop confidence by being their *true* selves. We then give them exercises, principles and mindsets that help them develop more and more authentic confidence. Anything else is a short-term fix, an unreliable hack and a recipe for even deeper insecurity.

A process-oriented approach means letting go of the impulse to pretend that we’re confident when we’re not. It also means accepting that our confidence will take hits from time to time. If we authentically acknowledge when our confidence takes a hit, then we put ourselves in a position to rediscover it — not by faking our way back into confidence, but by doing the work required to rebuild it. In practical terms, that means putting time into our craft, investing in new skills, repairing relationships, sticking with difficult goals, and — most importantly — being patient as our confidence steadily evolves.

That’s the stuff of true and authentic confidence. That’s how we can work on confidence without compromising our identities and values. That’s how we survive when our confidence takes a hit, and how we can actually enhance our self-assurance when we struggle. That’s how we become truly confident, by committing to the life-changing process of simply being ourselves.

Photo by @andreafwagner/Twenty20.com

Editor’s note: This post was originally published in August 2018 and has been updated for freshness.



24 Nov | 2021

Profissionais de Secretariado: caracterização do perfil requerido pelos empregadores portugueses

Esta quarta-feira trazemos um artigo muito interessante sobre os Profissionais de Secretariado: caracterização do perfil requerido pelos empregadores portugueses.

Para ler aqui:

Revista de Gestão e Secretariado – Profissionais de Secretariado: caracterização do perfil requerido pelos empregadores portugueses

**05 Jan | 2022**

A importância do Secretariado Clínico e a sua relevância para o melhor atendimento

Testemunho ASP sobre a importância do Secretariado Clínico e a sua relevância para o melhor atendimento

Foi solicitado à ASP Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria, por um grupo de alunas do Curso de Secretariado Clínico, no âmbito da disciplina de Literacia em Saúde, do Instituto Universitário de Ciências da Saúde - Norte, integrado na CESPU Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, CRL., um depoimento sobre a importância do Secretariado Clínico e a sua relevância para o melhor atendimento dos seus utentes.

Assim importa referir que no Secretariado Clínico, como em qualquer outra área de atividade do secretariado, a importância de se promover um bom trabalho é de vital importância no desempenho destas funções de assessoria/secretariado, e este bom trabalho passa por estabelecer desde logo uma relação de empatia com a pessoa a quem se está a fazer atendimento.

No caso do Secretariado Clínico, a vertente da generosidade e da empatia devem promover uma importante alavanca no exercício destas funções, deveremos ser impelidos à generosidade e à compreensão no nosso desempenho, porque por vezes quem nos procura está numa fase menos boa da sua vida, ou então apenas em consultas ou exames de rotina, ainda assim, necessitado de atenção e de quem o saiba ouvir.

Fazer secretariado também é saber ouvir o outro.

Quem procura serviços de saúde, procura qualidade no atendimento, e muitas vezes em circunstâncias de debilidade física ou emocional, e quem faz este secretariado é em muitas circunstâncias a porta que se abre ao utente que vem frágil e carente, não importa qual o motivo, mas deverá sair da situação de

atendimento com a noção de que foi atendido de forma competente e eficaz, mas também humana e generosa.

A importância desta noção faz toda a diferença no atendimento clínico, ou outro.

A empatia e a generosidade em secretariado como em outras profissões são excelentes utensílios de trabalho para quem o exerce, são facilitadores na relação de atendimento que se estabelece com o utente. Na certeza de que essa atenção, com certeza não curará ninguém, mas pode sem qualquer dúvida promover bons sentimentos e emoções a quem é atendido por um profissional de secretariado clínico que está nestas funções de atendimento ao utente.

Importa, pois, a quem exerce Secretariado Clínico que nunca perca de vista conceitos como os da humanidade e compaixão, fazer secretariado é facilitar a vida da/s pessoa/as para quem se trabalha.

O Profissional de Secretariado é um facilitador do funcionamento da administração ou de qualquer departamento de uma empresa onde esteja inserido, conseqüentemente também aqui, na área clínica é prioritário que estas características se observem.

Afinal trabalhar em secretariado é ajudar, auxiliar aqueles com quem trabalhamos e esta postura não torna menos digna a função, antes pelo contrário, ser cordial e atencioso só melhora o universo em nossa volta.

Obrigada,

Ana Paula Marques
Presidente da Direção da ASP



12 Jan | 2022

É tempo de ganhar novas competências

Preparar os colaboradores para os desafios do futuro do trabalho. Esta é a realidade atual da maioria das empresas. A requalificação de competências está a ganhar terreno, sendo que, 80% dos colaboradores em Portugal estão disponíveis para uma reconversão profissional.

Reconverter, requalificar, aprofundar competências. Estes são os conceitos que marcam os novos tempos na organização do trabalho que, empresas e colaboradores, não podem ignorar.

A crescente revolução tecnológica, acelerada ainda mais pela pandemia da Covid-19, está a obrigar a uma mudança de pensamento e faz com que as pessoas estejam a questionar os percursos profissionais. Isto sem esquecer que algumas profissões podem desaparecer no futuro devido precisamente à cada vez maior adoção da tecnologia e ao surgimento de novas atividades, o que torna a reconversão profissional cada vez mais premente.

De acordo com dados de 2020, divulgados pelo Fórum Económico Mundial sobre o futuro do emprego, estima-se que 50% de todos os trabalhadores vão precisar de requalificação até 2025. Isto porque se prevê que a tecnologia digital, a automação e a robotização venham, por um lado, a extinguir vários postos de trabalho, e, por outro, a criar novas necessidades relacionadas com a transformação digital dos negócios, da economia e do lazer.

Já o Banco Mundial antecipa que, em 2030, entre 400 e 800 milhões de postos de trabalho que hoje são assegurados por pessoas serão substituídas por *software*. Empregados de mesa, trabalhadores da indústria, motoristas, maquinistas, carteiros e trabalhadores agrícolas são algumas das profissões cujas tarefas poderão desaparecer no futuro e ser substituídas por máquinas.

No panorama nacional, de acordo com a BCG (Boston Consulting Group), 80% dos profissio-

nais assumem estar disponíveis para uma reconversão profissional. Este valor acaba por ficar acima da média global e aumentou com o cenário de pandemia da Covid-19, com 36,4% dos trabalhadores no País a admitirem alguma preocupação com a automação da sua função durante a pandemia.

À frente de Portugal apenas está a República Democrática do Congo (90%), Camarões (87%), Costa do Marfim (87%), Angola (83%), Tailândia (83%) e Senegal (81%). No sentido contrário, com menos de metade dos profissionais a aceitar e mostrar vontade de desenvolver *competências* que permitam novas oportunidades de trabalho, estão a Holanda (43%), a Dinamarca (47%) e a Hungria (49%).

Setores afetados pela automação cujos colaboradores demonstram maior vontade de desenvolver novas competências

- Seguros (94%);
- Energia (90%);
- Instituições financeiras (86%);
- Telecomunicações, turismo e viagens (83%).

Funções mais predispostas a receber nova formação

- Trabalhadores em cargos de gestão (91%);
- IT e tecnologia (89%);
- Setor dos serviços (88%);
- Administração e secretariado (86%);

Para desenvolver novas competências, a ferramenta mais utilizada é a formação no trabalho (64%), seguindo-se a autoaprendizagem (54%) e a formação *online* em instituições de educação

(49%). Esta última está a ganhar cada vez mais importância, já que subiu 21 pontos percentuais face a 2018.

Nova agenda na Europa

A nível da União Europeia, o tema da reconversão profissional também já ganhou espaço. No terreno está a nova Agenda Europeia de Competências, lançada pela Comissão Europeia, cujos objetivos, a serem alcançados nos próximos cinco anos, definem a melhoria das habilitações existentes e a formação em novas competências.

De acordo com a CE, é imperativo melhorar a qualidade das competências e a sua relevância para o mercado de trabalho, numa altura em que os estudos concluem que 70 milhões de europeus carecem de competências adequadas de leitura e de escrita, e são ainda mais aqueles a quem faltam competências digitais.

A nova meta a alcançar é ter 540 milhões de adultos em ações de formação até 2025, incluindo 60 milhões de adultos com baixas qualificações e 40 milhões de pessoas desempregadas. O número de adultos com competências digitais básicas deve aumentar para 230 milhões.

A implementação desta Agenda de Competências é justificada com o facto de se estar perante uma transição verde e digital, que está a transformar a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos. Face a este cenário torna-se urgente garantir que os cidadãos têm as habilitações necessárias para prosperar.

Ações da Agenda de Competências

- Criar um pacto para as competências;
- Fortalecer a inteligência das competências;
- Garantir o apoio da UE a ações nacionais estratégicas de aperfeiçoamento;
- Criar uma proposta de recomendação do Conselho sobre o ensino e formação profissional;
- Adotar uma nova abordagem para tornar o ensino e a formação profissional mais modernos e adequados à era digital;
- A transição verde;

- Lançar a iniciativa das universidades europeias;
- Aperfeiçoar os cientistas;
- Construir alianças transnacionais entre instituições de ensino superior em toda a Europa;
- Criar competências para apoiar as transições verde e digital;
- Desbloquear os investimentos dos Estados-membros e dos privados em competências.

Antes do lançamento desta nova Agenda Europeia, Portugal, através do Programa Operacional Capital Humano (PO CH), já estava a trabalhar no sentido de reduzir o abandono escolar, melhorar a empregabilidade, aumentar o número de diplomados do ensino superior, melhorar as qualificações da população adulta e promover a qualidade e a regulação do sistema de educação e formação.

Até ao passado mês de março, o PO CH já investiu na formação inicial de jovens um valor total elegível aprovado de mais de 2.400 milhões de euros e este volume financeiro foi aplicado para apoiar a qualificação de cerca de 270 mil jovens. Na área da formação de adultos, o investimento total elegível aprovado, a 31 de março, ascendeu aos 772 milhões de euros, sendo que já foram apoiados mais de 380 mil adultos.

Voltar a aprender

Portugal não foge à regra e organizações e colaboradores já estão na senda da reconversão profissional ou *reskilling*. O vice-presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Pedro Ramos, explica que a vertente de *reskilling*: "Implica que as pessoas nas empresas adquiram competências diferentes para desenvolver diferentes funções ou diferentes âmbitos de atuação dentro daquilo que era a sua função normal."

Pedro Ramos detalha ainda que *upskilling* diz respeito ao desenvolvimento de outras competências de maior qualificação ou um aprofundamento da carreira através da aquisição de competências de nível superior ou com maior nível de profundidade face àquilo que era o anterior desenvolvimento de competências. O vice-presidente da APG sublinha que isto acontece porque:

"Vivemos no mundo BANI (da sigla em inglês *Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*) ou, em português, FANI [Fragil, Ansioso, Não linear e Incompreensível]."

Nas palavras do vice-presidente da entidade que representa os gestores de pessoas em Portugal, neste momento as empresas necessitam de impactar as suas pessoas. "Há um novo papel das pessoas nas empresas, mas elas têm de responder aos novos desafios do negócio e, por isso, a necessidade cada vez maior de se requalificarem e de se desenvolverem para estarem a *par daquilo* que são as novas necessidades das organizações e do negócio."

O diretor-geral de operações do Manpower-Group, Rui Teixeira, não tem dúvidas: "A requalificação de competências tem ganho grande relevância no mercado de trabalho, já que permite fomentar nas pessoas as competências que garantem a sua empregabilidade hoje e no futuro."

O mesmo responsável salienta que, atualmente, um dos principais desafios em vários setores de atividade "é a escassez de talento, que faz com que não seja possível responder a toda a oferta de emprego. As oportunidades profissionais existem, mas falta a qualificação para lhes dar resposta, devido ao crescente desencontro entre as *competências* procuradas pelo mercado e aquelas que os trabalhadores possuem". De acordo com o gestor, "é exatamente aqui que entra a requalificação, já que vai permitir que os profissionais estejam alinhados com as necessidades do mercado, podendo mesmo significar mudanças de carreira."

Por isso, defende que é cada vez mais necessário que as organizações invistam na implementação de programas de *requalificação*, "com foco nos profissionais que estão atualmente alocados a setores e funções que, dentro de pouco tempo, serão reconvertidas, para responder de forma rápida às crescentes exigências do mercado de trabalho". Isto irá promover "um ambiente de trabalho sustentável e menos desigual, com maiores oportunidades para todos."

O efeito da pandemia

Os fatores para esta necessidade de requalificar competências explicam-se com os processos de mudança e transformação das empresas impulsionados pelo contexto atual. O vice-presidente da APG reconhece que, nos últimos tempos, fruto do momento trazido pela Covid-19, "os próprios colaboradores sentiram a necessidade de se requalificarem, de atualizarem e irem aprender novas competências. Desenvolver competências tecnológicas para poderem estar em reuniões Zoom, à distância, para estarem em trabalho remoto". Mas adquiriram também outras competências "no domínio mais *soft* para aprender a conversar, a entender-se, a cooperar, a trabalhar com os colegas já num âmbito presencial ou a distância de uma forma diversa da anterior", destaca ainda Pedro Ramos. E alerta que as empresas podem e devem ajudar os colaboradores a fazer esta reconversão, já que são dois protagonistas que estão no mesmo patamar. Ou seja, "ninguém sabe nada, há que encontrar novas soluções para os velhos problemas, novas soluções para os novos problemas e desafios. E sobretudo, novas soluções para os problemas que ainda não sabemos quais são."

Para o diretor de operações do Manpower-Group, as necessidades de competências evoluíram, "sem que o mercado pudesse responder com os profissionais adaptados a essa procura, e aumentou a escassez de talento que já se começava a fazer sentir". Setores como a saúde, o *e-commerce*, a logística, mas também novas funções em áreas de inteligência artificial, cibersegurança ou ainda na sustentabilidade e ambiente "têm hoje muita dificuldade em cobrir as posições que lançam para o mercado", detalha o diretor-geral de operações da consultora de recursos humanos. E sugere: "Devem olhar para as competências de que as pessoas precisarão para transitar para os novos papéis, e devem fazer uma aposta clara na implementação de programas de capacitação dos seus trabalhadores, como forma de assegurar que estes poderão aceder às novas funções e man-

ter a sua relevância, respondendo eficazmente aos desafios do negócio com um conjunto de competências atualizado."

Por outro lado, diz o gestor da consultora norte-americana, os próprios trabalhadores são um ator fundamental neste processo e devem ser os primeiros a procurar o desenvolvimento contínuo de novas competências ao longo de toda a sua vida profissional. Rui Teixeira realça que as empresas "devem apoiar esta *soft skill*, gerando uma cultura que promova uma aprendizagem contínua e impulsionando programas de formação e a compreensão por parte dos colaboradores da sua importância para o seu futuro profissional".

De acordo com os dados do estudo "Skill Revolution Reboot" do ManpowerGroup, citados por Rui Teixeira, setores como a hotelaria, parte do retalho físico e funções puramente administrativas ou de entrada de dados, por apresentarem funções mais manuais e uma maior facilidade de automatização, são os que mais precisam de requalificação para os seus trabalhadores, que deverão poder mover-se para outros setores.

Desta forma, "a requalificação tem de ter em vista a passagem para as funções nas quais existe uma maior escassez de talento, como as da área tecnológica, logística, na economia verde ou na economia de cuidados de saúde, onde é esperado que a criação de emprego continue a aumentar", diz ainda o gestor.

Os dois especialistas ouvidos para este trabalho concordam que, tanto em Portugal como a nível mundial, há uma crescente consciencialização da importância de uma reavaliação do percurso profissional e da necessidade de aquisição de novas competências ao longo da carreira. E aqui a idade não é um constrangimento. Isto porque tanto as novas gerações como as mais experientes sentem cada vez mais a importância de aprender, de se adaptarem, qualificarem e terem perspetivas e oportunidades diferentes.



19 Jan | 2022

Quais as diferenças entre protocolo, etiqueta e boas maneiras

Em Portugal, a maioria das pessoas confunde o protocolo com a etiqueta e as boas maneiras. É uma confusão natural apesar de as “boas maneiras” terem mais a ver com a cortesia, do que com o protocolo. Mas não nos podemos esquecer que a cortesia, considerada como o código de comportamento do cortesão, do homem de corte, foi, na sua origem, um protocolo de Estado.

A corte era, por excelência, a morada do poder. É aliás por isso que Castiglione, autor de “O Cortesão”, é muitas vezes estudado em confronto com Maquiavel, autor de “O Príncipe”, duas obras que tratam da mesma coisa – o poder – embora evidentemente o façam de forma muito diversa, contrastando o realismo de um com o idealismo do outro.

Ao longo da história do protocolo em Portugal, o protocolo de Estado ora foi cortesia, ora foi etiqueta, ora foi cerimonial. Só com o advento da república estes vocábulos, pela sua conotação à monarquia, à nobreza e à igreja, foram banidos. Até voltarem a aparecer, muitos anos depois, definitivamente associados aos serviços do protocolo do Estado a quem compete “definir as regras que devem presidir ao cerimonial, etiqueta e pragmática de acordo com a prática internacional e as tradições do Estado Português”.

A expressão protocolo aplica-se ao ordenamento e organização dos atos das instituições oficiais, ou seja, do cerimonial público. Esse protocolo implica normas, legislação e regras, que só existem no âmbito oficial. O protocolo estabelece relações de civilidade entre autoridades constituídas em todas as instâncias de poderes, quer político, quer diplomático, quer eclesiástico, quer militar, quer académico, buscando uma harmonia que evite conflitos e atritos. Existem outros protocolos para além do de Estado porque o protocolo surgiu no momento em que foi necessário ordenar documentos ou pessoas. Refinou-se com o andar dos tempos e a crescente complexificação da vida e da organização das sociedades.

Por outro lado, sempre houve uma profunda ligação entre as boas maneiras e a etiqueta. Ambas se regem por códigos de comportamento transmitidos de geração para geração, que facilita o relacionamento entre pessoas, variando dentro de cada comunidade ou sociedade. O protocolo distingue-se por ser um código de comportamento, baseado em normas legais, que se aplicam a todos os cidadãos e que, unido à aplicação de certas técnicas de ordenamento, contribui para uma afirmação de poder da instituição e dos seus dirigentes. Não há protocolo sem boas maneiras, mas pode haver boas maneiras sem protocolo.

O livro de etiqueta mais antigo está na Biblioteca Nacional, em Paris, e foi escrito por volta de 2.400 AC, pelo faraó Ptahhotep, em folhas de papiro. Mas o termo etiqueta aplicado às boas maneiras nasceu em França, na Corte de Luís XIV, onde as pessoas, ao chegarem ao pátio (cour) de Versalhes, recebiam pequenas folhas (etiquettes) onde estavam inscritas algumas instruções quanto à posição, ao vestuário e ao comportamento que deveriam assumir nas cerimónias reais para que eram convidadas.

Hoje etiqueta é sinónimo de boa educação, de elegância e de outras virtudes semelhantes, que são muito apreciadas nas camadas superiores de qualquer sociedade civilizada. Pressupõe um conjunto de normas, usos e costumes que regulamentam a vida social tratando, por exemplo, de estabelecer normas para casamentos, banquetes, trajes, etc. Nenhum destes códigos se fundamenta em legislação e varia de sociedade para sociedade. Um organizador de eventos deve saber que estas regras variam

e que não será o mesmo organizar o casamento de um jogador de futebol ou de um membro da aristocracia

Quem trabalha em protocolo sabe que as boas maneiras são fundamentais para gerir situações que podem surgir no desenrolar de um evento protocolar. Nunca se pode perder o sorriso nem a boa educação. Mesmo que um convidado se tenha sentado num lugar a que não tem direito, há sempre maneira de lhe perguntar educadamente se ele é a pessoa a quem aquele lugar se destina. Ele responderá que não. Devemos perguntar-lhe o nome e o cargo e depois pedir-lhe que nos acompanhe para o levar ao lugar que lhe corresponde "segundo o protocolo".

A meu ver, ter boas maneiras é tratar todos da mesma maneira. Protocolo é tratar cada um conforme as funções que desempenha. Ou seja, cumprimenta-se o porteiro e o presidente da empresa da mesma maneira dizendo "Bom dia". Mas ao presidente acrescenta-se "Senhor Presidente". Se coincidirem num evento da empresa vão ocupar lugares distintos. O protocolo, qualquer protocolo, "baseia-se em três Bês: boa educação, bom senso e bom gosto".^[i]

[i] Imagem e Sucesso-guia de protocolo para pessoas e empresas, Casa das Letras.pg 26



02 Feb | 2022

10 Qualidades de um Excelente Profissional de Secretariado e Assessoria

Assistants bring many, many amazing qualities to their roles. We are often described as a 'jack of all trades', which means we have many skills and can take on many different tasks. Yay us! Today I thought I would have a look at the 10 qualities that make a truly great Assistant. These are the qualities that will make every good assistant great!

1. Accountability

What do I mean by being more accountable, and why is it important for assistants? For me, being accountable means taking control of your own success, managing your workload, your career and your relationship with your Executive and your colleagues. It means making decisions and taking ownership of the results.

2. Strategic thinking

Assistants have to think strategically to help their Executive's execute the Organisation's objectives. It is the ability to look at a task, understand why it needs to be completed, how it fits in with the business's overall strategy, why it takes precedence over other tasks, and what impact it will have on the bottom line.

3. Effective Communication

Communication skills are a vital quality needed for a great Assistant. It is the ability to choose the right communication method for the situation, the awareness of your own communication style and adapting that to fit with others, and the confidence to articulate exactly what you mean in any scenario. It is imperative that Assistants can communicate and build rapport.



The template you need to maximise the time you spend with your Executive

The template gives you the steps you need to make sure that when you do have a one to one meeting with your Executive, you get through all of the work you need to cover and maximise your time together.

4. Diplomacy

In my mind, diplomacy is 'the art of dealing with people sensitively and tactfully.' It is the ability to communicate with people using an approach

that considers their feelings and potential reaction. It is a skill that allows assistants to find common ground with every person at every business level. For these reasons, it is sooooo helpful if assistants can be diplomatic, which is why it is one of our 10 qualities of a truly great Assistant.

5. Resilience

Assistants need to have resilience. We are constantly faced with changing and challenging situations. We have to rely on our self-confidence to bounce back from worst-case scenarios, and more often than not, we will be asked to help when colleagues want to limit damages (or should I say we are asked to clear up the whole sorry mess!)

6. Initiative

Showing initiative and being proactive is vital for a great Assistant. It would help if you always were alert for opportunities to make processes and procedures better, have the confidence to make decisions and adopt new ways of working to support your Executive and the organisation's objectives.

7. Confidence

Having low self-esteem or confidence issues can be a real challenge in life, particularly in the office and particularly for assistants. We have a difficult job, and if we cannot stand up for ourselves, this makes the role a lot harder. It can lead to feeling unchallenged, unappreciated and, more importantly, managed ineffectively by your Executive. Although not all of us are blessed with unwavering self-confidence, there are areas within the role that every assistant

should feel comfortable with and have confidence in their own abilities.

8. Attention to detail

It goes without saying that the documents produced by great Assistants are grammatically correct and look professional. However, attention to detail goes beyond proofreading. This quality is in everything an Assistant does. It is making sure that everything you touch is high quality, everything that you put your name and reputation to is professional. It reflects your values and that of your Executive's and your Organisation.

9. Flexibility

We look at our packed to-do list, and we have to decide which tasks to tackle first when all of the work is a priority with imminent deadlines. We also have our colleagues interrupting us with their own urgent questions and multiple bosses wanting attention. Of course, we also want to please and be helpful; no wonder an assistant's role can be quite overwhelming! Due to the nature of our job, we have to remain flexible while handling multiple priorities.

10. A good sense of humour

A sense of humour is probably the greatest asset of a great Assistant. There is a lot of pressure in the role as we operate at the highest level of business. The ability to smile through the stress and the toughest times, crack a joke when colleagues feel sad, and shift the focus when tension arises is priceless. Here are some of the benefits of humour at work.



09 Fev | 2022

42º Aniversário ASP – Dia do Profissional de Secretariado e Assessoria

Celebramos hoje o 42.º Aniversário da ASP e o Dia do Profissional de Secretariado e Assessoria, em Portugal, 9 de fevereiro é o nosso dia.

Simbolicamente, disponibilizamos hoje uma lembrança, o Caderno ASP 20/21, onde reunimos todos os artigos publicados na rubrica “Degustação de Experiências” que pode ser consultada aqui:

Caderno ASP 20/21 – .PDF

**16 Fev | 2022**

Profissional de Secretariado e Assessoria inspirado e criativo

É possível exercitar a criatividade em diversos ambientes profissionais, também um profissional de Secretariado pode ser criativo na sua área de atuação.

Começamos por perceber que é possível praticar a criatividade nos mais diversos ambientes profissionais. Para tal, importa compreender como se pode ser um profissional mais criativo em cada área funcional.

No Secretariado, a criatividade e a inovação são características muito valorizadas e apreciadas pelo mercado de trabalho e pelo empregadores do universo empresarial.

De ressaltar a capacidade de apresentar soluções, de modo criativo, quer seja em contexto quotidiano, ou mesmo em situações extraordinárias que escapam ao comum dos dias no escritório. O olhar atento e a perspetiva de pensamento "fora da caixa" são sem qualquer dúvida um diferencial quando se fala em criatividade. De acordo com relatório do **"The Future of Jobs 2020"** a COVID-19 provocou uma alteração do mercado de trabalho mais rápida do que o esperado. Na pesquisa divulgada em 21 de outubro de 2020 pelo Fórum Económico Mundial percebeu-se que o que antes era considerado o "futuro do trabalho" já aconteceu, e é a realidade com que nos deparamos todos os dias nas empresas de todo o mundo.

Em suma, a criatividade não é uma habilidade artística, mas sim, a capacidade de pensar em novas soluções, de desenvolver novas formas de realizar as tarefas, onde inovar é a palavra-chave. Naturalmente, tudo isto depende do nosso enquadramento na empresa, e até do funcionamento da mesma, permitindo ou não pensar fora da caixa, e encontrar soluções descomplicadas e inovadoras.

Sem esquecer que a profissão de Profissional de Secretariado e Assessoria sempre foi considerada como uma função técnica, ressalva-se que as competências emocionais são também de relevante importância para quem exerce estas funções.

Mas afinal, como ser um profissional mais criativo?

A criatividade significa reinvenção, inteligência e talento, nascidos connosco ou adquiridos na experiência profissional do universo do trabalho, onde entre colegas se cria, inova, e faz acontecer no campo científico, académico ou em qualquer outra área.

É muito importante que se conheçam as principais tendências da nossa área de atuação. Sem esquecer que a criatividade se alimenta também do conhecimento e das referências que obtemos ao longo do caminho.

Em suma, a leitura sobre vários assuntos permite perceber diferentes modos de alterar ou melhorar a forma de se realizar tarefas, assumindo uma atitude inspiradora e inspirada em áreas de atuação totalmente diferentes.

Ana Paula Marques
ASP



23 Feb | 2022

Como devem as empresas portuguesas atrair e gerir talento global? Gestores respondem.

Talento para a próxima década. Este foi o tema e o ponto de partida da 1.^a Web Conference Link to Portugal que reuniu três convidados, com experiências internacionais em setores distintos, para uma análise da atualidade e das tendências do mercado de trabalho.

O Link To Leaders e o Portugal Agora promoveram esta semana um webinar para debater as competências para os novos mercados de trabalho e ao mesmo tempo refletir sobre como as empresas portuguesas devem atrair e gerir talento global. Uma iniciativa que, como lembrou Carlos Sezões, coordenador da Plataforma Portugal Agora, no arranque do webinar tinha como objetivo debater o capital humano e visões para o futuro numa fase em que a transformação digital está a acontecer a um ritmo acelerado.

A 1.^a Web Conference Link to Portugal juntou três profissionais portugueses, a trabalhar no estrangeiro: Teresa Coelho, sócia responsável de Recursos Humanos e Membro da Comissão Executiva da KPMG em Espanha e Andorra; José Couto, Head Human Resources, Europe South, Middle East & Africa Schindler; e Ricardo Peres, vice-presidente de HR na Lagunitas Brewing Company (Heineken EUA).

Moderado por Rita Oliveira Pelica, membro da direção do Portugal Agora, o debate materializou-se numa produtiva troca de visões, fruto também das diferentes realidades/geografias profissionais em que os convidados estão integrados.

Entre os vários temas abordados, Teresa Coelho frisou a questão da incerteza que se tem observado nos últimos meses, em relação ao futuro, o que tem levado a um elevado nível de reflexão sobre quais as alterações que devem ser feitas nos modelos de trabalhos e de negócios, na maneira como as empresas se relacio-

nam com os colaboradores e com os clientes. "Estamos a viver um período de aceleração da digitalização e da transformação digital que nos está a fazer a todos refletir, perguntar e questionarmo-nos sobre qual é o caminho que queremos aproveitar com esta alteração. É como um livro aberto, incerto, em que nós podemos escrever um bocadinho o futuro".

Também José Couto, Head Human Resources, Europe South, Middle East & Africa Schindler, destacou o facto de estarmos vivermos uma realidade que, apesar do teletrabalho, evidenciou a necessidade de determinadas atividades. Na opinião deste profissional, a Covid é um acelerador de decisões e de tendências, mas também introdutor da consciência de que é preciso dar atenção a todas as atividades essenciais que não podem ser feitas senão presencialmente.

A trabalhar no mercado norte-americano, Ricardo Peres trouxe para a discussão o fenómeno dos trabalhos flexíveis que se vive naquele mercado, fenómeno ligado às novas gerações e às tecnologias. Uma explosão que se deve, em parte, ao facto da tecnologia permitir que exista trabalho feito a partir de casa de forma mais flexível, e também porque as novas gerações se mostram desiludidas com o mundo corporativo.

Coube a Carlos Carvalho, presidente da ADP França, Suíça e Tunísia, encerrar o webinar, ocasião que aproveitou para reforçar, num registo otimista, que há muito boas ideias Portugal. Falou da importância da regulação nos

casos em que os profissionais trabalham partir do seu país para empresas localizadas noutra país, do facto de Portugal ter a vantagem de possuir uma capacidade de adaptação enorme, da importância da formação e da aposta das tecnologias desde os liceus, e de como as start-ups têm um papel crucial no tecido empresarial português.

Alguns headlines que resultaram do debate entre os três convidados:

- Importância de dar mais valor a quem trata da saúde;
- Vivem-se momentos de incerteza e instabilidade;
- Estamos todos a aprender;
- As novas gerações procuram mais trabalhos flexíveis.
- Jovens e os consumidores desiludem-se com mundo corporativo;
- Os novos talentos não querem trabalhos para a vida;
- É preciso repensar a forma como se atraem talentos para as empresas;
- As empresas devem refletir sobre os seus planos de formação;
- Reforço da capacidade de autonomia dos colaboradores;
- Contratar pessoas com capacidade para aprender novas *skills*;
- Capacidade de ser resiliente;
- As empresas têm de falar verdade e serem autênticas;
- Cada vez mais são as pessoas que escolhem a empresas e não o contrário;
- Possibilidade de se trabalhar para outros países a partir de Portugal. Dilui-se o conceito de estar onde está o trabalho;
- Perceção internacional de que os profissionais portugueses são valorizados, responsáveis e empenhados;
- As empresas têm de apostar em atividades de futuro;
- Competência digital dos colaboradores deve ser um dado adquirido;
- Necessidade de falar outras línguas além do português. Reforço de competências linguísticas;
- As empresas têm de apostar em atividades de futuro.

Esta primeira Web Conference Link to Portugal insere-se no projeto Link To Portugal, lançado este ano pela Plataforma Portugal Agora e pelo Link To Leaders, com o objetivo de dar voz aos portugueses que estão à frente de empresas e projetos espalhados pelo mundo fora.



02 Mar | 2022

Matriz de Competências Globais – World Administrators Alliance

Partilhamos hoje, com o apoio do Projeto Moyoeno a tradução de uma ação pioneira, que teve início em Frankfurt durante o World Administrators Summit – A Matriz de Competências Globais.

Trata-se da criação de uma linha de progressão de carreira clara, onde as competências do profissional terão que ser compatíveis com cada nível na Matriz para que possa passar ao nível seguinte.

O documento foi oficialmente publicado no World Administrators Summit 2021, tendo vindo a ser divulgado internacionalmente.

Aceda aqui ao documento.

Agradecemos esta partilha da Paula Moyo e do projeto Moyoeno para com com a ASP nesta versão em Português do Resumo Executivo, que aqui fica para vosso conhecimento e consulta.



09 Mar | 2022

Estado da ética nas empresas portuguesas: (ainda) é complicado

“Portugal cresce em todos os indicadores – nomeadamente nos mecanismos de SpeakUp, no aconselhamento e na formação – mas continua a posicionar-se abaixo da média dos 13 países inquiridos”

No seguimento do inquérito trienal desenvolvido em 13 países pelo IBE – Institute of Business Ethics – sobre o estado da ética no trabalho, e em parceria com o Fórum de Ética da Católica Porto Business School – que já em 2018 foi responsável pela inclusão de Portugal no mesmo, os resultados para 2021 no que respeita ao nosso país conseguem misturar boas com más notícias e dar ainda origem a alguns paradoxos. Por exemplo e se, por um lado, 84% dos portugueses consideram as organizações em que trabalham como honestas, por outro, são também dos que mais presenciam más condutas, com a agravante de, e entre todos os países auscultados, serem igualmente os que menos as reportam. O VER dá a conhecer, de seguida, os resultados do estudo “A Voz dos Portugueses”

POR HELENA OLIVEIRA

Dividido em quatro áreas – Cultura Organizacional, Programas de ética, Apoiar a incorporação da ética no dia-a-dia e Preocupações atuais e futuras – o estudo do IBE Ethics at Work “A Voz dos Portugueses” desenvolvido com o apoio do Fórum de ética da Católica Porto Business School e cujos resultados foram recentemente divulgados, aponta alguns desafios e questões a serem refletidas no interior das organizações portuguesas.

Primeiro, as boas notícias: **a honestidade praticada no dia-a-dia das empresas portuguesas surge como um excelente resultado (84%)** e apesar de um ponto percentual abaixo comparativamente a 2018 e dois no que respeita à média dos 13 países auscultados; e o mesmo acontece com a aquiescência relativa às pequenas más práticas na empresa (seja utilizar a fotocopiadora para questões pessoais ou fingir que se está doente para faltar ao trabalho, entre outras), com os trabalhadores portugueses a considerarem estes comportamentos menos aceitáveis do que a média global.

O caso muda de figura quando a questão está relacionada com **a observação de más condutas na empresa**, seja por parte de colegas

ou dos empregadores que tenham violado a lei ou as normas éticas. Neste campo, e ligeiramente acima da média (20%) dos demais países (18%), a verdade é que face a 2018 houve uma descida de 15%, fator que, e segundo a análise das coordenadoras, poderá ter sido influenciado pela Covid-19 (porque a generalidade dos trabalhadores se encontrava em casa), sendo igualmente visível nos outros países.

O problema adensa-se quando se avalia o **reporte destas más práticas, seja junto da direção ou através de algum mecanismo de denúncia, na medida em que o resultado continua a ficar muito aquém do desejável**. Tendo como exemplo o ano de 2018 em que 51% dos trabalhadores portugueses que tinham observado más práticas éticas no local de trabalho foram capazes de as reportar, a percentagem desce para os 45% este ano, posicionando-se como uma das mais baixas dos países estudados (a média global é de 57%). Adicionalmente – e mais grave ainda – é o facto de os portugueses serem os que **mais insatisfeitos se sentem quando essa má acção é reportada** e nada acontece. O que, e de acordo com as coordenadoras do estudo, não está direta-

mente ligado com receio de retaliações, mas sim com um enorme descrédito face à resposta – ou não-resposta – que a empresa poderá dar à denúncia em causa. Aliás, e depois de em 2011 os resultados face a esta questão estarem nos 54%, a percentagem desce, em 2021, para 45%, sendo que a média global dos países auscultados ascende aos 62%.

“Não acontecer nada” é, assim, a principal razão para as pessoas não se darem sequer ao trabalho de reportar uma má prática ética, à qual se acrescenta também o facto de os portugueses serem aqueles que mais referem que a sua organização não tem nem linhas de *SpeakUp* ou mecanismos apropriados para o fazer.

Um outro ponto de reflexão está igualmente relacionado com mais um paradoxo existente nos dados referentes a Portugal. Se, por um lado os portugueses são os que mais consideram determinadas atitudes como inaceitáveis, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista do negócio, também são, em simultâneo, os que mais assistem, pelo menos na Europa, a mais más práticas nas empresas em que trabalham. **O problema – e é aqui está um paradoxo – é que estamos na cauda dos países que menos reportam essas más condutas.** Ou seja, achamos inaceitável mas não reportamos.

O abuso de autoridade é o indicador número 1 reportado pelos portugueses no que respeita às **más condutas observadas**, o que também nos posiciona no primeiro lugar face aos demais países, seguido da declaração incorreta do número de horas trabalhadas e de situações de bullying / assédio bem como de discriminação, com as mulheres a serem quem mais as refere. De sublinhar ainda nesta lista, e tal como chamam a atenção as coordenadoras do estudo, **a fraca percentagem na observação da corrupção e da fraude (4%)** que, apesar de poder ser explicada pela própria dificuldade na constatação da mesma, não significa que não exista. O que consiste noutro convite à reflexão.

No que respeita à **pressão para comprometer a ética**, não só ocupamos o topo, como obtivemos quase o dobro da percentagem global média (21% vs 11%), com as respostas justificadas ou com “a pressão do tempo” ou com “estava a cumprir ordens do meu patrão”. Quanto às pequenas irregularidades **34% dos inquiridos em Portugal, “pequenas violações das regras são inevitáveis num empresa moderna”**,

Apesar de uma ligeira melhoria de dois pontos percentuais face aos resultados obtidos em 2011 (60%), **Portugal continua na parte inferior da tabela no que respeita aos diversos programas de ética existentes no interior das empresas.** No que a esta temática diz respeito e na qual se avaliam as normas escritas de conduta ética (por exemplo, um código de ética), os meios de reporte de incumprimentos de forma confidencial, a oferta de aconselhamento sobre a “boa” conduta no trabalho e ainda a formação sobre os princípios de atuação ética no local de trabalho, **Portugal cresce em todos os indicadores – nomeadamente nos mecanismos de *SpeakUp*, no aconselhamento e na formação** – mas continua a posicionar-se abaixo da média dos 13 países inquiridos.

E qual o estado de apoio aos colaboradores por parte das chefias? Nesta questão em concreto, Portugal não sai mal na fotografia, com os respondentes a afirmar que **as suas chefias diretas constituem um bom exemplo quando avaliadas relativamente ao seu comportamento profissional ético** (63% vs 71% da média global), **ao mesmo tempo que 61% dos inquiridos consideram que a alta direção leva a ética “muito a sério”**. Todavia ainda **30% aqueles que afirmam que as suas chefias diretas recompensam funcionários que apresentam bons resultados, mesmo se estes adotam práticas eticamente questionáveis.**

O relatório integrou igualmente algumas questões que avaliam a relação fundamental entre a gestão e a ética propondo, ao mesmo tempo, algumas reflexões sobre esta temática, com as coordenadoras do estudo a sub-

linharem que **quanto mais se sobe no nível hierárquico dos colaboradores menos se tem formação "formal" em ética, como se tal fosse um dado adquirido.** E a verdade é que não é. A relação entre a ética e a gestão tem de ser continuamente analisada e debatida no interior das organizações.

Por outro lado, e no que respeita à **exemplaridade das chefias, esta é mais destacada no sector privado e no 3º sector**, ficando o sector público no que diz respeito à perceção das chefias enquanto promotoras da ética bem aquém do que seria desejável.

Mas e tendo em conta o 3º sector, que aparece bastante destacado em ambas as perguntas deste indicador e bem acima da média global – "A chefia direta explica a importância da honestidade" e "Questões de certo ou errado são discutidas nas reuniões de equipa", por outro lado é também aquele em que quase o dobro das pessoas acha aceitável usar o combustível da organização para uso próprio ou dizer que está doente para não ir trabalhar. Adicionalmente, **é também no 3º sector que os empregados dizem ter sentido mais os diferentes tipos de más práticas**, "com diferenças que chegam a rondar aos 20 pontos percentuais em aspetos como a quebra de confidencialidade na informação, falhas na segurança e mau uso da tecnologia", comparativamente aos sectores privado e público. Mais um ponto de reflexão sugerido pelas coordenadoras, tendo em conta o peso dos maus salários na ética e o facto de as pessoas se sentirem bem ou mal tratadas no seu local de trabalho.

Também o custo das más condições de trabalho em termos de comportamento ético foi analisado no que respeita aos *stakeholders* externos, ficando Portugal abaixo da média global dos 13 países auscultados (69% vs 76%)

Por último, o estudo Ethics at Work quis igualmente saber a opinião dos inquiridos sobre o **comportamento ético das suas organizações na resposta que estas últimas deram à pandemia**, com Portugal a afirmar que este se

manteve igual (53% vs 54% da média global), a par de uma melhoria registada por 35% dos respondentes e próxima da média global dos 13 países (37%).

Quanto a preocupações para o futuro, Portugal distingue-se, pela negativa, sendo "o país mais preocupado" relativamente a todas as questões elencadas, em particular sobre a discriminação e a utilização indevida da Inteligência artificial. Por outro lado, e de forma surpreendente, é o facto de que **nem Portugal, nem a generalidade dos demais países, demonstrarem preocupação com por exemplo a vigilância no trabalho ou, o que é grave, com as novas competências necessárias para lidar com a digitalização e a implementação das novas tecnologias.**

Portugal é o pior classificado no Índice Ethics at Work

Paralelamente ao estudo realizado pelo Institute of Business Ethics e pela primeira vez, foi igualmente criado um índice que avalia a perceção dos trabalhadores no que respeita à cultura vigente nos seus locais de trabalho e de que forma esta varia de país para país. Este índice foca-se apenas em quatro aspetos da cultura organizacional:

- Capacidade dos gestores de linha em darem um bom exemplo de comportamento ético nos negócios;
- Capacidade dos gestores seniores no que respeita a levar a ética a sério;
- Capacidade das organizações para responsabilizar as pessoas quando estas violam regras éticas e,
- Capacidade das organizações para agir responsabilmente em todas as suas práticas de negócio (com clientes, fornecedores, parceiros, etc.)

Apesar de o referido índice se concentrar apenas nestas quatro questões, a verdade é que

todas elas são fundamentais para que exista uma cultura ética saudável nas organizações. E Portugal posiciona-se, nos 13 países analisados, em último lugar.

Assim e em suma, as empresas portuguesas têm obrigatoriamente que analisar, debater e atuar nas seguintes áreas: a alta direção deverá levar a ética mais a sério; as chefias diretas têm de ser "o bom exemplo" a seguir; tem de

existir uma maior consistência no que respeita à atuação responsável em todas as práticas de negócio e, por fim, quando se quebram princípios e normas de atuação ética, tem de haver uma maior responsabilização.

Ou seja, as empresas portuguesas têm ainda um longo caminho a percorrer no que respeita à melhoria da sua cultura ética.



23 Mar | 2022

O uso de ferramentas de inteligência artificial pode facilitar muito a rotina no trabalho

Máquinas que realizam tarefas como seres humanos. Computadores desenvolvendo atividades específicas e precisas baseadas em dados e padrões. Se o que vem a sua cabeça são filmes como *Matrix*, *Ex-Machina* ou o adorável *Ela*, pare e reveja os seus conceitos: a realidade artificial não está apenas nos longas de ficção de Hollywood. Ela já faz parte da sua vida! E mais, você pode tirar muito proveito das ferramentas de inteligência artificial para facilitar as tarefas do seu dia a dia, inclusive no trabalho.

E não estamos fazendo uma projeção do futuro, uma vez que o uso de ferramentas de inteligência artificial já vem sendo adotado por muitas empresas. Segundo estudo da consultoria BCC Research, os investimentos no setor em 2019 somaram US\$ 15, 2 bilhões, o que representa um aumento médio de 20%, comparado aos anos anteriores.

Ou seja, quem ainda não utiliza essa tecnologia no seu negócio, corre o risco de ficar para trás.

As ferramentas de inteligência artificial que já fazem parte da sua rotina

É preciso desmistificar o uso das ferramentas de inteligência artificial. Afinal, ela não envolve apenas robôs e programas complexos. Já é algo que está ao alcance das suas mãos. Confira algumas situações em que a IA já fez parte da sua vida e você nem se dá conta.

Correção ortográfica e sugestão de frases no smartphone

- Sabe quando você escreve algo no smartphone e o corretor ortográfico corrige uma palavra ou sugere como completar uma frase? Pois bem, esse é um mecanismo de inteligência artificial que capta os hábitos do usuário e passa a entender as palavras mais comuns, fazendo as sugestões necessárias.

Inteligência artificial no atendimento da empresa

- As pessoas querem entrar em contato com as empresas com a mesma agilidade que se comunicam com os seus amigos. Por isso, a automação no atendimento ao cliente é uma prática cada vez mais comum. Em algum momento você já deve ter se deparado com um *chatbot*, que é um programa que simula a fala humana e torna o atendimento mais eficiente e reduz o tempo de espera.

Processamento de voz para executar tarefas

- Um exemplo claro dessa ferramenta de inteligência artificial é a Siri do Iphone, mas ela não é a única. Outras assistentes digitais como Alexa, Cortana e Google Assistant também lançam mão da IA para executar tarefas ou fornecer informações específicas.

Reconhecimento facial

- Parece bruxaria, mas é tecnologia. O Google Fotos é capaz de agrupar imagens de pessoas usando o reconhecimento facial. Isso pode ser muito útil para os assistentes organizarem imagens dos funcionários e diretores de empresas em eventos ou congressos, sem ter que separar e identificar todas as fotografias manualmente.

Integração de sistemas

– Normalmente, uma empresa de grande porte utiliza várias plataformas para controlar seus processos. Por meio de ferramentas de inteligência artificial é possível criar uma integração inteligente entre áreas diferentes, como sistema de gestão financeira, CRMs para o relacionamento com o cliente e softwares de venda.

Humanos x Robôs: uma batalha que você só vai ver nos filmes

Toda a tecnologia das ferramentas de inteligência artificial existe para ser uma aliada da força humana de trabalho e não para jogar contra ela. A ideia é que o potencial do profissional seja

aplicado em tarefas que demandam criatividade, versatilidade, capacidade de improvisação e pensamento estratégico.

Enfim, a inteligência artificial está aí para armazenar dados, cruzar informações, automatizar processos e otimizar o tempo valioso dos funcionários. E também dos Profissionais de Secretariado.

Por Assessoria em Marketing SINSESP e COINS



06 Abr | 2022

Building the Habit of Confidence as an Assistant



Lucy Chamberlain looks at tangible ways to change the stories you tell yourself

You know that feeling of seeing a colleague do something that you're better qualified to do? They've gone ahead and made it happen, leaving you feeling frustrated, wishing you'd simply believed in yourself a little bit more? We've all been there. But if this keeps happening, and you're consistently holding your career back because of a lack of confidence, now's the time to change.

Twenty years into my career, I honestly believe confidence is a habit. I've seen assistants operate at the highest level, often having overcome crippling self-doubt. We all have moments of

self-doubt, when imposter syndrome takes hold. We have the choice to let this press pause on our ambitions or, we can take control of this, and use it to propel our career in the direction we want.

Let's look at tangible ways for you to create a daily practice of building your confidence. Small things you can do today so that you become the assistant who puts him/herself forward for – and creates – opportunities to grow your career.

Know your Why

Starting with your "why" makes it so much simpler to know where you want to get to – and what's holding you back. It will fuel these new

confidence habits, as a starting point. So, dive deep. What is that makes you come alive? What are your innate strengths? Where do you add the greatest value? How will you measure your life?

Understanding these purpose-led questions means you can map out your career priorities. You'll know the areas of your work you feel confident in and those that require more work. If you're great in 1-2-1 situations but less self-assured in larger groups, see where you can break things down to help you build your confidence. Perhaps get involved in smaller committees at work, with the intention to ensure you're contributing to meetings.

At the same time, ensure you're doing more of the things that light you up. If that's events co-ordination, focus on building your skill-set here, and celebrate your wins. Self-acknowledgement – as well as public recognition – is key to confidence-building.

Change your life script

This is another lesson that took me well into my career to appreciate. Our personal reality is dictated by our thoughts and beliefs. So much of our day-to-day reality is largely determined by how we perceive the world around us and how we feel about it. Perhaps you had an experience as a child that knocked your confidence? Someone told you weren't good at something? That has now become your story.

Speaking personally, I was always told I was too much: too loud, too tall, too thin, too confident, too opinionated, too determined and so the list went on! So, I spent many teenage years trying to make myself less than in all these areas so I could fit in and be accepted. It's taken years to undo that.

Let's change your story now. Let's apply logic, adult understanding and self-compassion to re-evaluate your experience. Get connected to a new story.

Use positive affirmations

Many of the most self-confident people practice positive self-talk. If this feels hard for you at first, think about how you would describe yourself as you are to your friends.

Affirmations are another powerful way for you to change your thoughts and to cultivate a more confident mindset. Pop them in your diary, on a Post-It note, on your phone. Simple ones have helped me self-coach myself ahead of key presentations or meetings. Some that work for me include:

- I trust myself and my abilities
- I know the things I need to do to succeed
- The time is now

Try one that works for you. Say it out loud so that you genuinely connect, feel and believe the affirmation. Feel how it anchors you and helps shift your thought patterns. Let me know how you get one with this one!

Take small steps

Feel the fear and do it anyway. This is more than an Instagram cliché. Confidence is a muscle you can strengthen over time. What's the thing you've procrastinated on because you didn't feel ready? Was it to put yourself forward for a promotion at work? Was it to reach out to a mentor? Was it attending a particular networking group for the first time?

Do the scary thing today. Create a confidence tracker. Set yourself a goal each month broken down into actionable steps every week. See how your confidence grows as you get closer to your goal.

Find your tribe

My team know that I'm a huge fan of the notion that you are the sum parts of the five people you spend the most time with. Look arou-

nd your inner circle and see where friends and colleagues may actually not be helping your confidence. Niggly comments, a lack of boundaries, their assumptions...these can all combine to undermine you as you do this important work on yourself. Think about how these relationships serve you. Self-confidence starts with self-respect; set these boundaries and intentionally surround yourself with positive people who want to see you shine.

The Power Pose

Our attitudes follow our behaviour. Something I encourage my team to do is power poses – expansive, open and taking up space, they instil a deep sense of confidence. Think Wonder Woman: stand with your feet apart, hands on your hips, and look upwards. By assuming the body language of a powerful person, you'll feel your attitude shift.

Amy Cuddy, the Harvard Business School lecturer, TEDx speaker and author of "Presence" says this goes further than affirmations as you're using a body-mind approach, giving a more direct to the mind that tells you you're confident.

Of course, you don't have to do a power pose in public. Take five minutes out before heading into a meeting. And remember, when you take on more confident body language, the way your colleagues see and act towards you will change. This in turn reinforces your new, bolder behaviour.

Let's talk about imposter syndrome

I want to address imposter syndrome as I see this so much within my team, my candidates, even, frankly, my clients and peers. Imposter syndrome is very common, even among high achievers – particularly women. It's a recognised psychological term, rooted in an often-internalised fear of being exposed as a fraud. It's that feeling deep down your success to date is a result of luck, rather than ability, talent and hard work. And one day, you'll get "found out."

Imposter syndrome presents as perfectionism, procrastination, stress, anxiety – it's a separate article altogether. I've seen people at the top of their game believe that they're inadequate and incompetent, to the point they undermine and self-actualise "failure."

I also see it limiting people's confidence to seek out new opportunities, explore new avenues, or just show up more consistently.

Some ways to deal with this are:

- Test your assumptions – was your promotion about good timing or was it a result of your hard work and sparkling talent?
- Remind yourself of your strengths and weaknesses
- Gather feedback from your tribe – those you trust and respect
- Recall peak moments in your career when you enjoyed success on your terms
- Celebrate successes – every small win!

And finally, if you take one thing away from this article today, I want you to go away and imagine what's possible, for you, in your career and your life, if you decided to believe in yourself.



13 Abr | 2022

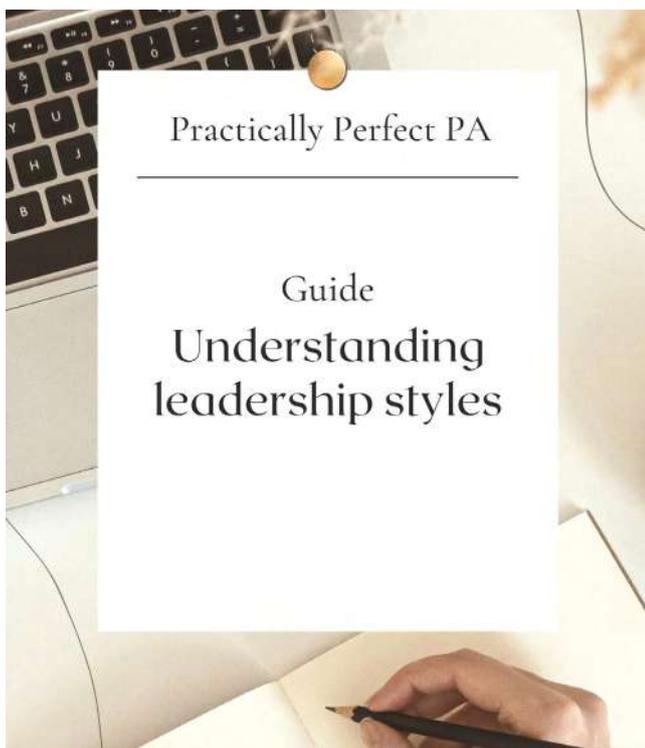
What support do you need from your Executive to work in partnership?

What support do you need from your Executive to work in partnership? This will ultimately be personal to you. Still, I wanted to share what I thought were 10 expectations that Assistants should have from their Executive to build a strategic partnership.

Because it is a partnership.

You are there to make your Executive successful in their role, and you do that through many different methods. Still, it is worth remembering that their success moves the business forward, so never forget that you do not work for your Executive. You work for your organisation. You work with your Executive.

So with that being said, you can expect certain things from your Executive to make the partnership work. Here are my ten expectations.



Pinpoint your Executive's leadership style and build your influence.

Our in-depth guide covers everything you need to know about leadership styles so that you can build trust and work in partnership.

Clear and consistent communication

Strategic Assistants want clear expectations and communication when it comes to what's expected of them.

A huge problem Assistants have with their Executives is a lack of communication. It is important that your Executive creates a culture of open communication with you and is consistent in communicating.

Honest and open

There's nothing worse than an Executive who says one thing and does another. I've written a lot about building trust with your Executive and how you can gain their trust, but it does work the other way around. Strategic Assistants have to trust their Executive to have their best interests at heart.

Give and receive feedback

The best Assistants want to grow in their role and crave mentorship from their Executive. Even with a very busy Executive, you should expect them to support your growth and provide teaching points to help you learn.

As a strategic Assistant, you also need to provide feedback to your Executive and offer differing points of view. It goes back to them being open – that works with feedback too.

Create personal connection

It is so much easier to be a strategic business partner if you have a personal connection with your Executive – in other words, you like them! You shouldn't expect your Executive to open up the floodgates and share every detail of their personal life. Still, you should expect them to create a personal connection with you so that there is an 'easy intrusion', you know their priorities outside of work, and you both like working together.

Enable space for failure

When working in a strategic partnership, you must take on work that challenges you and grows your knowledge and skills. This is scary for many Assistants because we are often perfectionists and people pleasers, which means failure is a scary prospect! Assistants who trust that their failures will be met with constructive feedback and support are more likely to have confidence in what they can do and develop creative solutions to problems. It's a partnership, and no one should be thrown under the bus.

Lead and inspire growth

You must have room to grow in your role, take on new challenges and feel motivated. You should expect your Executive to want that for you too. You should expect your Executive to be passio

Focus on the big picture

If your Executive doesn't know where a project or the organisation is going, how can you know? This isn't just about action steps or deliverables, either, but a clear vision of the department or company's future that they can communicate to you.

Focusing on the bigger picture also means not micromanaging their Assistant! Strategic Assistants need their Executive to delegate. They shouldn't interfere in the day-to-day and minu-

te-to-minute workflow or processes that you have been tasked to complete.

Make decisions

Amanda Vinci, one of the coaches on our Strategic Business Partnership Programme, talks about helping your Executive make decisions. She says, 'they pay us to think so that they can make the decisions'. The more quickly and effectively your Executive can make decisions, the better you can implement them, and that will make you feel more efficient and effective.

Understand and respect boundaries

Everyone wants to find a job that fits their work-life blend. Great Executives understand that there needs to be a balance between meeting the objectives of the business and the work-life balance of their Assistant. Executives should take the time to make that personal connection, know what their Assistant has going on at home, and talk through any issues they might have. Happy Assistants make excellent Assistants!

Accountable

Strategic Assistants must hold themselves accountable for their work, but it is even more important for Executives to hold themselves accountable for the partnership to work. This means adhering to the same guidelines they set for their team and taking responsibility for both successes and failures. If you feel like your Executive has your back, no matter what, you will be much more comfortable and confident in your role and will produce better work.



20 Abr | 2022

O novo paradigma do talento e os três aceleradores da mudança

Sandy Antunes, Manager EY, People Advisory Services, fala da realidade de hoje, em que a oferta de emprego supera a procura, fazendo com que as empresas não consigam responder às necessidades.

A evoluir a uma velocidade que já não é a que era, o **mundo das organizações de hoje não é compatível com as práticas de gestão de pessoas das últimas décadas**, em que o mundo era diferente e o ritmo, substancialmente, mais lento.

A forma como olhamos para o talento em 2022 é, claramente, diferente da forma como olhámos. Muito mudou. Hoje convivemos com uma realidade em que a **oferta de vagas de emprego supera a procura**, fazendo com que as empresas dos mais variados setores não estejam a conseguir responder em quantidade suficiente às necessidades, principalmente em matéria de profissionais qualificados.

É crítico que as **empresas se mantenham dinâmicas, competitivas e relevantes** para as suas pessoas. **Porque sem pessoas não há empresas**. Importa que percebam que, hoje, têm de cativar candidatos, chamar à atenção por boas razões, promover um "namoro" assente na confiança e na construção de uma relação sólida e de longo prazo, num ecossistema propício ao crescimento.



Face a este contexto de evolução muito rápida no mercado de trabalho e com novas funções a serem criadas, impõe-se a necessidade de **acelerar em três áreas chave da gestão de pessoas: atração, formação e bem-estar**.

Atração de talento

Ao nível da **atração de talento** temos de acelerar, transformando e agilizando todo o processo no sentido de criar uma maior aproximação à comunidade de talento. Atrair talento hoje tem de ser encarado como um desafio central do negócio, sabendo que a competição pelo talento não acontece apenas ao nível nacional, mas também ao nível global. Primeiro, ganhar consciência de que a escassez de talento conduz a que o candidato ganhe uma nova centralidade, passando a ser um **processo candidate-driven**.

Em segundo lugar, urge a necessidade de transformar a atual realidade da maioria das empresas, que se debatem com processos longos, exigentes para os recrutadores e desencorajadores para os candidatos. Assim, a necessidade está em **evoluir para um processo mais ágil e transparente**, em que o candidato percebe a fase em que está e faz uma melhor gestão da evolução do mesmo.

De igual modo, não estar à espera que seja o candidato a ter a iniciativa, mas antes **adotar uma estratégia proativa**, como a promoção do recrutamento com base na **referenciação e/ou através de algoritmos** que permitam chegar às pessoas certas. Investir em anúncios personalizados e estruturar uma proposta assente nos

benefícios e flexibilidade, revelam-se também aspetos cruciais.

Formação

Na formação temos de acelerar porque, apesar de termos a geração portuguesa mais qualificada de sempre, **os licenciados nas áreas tecnológicas ainda não são em número suficiente** para responder às necessidades. Perante a escassez de recursos qualificados e a exigência de novas competências, emerge a necessidade de requalificar o talento interno, através de **upskill e resksil, a par da aposta em soft skills**.

Acelerar na formação é preparar o futuro e é transmitir uma mensagem de confiança e de investimento nas pessoas, mostrando o impacto positivo da requalificação através de **programas com uma elevada componente prática**. Desenvolver formação menos formal, mais contínua e em formatos mais atrativos como **bootcamps e programas aceleradores** de curta duração, constituem fatores de aceleração e aprendizagem eficaz.

Bem-estar

Por último, temos de acelerar para que o **bem-estar laboral seja a prioridade** e uma realidade nas empresas. Hoje, muito se debate sobre as condições laborais e a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. É nessa conciliação que vale a pena apostar e fazer evoluir para o patamar das **“family supportive organizations”**, resultando em ganhos ao nível do bem-estar e do desempenho do colaborador, podendo ser medido através de índices de burnout, absentismo, ou até mesmo da taxa de natalidade na empresa.

Nesta dimensão, é relevante que as empresas **procurem compreender o contexto dos colaboradores em termos de enquadramento familiar e estilo de vida**, e escolherem as medidas que permitam uma real conciliação.



27 Abr | 2022

An alliance with your Executive

There is an old saying that a first-class Assistant can make an average Executive look very good, but an average Assistant can make a first-class Executive look very bad indeed. This is very true, and it suggests most forcibly the essence of success in the relationship between the Executive and their Assistant.

Too many Executives, and Assistants, I might add, don't seem to understand the importance of taking the time, and steps, to build a long-term partnership, and still fall back on technology as the 'answer' to everything. Now, I am certainly one for technology – artificial intelligence and automation is a fact we have to face – but we have to remember that if Assistants don't take the steps to showcase their biggest strength, that is their *emotional intelligence*, then the assumption is that their role is 'replaceable'.

I teach all of my EA students that they must not sit and wait for their Executives to 'enquire' as to how they, the Assistant, adds value; they must show their bosses, at *every opportunity*, that the Executive and his or her Assistant constitute a team of their own. And, a team which is just as much an integral part of the management function as the status and duties of the Executive on their own.

We should not expect, therefore, Executives to 'know' how to use an Assistant, especially the younger bosses who often now come through the ranks without ever having had an Assistant before. In a technological world, it's now paramount that the Assistant leads on the partnership and shows their readiness to support their Executive to make him or her more successful.

Executives don't automatically have confidence in every aspect of the work of their Assistant and we know through Gender Intelligence (yes, that's another piece of research!), that Executives trust their Assistants *by seeing results, execution and delivery on promises made*. We also know that the prime purpose of any Assistant is to enable the Executive to have time to carry out his or her essential function. The Assistant's main duty, therefore, must be to know what is, and what is not, the Executive's work, and devise methods of working so that the Executive is relieved of unnecessary detail.

If Assistants get this right they show their Executive that the foundation is set for them to be doing 'more'. However, Assistants cannot run before they can walk, nor should they be expected to. Expectations on both sides must be met, before the Assistant can competently get involved in those higher-level duties.

With today's modern leadership styles of Executives, we cannot take it for granted that the Executive knows the role of the EA. But, we must take it for granted that the EA does know the role – and will take small steps, along an often time-consuming journey, to develop a partnership based on reciprocity, alliance and a complementary style of working. This is reverse-mentoring at its most powerful, and something every Executive Assistant can play a part in.

For more information about Adam Fidler Academy, please see: www.adamfidler.academy

This article also appears in the January/February 2018 edition of PA Life Magazine.



04 Mai | 2022

Executive Assistants are not Admins

I was reflecting the other day on the role of the Executive Assistant, and my mind went back to 2009, when I was appointed as a Senior EA for a large organisation. My new place of work already employed Personal Assistants (PAs) and Administrators, and were very clear, when I was recruited, that the role I was brought in to do would have the title Executive Assistant (EA), along with core responsibilities befitting it. In those days, which we have to recognise is over 10 years ago now, the term EA, was not used unless the job-holder had significant responsibility, impact and involvement above and beyond the remit of a more traditional PA or Administrator.

Today, however, it's a different story. We see all sorts of administrative and support roles being labelled Executive Assistant; from receptionist to team administrator, it would appear the term EA has become synonymous with anyone providing support to, or interfacing with, a senior manager.

In my view, and in the last few years in particular, the EA role has been reduced to a lower level of importance mainly because employers, recruitment agencies, managers and leaders don't fully understand and appreciate the difference between EAs, PAs and Administrative Assistants (Admins).

Naturally, there is some overlap and fluidity in all these support roles. The scope of the job, duties, responsibilities and the amount of work delegated to the 'assistant' varies on factors such as the industry, style of leader and the capability of the person doing the job. But, one thing is clear: the role of the Executive Assistant is not merely a new title for someone who *purely* does secretarial and administrative things.

At interview, for that top job I have referred to, I was lucky enough to meet a very forward-thinking chairman, who was the driving force behind the firm employing an EA (for the first time) rather than a PA or an Admin. Simply, at interview, I was told by my future employer:

“Doing the diary is the lowest denominator of your role. We expect you to do the CEO’s diary and scheduling – but we’re employing you, and paying you, for much more than that!”

EAs will always do diaries, travel and itineraries. But, as I've said many times before, no one ever got promoted for 'doing diaries'. The scope and impact of an EA has to rest on a wider foundation than simply scheduling.

For the EA population at large, there is still enormous confusion in the business world on the remit of EA versus PA versus Administrator, and role clarity is essential if we are to get a grip on what professional executive support is really all about.

This is crucial if we are to enable employers to recruit and attract the right person, as well as ensuring high-level EAs don't get downgraded by being over-sold a job. Many firms need a good administrator but brand the role as EA and then wonder the job-holder gets frustrated and demotivated within the first few months. (“But I was told it was an EA job!” I hear them say!)

Traditional PAs stepping up and leveraging new-style EA capabilities is not just the onus of the PA; HR departments and bosses need educating too, and I'm lucky to be asked by progressive organisations to share perspectives, write job descriptions and clarify the true EA role with their leaders and managers.

Employers need to continually look beyond traditional expectations, and allow their EAs the autonomy to do more value-adding things. Clear role descriptions are crucial, with clear expectations, new responsibilities and competencies that form the broader remit of the Executive Assistant.

I've predicted and stated many times in my seminars around the world that in the future only two administrative roles, in the banner of 'secretarial support', will survive: the Administrator and the Executive Assistant. The title commonly used here in the UK of Personal Assistant (PA) will fade away. That being the case, whether you're an EA looking for a new job, or a HR Manager discussing administrative support, let's ask the question more often: is it an Executive Assistant you're looking for, or simply an Administrative Assistant?

Adam Fidler is the Principal and Founder of Adam Fidler Academy, the UK's leading provider of education for EAs. If you want to articulate clearly the difference between the role of the Executive Assistant and more traditional forms of executive support, 'The Strategic Executive Assistant' programme offers unrivalled learning and paves the way for a new way of thinking and defining the real EA role. With key take-aways such as EA job descriptions and new EA Success Factors, it's the course every forward-thinking EA should do. For more details, see: www.adamfidler.academy

11 Mai | 2022

Ausência de resposta: como aniquilar a sua imagem profissional em segundos



De que modo a ausência de resposta a emails ou mensagens profissionais pode aniquilar a sua boa imagem, ou mesmo a da sua organização.

Saiba mais em:

<https://executiva.pt/ausencia-de-resposta-como-aniquilar-a-sua-imagem-profissional-em-segundos/>



18 Mai | 2022

How to Measure Success as an Executive Assistant or Chief of Staff

I was recently speaking at a **summit for high-performing EAs** and one of the questions that was asked was, "How do you measure success?" That's a tough one for us Force Multipliers (Executive Assistants and Chiefs of Staff), isn't it?

For many other positions in an organization, the answers seem so cut and dry. For your sales team or your operations staff, the goals are pretty simple: hit your numbers. X number in sales volume per month or X number of leads generated per day or X ROI. Simple, right? Well, what about Force Multipliers? How do they measure success when so often their projects, tasks, and responsibilities are at the mercy of other team members?

Determine Your Goals, Define Your Success

As challenging as it sometimes can be to **set clear and actionable goals for Executive Assistants and Chiefs of Staff**, it is an incredibly important exercise. Force Multipliers' goals can often be overlooked or maybe not even taken into consideration as we go about goal setting for ourselves or the organization. Yes, they may be closely tied to their Executive's or company's goals, in fact, they generally should be. However, you must get clear on—and establish a way to measure—your unique goals and contributions.

So, while I don't have an exact goal or metric for you to measure success by, make sure you (and your Executive) have one. Discuss it and get your leader's buy-in. Maybe it's ensuring that the employee morale rating is at 90 percent at all times. Maybe it's producing three new pieces of content each week to position your Executive as a thought leader. Perhaps it is simply that emails are caught up on and there are no outstanding action items at the end of each week.

How We Measure Success in Our Business

Executive Assistant

What does a win look like for my boss, Adam, and his Executive Assistant? It means that once Adam has handed off a task, idea, or project, the expectation is that it does not come back across his desk until it is complete. For Adam, the win is for him to be able to clear his head of those tasks and trust that his EA will take ownership and get it done. Because this measurement has been agreed upon by both Adam and his EA, she knows that she can measure her success by whether or not Adam is coming back to check in with her about something that he already delegated.

Chief of Staff

In my role as **Chief of Staff**, I measure success a little bit differently. First, I measure success based on whether or not Adam's goals and the company's goals are being met. For example, if Adam wants to donate a certain amount of money to non-profits through his Foundation this year, then whether or not we hit that is how I measure success. Or, if our goal for Livian is to hire ten Territory Leaders, then that's my goal too. Sure, I may or may not be directly involved in either of these goals. But, I am involved in making sure the various companies are clear on their goals, they have the support and resources they need, they have clear OKRs and reporting structures in place, and I keep my eyes and ears out for opportunities to help achieve these goals.

In addition, I measure success by identifying gaps in the organization and bringing new ideas, perspectives, and solutions to Adam or other team members. And finally, I measure success

by how much I am learning, growing, and contributing. Those final two are a bit more subjective, but to me and Adam, they are crystal clear. We have discussed how I measure success, and Adam agrees – which is a win for both of us.

Why is Measuring Success Important for Force Multipliers?

There isn't a right or wrong way to measure success as an Executive Assistant or Chief of Staff. The point here is that you've taken the time to think about the question, determine the answer that works for you and your leader, put a framework into place (like this **Force Multiplier Execution Plan**) to keep track of your progress, and report it regularly.

While it can be difficult to determine how to measure success for Executive Assistants and Chiefs of Staff, it is not impossible. And it's a worthy endeavor to undertake. Why? Because it helps Force Multipliers create a path for their career growth, gives them specific results to add to their resume, as well as gives you clear information when discussing a promotion or compensation increase. Measure what matters. Measure your success.

How do you measure success in your role? Are you and your leader on the same page about what success look like?



25 Mai | 2022

Quer um perfil LinkedIn que se destaque e atraia recrutadores? Siga estas 10 dicas (preciosas)



Por muito importante que seja ter um perfil de qualidade no LinkedIn, não é fácil sobressair num universo de cerca de 500 milhões de utilizadores. No entanto existem inúmeras maneiras de contornar o problema. O Economista partilhou 10 dicas para melhorar o seu perfil no LinkedIn.

1. Promova-se dentro e fora da rede

Uma das dicas mais importantes para melhorar o alcance do perfil do seu LinkedIn é promovê-lo além do próprio LinkedIn. Tenha em conta que em 500 milhões de utilizadores, é muito fácil existirem centenas de perfis com nomes e profissões idênticas, e só esse fator poderá levar a que muitos perfis estejam condenados à obscuridade.

Uma das maneiras de contornar essa situação é criar um website pessoal, com link de e para a sua página de LinkedIn. Com um pequeno investimento poderá colocar o seu site bem posicionado nos motores de busca. O Google Adwords é uma ferramenta concebida para dar mais visibilidade ao seu site.

2. Headline ou Tagline?

Use o seu headline como se fosse uma tagline. Ou seja, no campo headline escolha as palavras-chave certas, pois essas palavras funcionam como tags, que vão ser decisivas

quando alguém fizer uma pesquisa no motor de busca do LinkedIn. Use as palavras-chave, e as expressões pelas quais gostava de ser encontrado pelas empresas onde gostaria de trabalhar.

Esta área tem 120 caracteres à sua disposição, por isso, aproveite para se dar a conhecer um pouco mais, em vez de simplesmente colocar a sua profissão, ou a sua área de formação.

3. Ter uma excelente foto de perfil

A foto que usa para se mostrar às empresas deve ser realmente boa, e profissional. Ter a foto de perfil certa no LinkedIn é fundamental para conseguir provocar empatia nas pessoas que quer que reparem em si.

Para isso deve escolher uma foto apropriada para o tipo de atividade profissional em que atua. Se tiver dúvidas, tire ideias. Visite vários perfis de pessoas que estão em posições que admira, e inspire-se. Estudos referem que uma boa foto aumenta a probabilidade de o perfil ser visto em 40%. Resulta sempre melhor uma foto em que o rosto aparece em primeiro plano, centrado, sem qualquer elemento de fundo que possa distrair a atenção.

4. Foto de capa – uma forma de completar visualmente o seu perfil

Use uma boa foto de capa, que sirva como complemento à foto de perfil. Como a foto de perfil se pretende que transmita uma imagem profissional de si próprio, a foto de capa poderá ter outros elementos que ajudem a compor a imagem geral que quer transmitir. Por exemplo, se for um músico, porque não ter uma foto de capa com uma imagem icónica de um concerto? Poderá ser também uma imagem abstrata, que funciona como uma imagem de marca.

5. Ter um perfil noutro idioma

Construa um perfil também noutro idioma. Talvez seja boa ideia, por exemplo, ter um perfil em inglês e um em português, uma vez que poderão pesquisar por si com palavras-chave em inglês, ou noutras línguas.

6. Utilize palavras-chave no seu perfil

Aqui pode residir o sucesso ou a "morte do artista". Ao completar o seu perfil no LinkedIn, tenha sempre em mente que quanto mais localizável pelos motores de busca (Google, Bing, etc.), maiores serão as hipóteses de ser encontrado. Inclua termos que estejam diretamente relacionados com a sua área de atividade e com a sua experiência profissional.

7. Estabeleça uma rede de contactos estratégica

É certo que quanto maior for a sua rede de contactos no LinkedIn, maiores serão as probabilidades de constar na pesquisa de outros utilizadores (podendo um deles ser o seu futuro recrutador).

No entanto, mais que ter uma grande rede de contactos, importa que tenha uma boa rede de contactos. Significa que deve tentar filtrar as pessoas a quem se liga. Colegas de profissão ou especialistas na sua área de atividade são bons exemplos. Estes contactos podem ser facilmente conseguidos através da participação nos grupos do LinkedIn.

8. Incorpore as suas recomendações profissionais

No que às recomendações diz respeito, embora os especialistas recomendem que estas sejam espontâneas, não se iniba de contactar antigos colegas de trabalho, por exemplo. Estas recomendações podem ser essenciais para que os recrutadores percebam quais são as suas competências profissionais e os seus pontos fortes. Os recrutadores vão querer saber que tipo de conhecimentos técnicos detêm ou quais são as áreas em que é mais experiente e nada melhor que ver essas características destacadas por outros colegas.

9. Personalize o seu URL

Ter um URL personalizado pode ser essencial para que o seu perfil no LinkedIn apareça nos resultados de pesquisa dos motores de busca, além de que se torna mais atrativo para partilhar.

10. Seja pró-ativo

Seja ativo, publique textos relacionados com as suas áreas de interesse profissionais, interaja com outros utilizadores, partilhe artigos especializados... Deixe a sua pegada e torne-se "apetecível" para os recrutadores.



01 Jun | 2022

Quer destacar-se no mercado de trabalho? Estas cinco dicas vão fazer a diferença

Com tanta concorrência, convém que saibamos destacar a nossa presença no mundo laboral. Só assim podemos ser mais competitivos, chamando a atenção das empresas.

Desta forma, consiga mais destaque:

- o **Adquirindo mais conhecimento** – invista em conhecimento pois só o profissional que está em constante atualização consegue destacar-se e preparar-se para enfrentar os momentos bons e difíceis que surgem no trabalho. Para isso, vale ouvir podcasts, ler livros, participar de eventos e, nesse processo, aproveitar para aprender muito.
- o **Atualizando o seu LinkedIn** – o LinkedIn é hoje o principal canal para apresentar todas as suas experiências profissionais, formação académica, nível de conhecimento em idiomas, competências, certificados de cursos e recomendações de quem já trabalhou consigo.
- o **Invista no networking** – fazer networking é muito importante. Invista nos contatos e crie uma ligação verdadeira com eles.
- o **Tenha proatividade** – é uma das skills mais desejadas pelas empresas e que faz toda a diferença na carreira do profissional.
- o **Aceite os desafios** – não é fácil sair de um ambiente confortável, mas aceitar desafios profissionais é um passo importante.



08 Jun | 2022

Resourcefulness: A Crucial Power Skill for Executive Assistants

FlyPrivate is a proud partner and associate of Jan Jones. Jan brings valuable, actionable information to executive assistants across the globe. We hope you enjoy her blogs as much as we do!

FlyPrivate: In our previous blog you discussed why assistants must have good Anticipation ability. You also said, "Anticipation and Resourcefulness are identical twins." The EA book club that asked about Anticipation is asking about Resourcefulness as a crucial power skill by itself, and also how it links to Anticipation.



Jan Jones: There's a saying, "I can't control the wind but I can adjust my sails." I can't control situations or circumstances, but I can make adjustments and take appropriate action to achieve the results I want.

Anticipation gives me a 360-degree view of a situation. Resourcefulness gives me the wherewithal to do something about it. Anticipation gives me the advance notice. Resourcefulness helps me to capitalize on it. Anticipation lets me see what's coming. Resourcefulness lets me adapt and manage the outcome. That's why I say *Anticipation* and *Resourcefulness* are identical twins. Their partnership makes you solution-oriented. Together they give you the foresight to proactively manage situations so you can avert a disaster, or gain a competitive advantage.

I'll share a personal example of resourcefulness. A while back I used to learn Italian. Each week, our teacher would review the homework with us. I missed class one week, so when the teacher asked me a question about the previous week's lesson, I could not answer specifically. I gave a response and waited for her to suggest I brush up on the lesson I'd missed. Instead, she turned to the class and said, "Very good. She didn't have what she needed, so she used what she had."

Her comment is resourcefulness in a nutshell. You may not have what you need, but you know how to use what you have to your advantage. You find a way. Your situation doesn't faze you. You have options and you know how to use them, or you know where to go to get them. These options are the resources you are constantly accumulating. As a result, you have presence of mind and can think on your feet. Being resourceful means you don't run out of options. You can call on them to get you out of a tight spot, or into an opportunity.

Nandan Nilekani, the co-founder of InfoSys, India's \$2 billion IT services company, said "Resourcefulness is about finding a way. Be open-minded. Redefine the possible." Being open-minded about possibilities allows us to put our resourcefulness to good use.

Resourcefulness is a skill that helped me enormously in my role as executive assistant. The very idea of resourcefulness gets me excited because it is excellence in action. It's dynamic, optimistic, full of a sense of accomplishment. It allowed me to demonstrate my ability, and show my passion for my work. Resourcefulness iden-

tified me as someone who produced results. It turned me into a recognized, respected brand.

My mantra to assistants is "Showing is better than telling." Resourcefulness is ideas made visible. It's not all talk, it's about taking action and delivering results. Visibly showing how you contribute. Your executives and team members are the direct beneficiaries of you thinking creatively and coming up with solutions. As assistants, this is how we can be a vital resource to our stakeholders.

With the unpredictable nature of the executive assistant's job, resourcefulness is a skill we must unfailingly develop. Be ready with options. You can't sit there stumped when things aren't working out, or you are called on to jump in and prevent or fix a problem. Start by quickly assessing the situation, determine what needs to be done and put your plan into action, using whatever options are available to you. Don't hesitate to push the boundaries and think outside the confines of your job description. Resourcefulness is about getting results. That requires broad thinking.

I was visiting a friend who had planned to make a special dinner that evening. As she started cooking, she realized she'd forgotten to buy one ingredient. We told her it didn't matter to us. One of the guests, who had made the recipe a few times, suggested an alternative ingredient. Our hostess insisted she needed every ingredient, exactly as the recipe called for. Her husband quietly pleaded with her to just get on with it. She told us firmly she was not going to prepare that recipe without the ingredient, and sent her husband off to their local Italian restaurant to pick up dinner for us.

That is exactly the opposite of resourcefulness. Someone so inflexible, who can't make a slight adjustment to a recipe, would not do well in the executive assistant role. This woman behaved like a quintessential bureaucrat. Executive assistants must adopt a much more can-do mindset to be successful in the EA role, which requires extreme elasticity. If you are rigid in your thin-

king, if you can't make a move unless conditions are perfect, you will struggle to be an effective assistant who adds value.

The EA role requires flexibility and confidence to pull something off even in conditions that are not ideal. You need the mental agility to figure things out on the fly and be adaptable and open-minded enough to make adjustments as needed. You need to learn how to compensate for what's missing, for what didn't get done, for any surprises that could derail your plans.

These past two years we've heard the word "pivot" endlessly. What is that exactly? It's adapting quickly to changing situations. Making necessary adjustments, finding a better way, changing course if necessary, using what you have to deliver results in a short space of time. I wrote an article for *Chief Executive magazine* about how exceptional executive assistants were stepping up in the pandemic to help their executives thrive. It demonstrated how assistants were able to take independent action because they were expert at anticipating their executives' needs. Good anticipation helps us to pivot in unfamiliar situations. It helps us prepare and gives us the confidence to make independent decisions. You have a "feel" for what your executive wants and you use your resources to deliver it. Sure, you might have a momentary pang of dread, but you quickly collect yourself and start putting together a plan of action.

Resourceful assistants are creative. They don't get caught flat-footed. They are quick to respond when a challenge presents itself. One of my favorite stories on resourcefulness in *my book* is about executive assistant Sally Travasso. Sally found out that on the day her executive would be returning from vacation he had to attend a meeting and deliver a presentation at the opening of the meeting. Realizing he would not have time to prepare, she decided to create the presentation for him. He showed the presentation at the meeting without even knowing what it contained. In addition to demonstrating her anticipation and resourcefulness skills, it illustrates the deep trust Sally's executive had in

her to show that presentation sight unseen, with the complete assurance that she would never embarrass him.

Do you know that being a good problem solver helps you to be a strategic thinker? True. Strategy guru Richard Rumelt defines strategy as "A coherent mix of policy and action designed to surmount a high-stakes challenge." While your EA role's challenges may not rise to the level of an organizational high-stakes challenge, it is a challenge nonetheless, so you need to solve it. If you want to become a true strategic business partner, I urge you to sharpen your resourcefulness skills. Resourcefulness develops your strategic capabilities and gives you a strategic advantage by teaching you how to think your way out of difficult situations and into opportunities. Resourcefulness enhances that clever way of thinking that you have practiced relentlessly, in order to deliver impressive results.

Developing your resourcefulness capability gives you a key advantage in getting your job done. You've built up your reserves and established the alliances you can call upon as needed. Having those things in hand expands your confidence and encourages you to take charge. I said earlier the idea of resourcefulness is exciting. It allows you to be bold, to act with initiative. Your resourcefulness makes the job fun and

interesting. You've run the fire drills so if there is a real "fire" you will be ready. Knowing you have what it takes gives you the freedom to step outside defined limits – ideas about what the role is or isn't; what you can and can't do; restraining your creativity because your boss won't "let" you do what you know is a smarter way to get the job done.

The executive assistant role is what you make it. Resourcefulness plays a big part in determining your effectiveness, because it keeps you in ready mode. You've developed a special skill. You can create something new or revamp something old. You are enterprising. Poised and ready to meet challenges, or take advantage of opportunities. Learn to optimize your resources and your resourcefulness. It's a key power skill that will identify you as a major asset to any organization.

©The CEO's Secret Weapon. The ideas expressed in this article and any text extracted from "The CEO's Secret Weapon" are the intellectual property and copyrighted to Jan Jones. All rights reserved. No unauthorized usage or duplication by any means is permitted without the express consent of the author.

Author: Jan Jones



15 Jun | 2022

Perguntas inconvenientes: o que responder quando não pretendemos responder?

Perguntas inconvenientes: o que podemos responder quando não queremos responder.

Há quem defenda que tudo é permitido perguntar, mas será mesmo assim?

<https://executiva.pt/perguntas-inconvenientes/>

22 Jun | 2022

Protocolo nas reuniões: Qual é o meu lugar?

Protocolo nas reuniões, algumas explicações para perceber melhor onde sentar quem nas reuniões das nossas empresas.

Saiba mais aqui:

<https://executiva.pt/protocolo-nas-reunioes/>





06 Jul | 2022

Independence in the Executive Assistant role

There's a key word that I think all progressive Executive Assistants (EAs) must reflect on and exhibit in their role. It's a word that, traditionally, one would never have used when describing the role of the EA, but one that now epitomises the new climate in which the modern EA position should be contextualised. It's also a key differentiator between the role of traditional Personal Assistant (PA) or Secretary, and the future-proofed EA who is more akin to a Business Support Manager.

The word I am referring to is **independence**. This word and concept may be new to the majority of EAs, especially those that come from a more traditional way of working, but today's EA must demonstrate independence in two main behaviours.

Firstly, EAs must have under their repertoire a number of activities they are responsible for that are **independent from the Executive they support**. In other words, what activities and responsibilities does the EA have that don't rely on, or necessarily involve, their Executive? This is what truly sets apart PAs from EAs. Modern EAs have responsibility above and beyond 'doing things' for their boss, and have a number of key activities which they, alone, are accountable for – and, as such, are listed on their job description. For example, one of our EA students is also the 'CSR Lead' for her small team. Whether her boss is James, Joan or Julia, it makes no difference. This EA being CSR lead is not at the bequest of her boss, but at the request of the wider business, and her role profile supports this.

Thus, the key question for all EAs is: what else are you responsible for, above and beyond doing 'support' things for your boss, that impacts the wider organisation?

Some EAs may not get my point here. But gone are the days when companies employ EAs just to manage diaries and 'look after' the boss. Let's look at a couple more illustrations.

- In my biggest EA position, my role first and foremost was to support my CEO. I did his diary, arranged the agendas and meeting papers – but above and beyond that I was responsible for a number of discreet management activities that were independent from the work my boss gave me. These included being the company secretary for a business unit, being a line manager for six members of support staff, and being the project manager for a new academies' arm. None of these were traditional responsibilities of an EA, and weren't just to support my boss, but supported the wider organisation in its strategic priorities.
- During the pandemic, we've seen many of our EA students being asked to re-define their roles and wear two hats. "He no longer wants a PA," we hear them shout! Suddenly, they've become 'EA and Customer Service Manager' or 'EA and Client Liaison Lead'. Again, the impact of their expanded role is wider than providing personal support to the CEO.

Can you see what I'm getting at? The new EA role has to demonstrate independency in terms of accountability, wider value and impact on the rest of the business. I suppose we could summarise this point by saying that **modern EAs "work with the boss, not for the boss"**.

I have no doubt that some die-hard, traditional blue-chip EAs will disagree with me. However, this article may be the best piece of advice they have ever had if they are to be employable in the long-term. (Need I say again, that the

Coronavirus pandemic has only accelerated the points I am making here.)

Secondly, then, EAs need to demonstrate **independence in their thinking**. Fundamentally, this means that EAs must have their own opinions (and be allowed to!), even if it challenges the status quo. In fact, many Executives actually want their EA to challenge them, come up with new ideas and sometimes to disagree. Healthy challenge is healthy leadership. The EA is best-placed, oftentimes, to be the only member of the management team who is brave enough to say "I don't agree," or "Have you thought about this?"

I've been there. Many years ago as an EA in an Executive Meeting with my CEO, I disagreed publicly with what he was suggesting. None of my CEO's direct report team spoke up (for fear of retribution or perhaps because they wanted to keep in the boss' good books), but I made my case confidently and articulately. My CEO later thanked me for being brave enough to help him see things from a different perspective!

Independence in thinking, therefore, is another trait we encourage in all our EA students. For it shows they have their own mind and, above all, can form opinions and ideas through critical evaluation and objective thinking. (I call this 'being strategic' and this was the main thrust of my two-day The Strategic Executive Assistant™ programme, which to this day is still one of the most popular EA programmes we run. Additionally, my Executive Assistant Manifesto® states the EA is a "neutral and independent advisor".)

I know there will be EAs worldwide who say, "But, Adam, too much of this depends on my boss. She won't let me have any projects of my own," or "I am far too busy as it stands." And, my response, as ever, to any EA, is that your future is in your hands: now is the time to critically evaluate your role, and question your EA beliefs and behaviours.

As far too many EAs have found in the last year, **you might be the EA to the CEO, but when**

your CEO leaves, retires, or restructures the business – you're on your own. And your new CEO may want a very different service to what you have previously provided.

In closing this article, I say to all EAs that the two aspects of independence mentioned here – in responsibility and in thinking – are an essential feature of modern EA'ing that must be demonstrated and evidenced at every opportunity. I wish you all every success in being independent!

If you would like to develop independence in your EA role and add wider value and impact, then Adam Fidler Academy has a variety of courses designed to do just that. Please see: www.adamfidler.academy for more details. We also work with organisations around the world to re-define the EA job description and purpose.

Author's note: Readers may also find the article 'How the Coronavirus lockdown will change the role of the EA forever' of interest, which is also available on Adam Fidler's LinkedIn page.

Polite copyright notice: The content of this article is the intellectual property and copyright of Adam Fidler. The Strategic Executive Assistant™ is a registered trade mark of Adam Fidler. We have successfully taken legal action in 2020 against two EA/PA training providers for infringement of copyright and for 'passing off' the work of Adam Fidler. If you would like to use any of our content, please contact us to obtain permission beforehand.

© Adam Fidler Academy, 2020



13 Jul | 2022

A sua insatisfação profissional pode ser uma dádiva!

Já alguma vez colocou esta hipótese a si próprio(a)? Ou seja, a possibilidade da sua insatisfação profissional poder ser uma dádiva?

Para mim foi. Foram as situações de grande insatisfação, frustração e sofrimento que me levaram a reflectir e a ponderar novas possibilidades. Que sobretudo me levaram a um caminho de escolhas mais intencionais e conscientes. A dor foi para mim o maior factor de motivação para a mudança. A vontade de querer sair de estados de sofrimento enormes catapultaram as mudanças mais estruturantes na minha vida. Aquelas que me levaram a ser uma pessoa mais plena e por consequência me aproximaram dos contributos profissionais que fazem sentido para mim (se tiver curiosidade pode escutar a minha **história**).

Mas não estou sozinha. No projecto **Career Re-design** já foram acompanhadas centenas de pessoas. A maioria Portuguesas. Até hoje em 8 anos de projecto, praticamente todas elas chegaram motivadas pela ideia de quererem sair do sofrimento que sentiam associado às suas vidas profissionais. Chegaram confusas, sabendo o que não queriam, mas sem respostas concretas sobre a direcção a seguir. Hoje, também estas pessoas reconhecem a importância destas situações com que tiveram de lidar. Estas vivências funcionaram para si como uma espécie de despertador para perceberem o que realmente lhes era importante. Para entenderem que não era o modelo de vida que socialmente lhes foi inculcado, aquele a que aspiravam. Perceberam que era aceitável querer coisas diferentes mais alinhadas com quem são. Que podem ter vidas com mais significado, fazendo pequenos ajustes à navegação. Outras vezes não será tanto assim, sendo a transformação necessária maior e mais desafiante.

Repare que no título desta reflexão eu refiro que a insatisfação **pode** ser uma dádiva. O que significa que muitas vezes **não é** esse o caso!

Do que depende?

De si. Da atitude que tem em relação à forma como lida com a mesma.

Na nossa sociedade, o **trabalho** tem sido encarado como uma actividade deliberada que consiste na produção de um bem material, de um serviço, ou no exercício de uma função, com vista a obter um resultado que possua utilidade social e valor económico.

Por isso, pensar carreira está muito associado ao que permitirá a tal retribuição financeira e é de utilidade aos outros. Aos outros! Não necessariamente a nós. Não implica necessariamente uma relação de sinergia. E é aqui que os pressupostos dos quais partimos começam a fracassar. Depois de cumpridos os objectivos de relevância para os outros e das necessidades financeiras estarem supridas, começam a emergir em nós os sintomas típicos das experiências pouco construtivas e com pouco ou nenhum sentido, no nosso dia-a-dia. As pessoas mais jovens da geração milénio (nascidos entre 1980 e 1999) e as pessoas da geração Z (nascidos a partir de 2000), assumem com toda a clareza que há outros factores que contam muito. Nomeadamente o sentido de significado, de contributo, as preocupações com o futuro do planeta, as formas mais fáceis e ágeis de se fazerem as coisas, entre outras. Tudo isso conta. Por isso quando chegam aos locais de trabalho, entram em crise. Não se revêem nas formas de trabalho, nos princípios de gestão.

Acredito que por esta altura se questione no que depende de si para que a sua insatisfação se possa tornar uma dádiva?

1º Aceitar o que sente na sua vivência profissional.

Uma das pessoas que estou a acompanhar confessou-me no outro dia, que um dos motivos pelos quais não explorou mais cedo os sinais que há tanto sente, foi o medo de estar a ser infantil! De estar a ter devaneios. Pois a norma aceite é ser-se infeliz no que se faz, porque o que importa é ser bem pago e honrar as responsabilidades a qualquer preço!

Quando se aceita o que se sente, é meio caminho andado para se dar os passos que tornam a sua insatisfação numa potencial alavanca para a realização. Pois predispono-nos a explorar a situação, a estar diferente, a agir de novas formas. E é aqui que reside o potencial das mudanças bem conseguidas. Convido-o(a) a escutar o testemunho da Carolina S. sobre a forma como ela transformou a sua insatisfação em realização.

2º Apostar no seu autoconhecimento.

Este aspecto é a base de um trabalho de realinhamento e de redesign. Passa por conhecer-se em termos de competências, qualidades, forças e valores, mas também por clarificar qual é o contributo que quer disponibilizar aos outros, à sociedade, ao mundo. Da minha experiência sempre que essa resposta se clarifica, tudo se agiliza. Mais naturalmente consegue-se ajustar o GPS das escolhas profissionais. Para além disso ganha-se sem sombra de dúvida uma maior resiliência perante as adversidades que surgem na construção de um novo caminho.

3º Avaliar ou explorar atentamente a entidade ou área com a qual quer colaborar, se ponderar mudanças a esse nível.

Neste aspecto há vários factores a considerar.

a) O estilo da chefia a quem irá reportar. As pessoas que procuram um realinhamento segundo a minha experiência, apresentam preferência por chefias abertas a ideias diferentes e a aprendizagem pela prática, acolhendo o erro.

b) As condições existentes na Organização que permitam o contributo que querem dar alinhado com os seus valores. Muitas vezes as pessoas até apreciam o trabalho que fazem, mas não com a entidade ou a chefia para quem o desenvolvem porque estas não têm em consideração aspectos que para as pessoas contam mais, como o respeito pelos colaboradores, a valorização e o reconhecimento e ainda outros como a sustentabilidade, a responsabilidade social e o impacto que têm na sociedade.

4º Comunicar com assertividade o que quer e o que não quer.

Muitas vezes silenciámos o que pensamos e queremos dizer. Só que ao fazê-lo estamos a alimentar o nosso estado de insatisfação. A afirmação de si é um acto libertador. Além disso, o silêncio do que acreditamos ser relevante é um exercício de julgamento sobre nós próprios, em que de forma consciente ou inconsciente não acreditamos no potencial que a nossa opinião pode oferecer à situação. Não acreditamos que a nossa palavra tenha importância. Quando esse é o paradigma em que opera, está a contribuir para o seu próprio estado de insatisfação. Mas verbalizar o que se pensa e o que se quer, de forma sistemática, pode fazer com que mais à frente ganhe a força que muitas vezes se espera conquistar numa única interação.

Em síntese,

A insatisfação profissional **pode** ser uma dádiva. Depende em grande parte de si:

- Aceitar a sua insatisfação e explorar as possibilidades ocultas que nela residem,
- Apostar no seu autoconhecimento, para conseguir chegar a essas possibilidades,

- Ter critérios para avaliar que novas relações profissionais estão alinhadas consigo,
- Comunicar com assertividade o que quer e o que não quer. Por vezes é o que basta para viver a diferença que deseja.

Subscreva a nossa newsletter no site **www.lourdesmonteiro.com** e aceda a conteúdos e ferramentas complementares e a benefícios exclusivos a subscritores como campanhas especiais de ofertas.

Fontes de informação consultadas para este artigo:

Podcast Quero Posso e Mudo de Carreira – Ep. 1 parte 1 e 2

Podcast Quero Posso e Mudo de Carreira – Ep. 8 parte 2

Definição de trabalho do sociólogo João Freire e extraída do Podcast Inpertinente ep. 42 – sociedade – **somos o que trabalhamos?**

Webinar ICF – ‘The gift of being unfulfilled at work-changing the perception of work experience’.

20 Jul | 2022

Se a empresa não muda, mudo eu

Trabalho remoto, horários flexíveis, mais oportunidades de evolução na carreira e valorização - as empresas que não se adaptarem à nova cultura organizacional correm o risco de perder os seus talentos

The Great Resignation (A Grande Demissão). Já ouviu falar? O termo surgiu em maio de 2021 para descrever um fenómeno de despedimentos em massa nos Estados Unidos. De acordo com o U.S. Bureau of Labor Statistics, mais de 47 milhões de norte-americanos pediram a demissão dos seus trabalhos neste ano. Anthony Klotz, psicólogo organizacional e autor da expressão, defende que a pandemia fez com que muitas pessoas reavaliassem a sua vida e comesçassem a privilegiar outros benefícios laborais, além do salário. Para tentar contrariar esta tendência e reter talentos, algumas empresas, nos Estados Unidos, procuraram ir ao encontro das necessidades dos seus trabalhadores e ofereceram condições que melhorassem o bem-estar não só ao nível da saúde física e mental como também mais flexibilidade laboral.

Segundo o relatório Global Talent Trends 2022 do LinkedIn, 63% das pessoas que estão à procura de trabalho definem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal como uma prioridade. Um inquérito realizado pelo Pew Research Center demonstra que o salário e outros benefícios financeiros, assim como a cultura organizacional também estão no topo das escolhas. Em contrapartida, salários baixos, falta de evolução na carreira ou sentirem-se desrespeitados no local de trabalho foram os motivos que mais levaram os trabalhadores a pedir a demissão, em 2021. Apesar desta tendência não ser tão sentida em Portugal, serve de alerta para as empresas que ainda não estão a dar prioridade às necessidades dos trabalhadores. E como poderão fazê-lo? Damos-lhe algumas sugestões:



1. Atração e retenção de talentos

Para atrair os melhores, naturalmente, é importante oferecer um bom salário. Mas já não chega. É preciso também dar benefícios que tenham reflexo na saúde física e mental dos colaboradores. Há empresas que criaram centros de bem-estar e outras que incentivam o desenvolvimento pessoal. Além disto, os colaboradores mais sofisticados procuram, cada vez mais, um propósito: sentirem que fazem parte de um todo, que aquela empresa, aquele negócio acrescenta algo à vida deles.

2. Equilíbrio vida pessoal e profissional

O chamado work-life balance entra cada vez mais no léxico das empresas e é uma exigência dos colaboradores. Segundo um estudo divulgado pela CEMS, -um grupo composto por 30 universidades e escolas de gestão - 23% dos inquiridos, em Portugal, coloca este equilíbrio no topo das prioridades quando procura emprego, logo a seguir ao salário e outros benefícios. Já a nível mundial, os dois critérios são igualmente importantes e assumem a mesma percentagem.

3. Diversidade e igualdade de oportunidades

As empresas que estão na vanguarda da liderança não só respeitam a diferença como a valorizam. Num mundo cada vez mais global, é imprescindível romper com qualquer tipo de estereótipos: sejam de género, idade, nacionalidade, etnia, opção sexual, condição física, social, etc. Uma empresa inclusiva deve mesmo promover este tipo de ambiente no local de trabalho para que todos se sintam acolhidos e integrados e contribuam para o futuro da organização.

4. Upskilling

Esta expressão é utilizada para descrever a aposta nas pessoas e na melhoria das suas competências. Na prática, conhecer bem cada colaborador e estar atento à realidade de cada um. Depois, aproveitar as suas mais-valias, dar-lhes margem para crescer, oportunidades de carreira e autonomia. A aposta nas pessoas tem sempre o melhor retorno: para elas e para a empresa.

5. Flexibilizar tudo o que for possível

O trabalho remoto veio para ficar e as empresas que não se adaptarem correm o risco de perder talentos. Por isso, sempre que possível permita que os seus colaboradores tenham autonomia suficiente para trabalhar à distância – em casa ou onde quer que estejam – e nos horários que lhes forem mais convenientes. Tenha em atenção também a quantidade e a duração, por vezes, excessiva das reuniões. Se o objetivo for, apenas, controlar o trabalho dos seus funcionários, talvez seja altura de repensar a sua cultura organizacional.

Se é daqueles que pensa que só no estrangeiro é que há boas condições de trabalho, engana-se. Em Portugal, existem bons exemplos que até são distinguidos como “os melhores lugares para trabalhar”. Presente em cerca de 100 países, a Great Place to Work é uma referência internacional na área da pesquisa e consultoria e chegou a Portugal há 20 anos. Através de um questionário, feito de forma anónima aos colaboradores, e uma auditoria realizada à cultura da empresa e às práticas de gestão de pessoas, são elaborados vários rankings, em função do número de colaboradores. Em 2022, o Banco Credibom foi eleito uma das melhores empresas para trabalhar. E qual é a vantagem de receber esta distinção? Retenção de talentos, reputação e, claro, pessoas felizes são mais produtivas: ou seja, todos ganham.

28 Jul | 2022

Dominar a conversa de circunstância

Isabel Amaral, especialista em protocolo e comunicação intercultural

Tanto em eventos sociais como empresariais, há pessoas que têm toda a facilidade de iniciar e fazer fluir naturalmente uma conversa com alguém desconhecido ou que conhecem mal, e aquelas que, por serem mais tímidas ou terem sempre a sensação que 'não têm nada para dizer', se sentem angustiadas com isto.

Para melhorar a vida de quem enfrenta estas dificuldades, há várias sugestões, que podem tornar a vida mais simples e os eventos sociais mais agradáveis.

Para a maioria dos profissionais, num ambiente de negócios, é relativamente fácil fazer conversa de circunstância. No entanto, muitos empresários e dirigentes sentem-se bloqueados quando têm de fazer conversa com pessoas que não conhecem, sobretudo em ocasiões sociais. Num banquete aconteceu-me ficar sentada ao lado de um senhor muito tímido, a quem não consegui extrair mais do que monossilabos e sorrisos, apesar de ter tentado lançar vários temas de conversa enquanto estávamos sentados à mesa. No fim do jantar o anfitrião veio dizer-me que ele tinha gostado muito de falar comigo. Julgo que o que lhe agradou foi não se sentir excluído da conversa geral à mesa.

Nos coachings para executivos que querem comunicar melhor, os conselhos que dou são os seguintes:

1. Se, ao chegar a um evento, descobrir que só conhece o anfitrião, peça sem cerimónias que ele o apresente a outras pessoas.
2. Se não conhece mesmo ninguém, o melhor é abordar alguém que também esteja sozinho e

com ar perdido. Apresente-se olhando para essa pessoa e sorria. Não diga apenas o seu nome, mas acrescente qualquer coisa que possa vir a transformar-se num tema de conversa: "Olá, como está? Chamo-me Isabel Amaral e sou especialista em comunicação intercultural." Esteja atento à resposta e comente alguma coisa sobre o nome ou a profissão do seu interlocutor. "Que interessante. Mas o que é mesmo a comunicação intercultural?". Se não ouviu bem o nome pode pedir para a pessoa confirmar: "Disse que se chamava Isabel Amaral?". Usar na conversa o nome do seu interlocutor demonstra interesse por ele

3. Se for um grupo maior, aproxime-se e aproveite uma pausa para se apresentar. Uma pergunta mágica depois de a pessoa se ter apresentado é dizer "como quer que eu a/o trate?". Eu costumo responder: "Trate-me por Isabel". Tratar pelo nome próprio facilita a comunicação, mas em Portugal ainda há quem prefira uma certa distância. Nesse caso adote um tratamento mais formal (Sr. Doutor, Sr. Engenheiro, Senhor) até que o seu interlocutor diga para não o fazer.
4. Tente não se preocupar por não lhe ocorrer nada fascinante: ninguém está à espera que diga nada de memorável. Em conversas curtas, o conteúdo acaba por ter pouca importância. É mais importante a sua atitude. A impressão que deixa no outro é que conta. Se não se considerar uma pessoa interessante dificilmente conseguirá passar essa percepção para o exterior. Todos nós temos qualquer coisa que nos move e nos apaixona e é disso que deve falar.
5. Interesse-se pelos outros. Todos gostamos que se interessem por nós e todos temos coisas em comum. Se conseguir descobrir quais



são as paixões da pessoa que lhe calhou ao lado na mesa, o difícil vai ser fazê-la parar de falar. Se tiverem uma paixão comum, melhor ainda. Também ajuda se partilharem um ódio de estimação.

6. Faça perguntas fáceis de responder para que a conversa arranque e flua naturalmente. Fazer perguntas não só demonstra interesse como ajuda a quebrar o gelo e a encontrar um tema de conversa. Comente o evento e faça elogios "já conhecia este restaurante? Estou a gostar muito deste ambiente, da decoração, da vista, etc." Se for em casa de alguém, gabe os anfitriões, a comida, etc.

Saber conversar com toda a gente (praticando aquilo a que os ingleses chamam, muito acertadamente, *small talk*) faz parte do "saber estar" – em todos os lugares e em todas as ocasiões – projetando uma imagem positiva em todas as ocasiões.



14 Set | 2022

Vão ser estas as 10 competências fundamentais nos próximos 10 anos. Verifique se as tem (e se não tiver, desenvolva-as)



Não são só as competências técnicas que importam. À medida que caminhamos para uma nova revolução industrial e o ritmo de mudança continua a acelerar, as competências necessárias para vencer no mercado laboral também estão a mudar. Se quer tornar-se indispensável para os futuros recrutadores aposte nestas 10 competências.

Num artigo da Forbes, Bernard Marr, autor de "Future Skills: The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World", revela que triunfar no mundo digital exige também uma compreensão dos impactos da tecnologia no mundo. Assim, será fulcral cultivar soft skills essenciais para podermos fazer o que as máquinas não conseguem.

1. Literacia digital

A literacia digital engloba a capacidade de aprender, trabalhar e navegar diariamente no mundo digital. Envolve a capacidade de usar dispositivos, softwares e aplicações de forma segura e com confiança. Profissionais com fortes skills de literacia digital comunicam e colaboram facilmente através de ferramentas digitais, mantêm-se a par das novas tecnologias e compreendem o seu impacto no trabalho e no negócio.

2. Literacia de dados

Para a maioria das empresas, o seu activo mais importante e valioso são os dados, o que significa que precisam de colaboradores que possam pegar nesses dados e usá-los eficazmente. No contexto corporativo geral, a literacia de dados significa ser capaz de aceder a dados concretos, interpretá-los e comunicar os resultados com clareza e confiança. A literacia de dados permite também ter a capacidade de pôr em causa a integridade e validade de quaisquer dados, em oposição a seguir "cegamente" os dados que lhe são disponibilizados.

3. Pensamento crítico

Nesta era de "fake news", bolhas de redes sociais e sobrecarga de informação, o pensamento crítico está no topo da lista de competências vitais. Pensar de modo crítico significa analisar temas e situações baseado em provas e não rumores, opiniões pessoais ou preconceitos. Quando pratica o pensamento crítico, pode colocar em causa a validade das provas e discernir o que é verdade ou não numa série de situações.

4. Inteligência emocional

Inteligência emocional é a habilidade de expressar e controlar as emoções. Uma pessoa emocionalmente inteligente tem noção de como as suas emoções influenciam o seu comportamento e impactam quem a rodeia e consegue gerir as suas emoções em conformidade. A empatia – a capacidade de ver o mundo da perspectiva de outra pessoa – é a chave fundamental da inteligência emocional.

5. Criatividade

Alguma vez se perguntou o que é a criatividade? Uma forma de a definir é "o acto de transformar ideias originais em realidade". A criatividade será uma das competências mais pedidas nos locais de trabalho no futuro, principalmente à medida que formos delegando as tarefas mais rotineiras para as máquinas. Pensamento criativo, como ter novas ideias, resolver problemas, imaginar além do status quo, e implementar ideias para corrigir e melhorar situações, será fundamental no trabalho do futuro.

6. Colaboração

A natureza da colaboração e do trabalho de equipa está a mudar, à medida que as equipas incluem colaboradores em modo híbrido, remoto, e até outros que "saltam" entre projectos e equipas. Neste contexto laboral em mudança, vai precisar de ser capaz de colaborar e comunicar eficazmente com uma variedade de pessoas.

7. Flexibilidade

Está aberto à mudança? No trabalho no futuro a mudança será ainda mais determinante do que é hoje. Teremos de lidar constantemente com novas tecnologias, com o aumento da automação, um acelerado ritmo de trabalho e grandes disrupções nos negócios. Teremos de desenvolver resiliência mental necessária para lidar com a mudança constante. A adaptabilidade é fundamental para desenvolver essa flexibilidade. Pessoas adaptáveis têm espírito aberto, são curiosas e estão dispostas a aprender novas coisas, porque se focam nas oportunidades e não nos obstáculos.

8. Competências de liderança

Boa liderança é trazer ao de cima o melhor das pessoas e assegurar que triunfam. E se acha que competências de liderança são apenas

necessárias para os que estão no topo da pirâmide, engana-se. Factores como equipas dispersas, aumento da diversidade, "gig economy" e estruturas organizacionais mais fluidas significam que as skills de liderança serão importantes para qualquer colaborador dentro da organização – esteja a liderar um projecto, uma equipa ou um departamento.

9. Gestão de tempo

Quer trabalhe a partir de casa, num escritório, tenha o seu próprio negócio ou esteja numa empresa, a capacidade de gerir o seu tempo com eficácia é essencial para o seu desempenho profissional. Lembre-se que a gestão de tempo é sobre trabalhar de forma inteligente e não trabalhar mais. Horas extra não são necessárias para quem gere bem o seu tempo. Quem o faz sabe quando é mais produtivo e usa esse tempo sabiamente, reservando as horas menos produtivas para outras tarefas.

Cultivar competências de gestão de tempo também é importante para a saúde mental. Quando consegue gerir o seu tempo eficazmente, cria um melhor equilíbrio vida pessoal/vida profissional, que lhe garante espaço para o que é mais importante para si.

10. Curiosidade e aprendizagem contínuas

Se há uma competência que todas as pessoas deviam cultivar é a curiosidade. Independentemente da idade e sector, adoptar um mindset de aprendizagem contínua é fundamental para ter sucesso no trabalho no futuro. A curiosidade e aprendizagem constante vão ajudá-lo a manter-se flexível e abraçar a mudança, bem como contribuir para que as suas competências estejam sempre a par das grandes mudanças de hoje em dia. Quer manter-se relevante para os empregadores e agarrar a oportunidade perfeita para construir uma vida bem-sucedida e gratificante? Adapte um mindset de crescimento e alimente o seu desejo de aprender.


21 Set | 2022

Mental Techniques to Improve Your Time Management



Beneficial time management is *something most of us struggle with*. In a world that certainly has no shortage of distractions, it becomes all too easy to waste away hours or even days on activities that are neither useful nor really all that enjoyable.

If you would like to start getting more value out of the hours you've been given, check out these seven mental techniques for *improving your time management*.

1. Visualize your daily goals.

When you wake up each morning, decide then and there what you want to do with that day. What tasks do you want to accomplish? What activities do you want to enjoy? (It's important to note that daily goals don't necessarily have to be work related. Perhaps your goal for the day is to spend time with your family or enjoy a day on the golf course.) Then take a few minutes to visualize these tasks as already completed. How would you feel if they were already done?

This *sense of fulfillment* will renew your drive to complete your tasks that day and not put them off any longer.

2. Avoid putting off tasks.

We as humans have this unfortunate tendency to spend more mental energy worrying about the tasks we have to do than we spend actually doing them. When you put off tasks, they're always going to be in the back of your mind. It's difficult to enjoy leisure time when you're always either consciously or subconsciously thinking about *the work you are putting off*. To avoid wasting mental energy worrying about these unfinished to-do's, always complete tasks as they come up.

3. Set deadlines.

Few things are more motivating than a deadline. Some tasks given to you will inherently come with a deadline, but for tasks that don't, you stand to benefit a lot by setting one of your own. Deadlines have a way of *breaking procrastination* and can motivate you even when you have no desire to complete the task. It's important, though, when you set deadlines for yourself that you actually stick to them. If you start ignoring the deadlines you set, then soon they will have little value to your time management efforts.

4. Make a to-do list.

One of the best time-management tools you can use is a to-do list. Something about writing out the tasks you have to complete on a piece of paper makes them feel more doable. It provides you with a visible, tangible way to see how much you have still to do and keep track of the things that you've already done. As an add-

ed bonus, marking an item off your to-do list is a feel-good reward in and of itself.

5. Stop multitasking.

There are a lot of people who feel as if they are really good at multitasking, but very few of us actually are. Studies have shown that we are almost always less productive when we are trying to accomplish multiple tasks at once. By *learning how to prioritize*, you'll be able to get much more done than if you were multitasking. In fact, not only are we less productive when we multitask, it can also increase your chances of getting burned out, as it is both more difficult and more stressful than focusing your efforts on a single task. Instead of trying to get everything done at once, start checking things off your to-do list one task at a time, focusing all of your attention on that single task until it is complete.

6. Reward yourself.

When you complete a task, reward yourself! That doesn't mean you have to throw a huge celebration every time you check something off your to-do list. For many people, the reward for finishing a task is something as simple as going outside for a breath of fresh air or getting a can of soda from the refrigerator. Just make sure that whatever *rewards you give yourself* are healthy and don't take up too much of your time. For example, eating a box of donuts every time you finish a task probably isn't a good idea, and neither is taking the next two hours off. When done right, though, small rewards can have a big effect.

7. Take time to relax.

If you're like most of us, no matter how much you do, there will always still be tasks that you could be working on. Sometimes this feeling of never really being caught up can be overwhelming, and you may find yourself trying to compensate by working even longer and harder. There almost always comes a point, though, when *you will burn out*. From that point forward, no matter how hard you try, the work you do is not going to be the same quality as it was before, and the time it takes you to do it is going to be increased. What's worse, burning yourself out certainly isn't healthy.

It's important to know when to take a *step back and relax* — for example, working breaks into your daily goals and rewarding yourself with short periods of relaxation. However you make the time for it, just know that taking that time for yourself is every bit as important for good time management as taking the time to complete your tasks.

By following these mental techniques to improve your time management, you'll be able to get more done faster and easier than you ever thought possible.

This article was published in November 2017 and has been updated. Photo by @outlandvideography/Twenty20

28 Set | 2022

Ver ou não ver emails (nas férias)?

Hoje deixamos para vossa leitura este artigo pós-férias: Ver ou não ver emails nas férias?

Esta questão levanta sempre alguma controvérsia.

Para ler atentamente aqui:

<https://executiva.pt/blogues/ver-emails-nas-ferias/>





12 Out | 2022

O gestor e o Profissional de Secretariado e Assessoria (como construir uma parceria de sucesso?)

Cada vez mais, os gestores empresariais trabalham num registo de parcerias estratégicas, promovendo um maior envolvimento profissional das/os suas/seus assistentes pessoais ou secretárias/os, no contexto empresarial.

De facto, esta articulação entre a chefia e o profissional de suporte promove em potência uma maior realização dos seus papéis, que embora sejam naturalmente distintos, são complementares e apenas se valorizam e melhoram, quando acontece uma articulação plena de funções entre chefia e profissional de secretariado e assessoria.

A confiança mútua, entre o gestor e a/o secretária/o permite que se evitem fissuras no desempenho diário do gestor, ou da equipa de gestão.

É bem verdade, que nem toda a classe executiva e empresarial reconhece a necessidade de ter um/a assistente pessoal como um parceiro/a estratégico para a sua área de negócio, nos dias de hoje a verdade é que os assistentes executivos/profissionais de secretariado e assessoria são cada vez mais talentosos, informados e tão capazes quanto os seus executivos.

Algumas sugestões dos especialistas neste tema que podem resultar:

1. Saber incentivar e inspirar confiança;

A promoção de uma parceria estratégica do líder com o seu assistente pessoal requer tempo, sobretudo para se perceber qual o nível de trabalho que espera dele e qual é a remuneração adequada para esse nível.

Do mesmo modo que um informático, por exemplo, tem expectativas de remuneração

diferentes de um administrativo, também os Profissionais de Secretariado devem ser remunerados de forma diferente, de acordo com o nível de trabalho que realizam.

Para que isso aconteça, também é importante que sejam criadas oportunidades de crescimento profissional, pelo que é importante dedicar algum tempo na definição adequada da função, criando oportunidades de crescimento, através de uma comunicação clara do seu plano de progressão.

Este é um investimento de tempo e de energia que irá mostrar o compromisso do dirigente para com a função e o valor que é atribuído ao seu trabalho e à sua carreira.

No que diz respeito à confiança, esta pode fomentar-se de diferentes formas. Na maior parte das situações, pensa-se de imediato na confiança associada ao carácter ou valores. Mas há, como sabemos, outras formas de confiança, que são fundamentais na construção do melhor relacionamento estratégico entre executivos/dirigentes/empresários e os profissionais de secretariado e assessoria. Para além da integridade há muitos outros.

Sem esquecer que todas as formas de confiança são fundamentais na construção do melhor relacionamento entre a chefia e o profissional de secretariado.

2. Investir tempo no envolvimento da pessoa na equipa

Qualquer dirigente necessita de investir tempo na seu desempenho enquanto líder de uma organização/departamento.

E porquê investir tempo? Porque o tempo é das melhores dádivas que podemos oferecer ao outro, naturalmente, que se conheça, não existe uma regra rígida e rápida sobre quanto tempo se deve/pode oferecer a cada colaborador. Na certeza de que o tempo que se investe, será recuperado na economia de tempo que o secretário/secretária lhe proporcionará no futuro, no desempenho das suas funções.

3. Implementação de uma nova mentalidade na equipa/departamento;

A existência de um papel partilhado com objetivos e resultados comuns é o que se pretende para o sucesso de qualquer empresa.

É importante que todos tenham definidas as suas metas, para se dividir e conquistar. De acordo com o conjunto de habilidades de cada um dos elementos do departamento, ou mesmo empresa, todos estarão alinhados para aquele que é o objetivo principal do negócio. Assim se constroem equipas.

4. Perceber como incentivar e ser inspirador para os outros:

A existência de envolvimento profissional entre a administração e o profissional de secretariado e assessoria carece de investimento tempo, de ambos os lados, de modo a permitir entender-se o nível de trabalho que se espera do assistente.

Quem lidera é honesto para com os colaboradores, é transparente e trabalha com base em elevados valores morais. Deve ser um líder com caráter, alguém consistente. A integridade de quem dirige é o que suporta o envolvimento de todos no projeto da empresa. Devemos inspirar confiança, oferecendo confiança.

5. Promover e manter as expectativas próprias e da empresa:

Qualquer líder tem expectativas elevadas sobre como lidera a sua equipa, Agora vamos pensar e ser honestos... Será que também o faz para o seu profissional de Secretariado e Assessoria?

Se o dirigente não procurar desenvolver, treinar, orientar, comunicar e desafiar o seu assistente pessoal, então não está a aumentar as expectativas do seu Secretário/Secretária, do mesmo modo que faz com os outros colaboradores.

Se são definidos níveis mais exigentes para os restantes membros da equipa, então o Profissional de Secretariado também deverá ser incluído nestes desafios e níveis de exigência.

Conferir-lhes tarefas mais extensas, metas mais elevadas e desafios de maior dimensão? Porque não?

Apenas assim se conseguirá aumentar as suas expectativas e competência!

Sem esquecer que a excelência da função do profissional de secretariado e assessoria, promove não apenas a realização pessoal e profissional de quem toma as decisões, mas também aumenta o nível de confiança de quem decide e sabe que tem ao seu lado, alguém de extrema confiança e competência, sendo o seu alicerce, que lhe transmite a confiança fundamental de que precisa no auxílio à sua tomada de decisão.

**Artigo de opinião de Ana Paula Marques
Presidente da direção da ASP**



19 Out | 2022

Are You Ready to Reinvent Yourself?



Shutterstock.com

What must you do to cope with the pace of change in your workplace and the need for constant reinvention? asks Julia Schmidt

A crisis creates a rare opportunity to revisit long-standing assumptions about yourself and your way of living and working. Those who have lived through previous financial crises – or other upheavals in the marketplace – know that they will end, and that a new normal will emerge out of the chaos. So, the issue is, what is that new normal going to be like? How would you reimagine yourself if you were starting now, based on what you think the new normal will be once the crisis ends?

In moments like this, it is understandable and very human to feel overwhelmed and even to experience a sense of loss over the plans that were in place before the pandemic spread throughout the world. However, the most important weapons we have at our disposal to succeed and survive are our strengths, robust networks, agile mindset, analytical and strategic thinking, and the ability to reinvent ourselves.

Your ability to handle any crisis and thrive in chaos will be directly related to your reinvention mindset. And you do not need to wait until you

are stuck in life and in your professional career to take action.

To help you craft your reinvention strategy, consider the following questions:

Are You Selling Your Uniqueness?

As **Ayanna Castro**, an international speaker and author, says, "When you recognize your talent, you can attain outstanding results." So, let's start with your talents and strengths.

Have you ever listed all your skills and strengths, or asked yourself if you have the skills needed to perform at a higher level? What are the skills you need now to help your organization achieve its goals? Reflecting on these questions is crucial for us to keep building our uniqueness, our professional DNA.

I recommend you look for the skills that will boost your competitive advantage, give you the necessary competence to help your organization reach its goals, and keep you employable. Your strengths, interests, and values are resources that should be aligned with your organization's strategy. Research shows that work that aligns with one's strengths, interests, and values boosts intrinsic motivation, sense of experienced meaningfulness, job performance, and commitment to the organization.

Are You Embracing Collaboration at All Levels?

Collaboration, alliances, and partnerships are important. What leads companies to merger and acquisitions processes? What drives companies to create partnerships and alliances with other companies? It is the necessity to survive – to continue existing, growing, gaining new mar-

kets and new customers, and developing new products.

People can collaborate and achieve great results. Everyone has values, and we must tap into these values to make people join forces and build great things together. When we surround ourselves with positive and diverse people, we can see things from different perspectives. We can learn faster, share knowledge, support people to attain their goals, and feel energized.

Taking other people's strengths into account when building our relationships accelerates growth, boosts enthusiasm, enhances trust and collaboration, and creates engagement. A diverse professional network will amplify our learning opportunities and consequently increase our repertoire of solutions. Seek opportunities to work with people who energize you. Keep up positive and productive relationships with people who can help you to access new opportunities. And give back whenever possible.

Are You Giving Yourself the Chance to Be Curious?

Give yourself the freedom to experiment and play, and the freedom to fail. You can do that by approaching problems in innovative ways, conceptualizing problems differently, and understanding your position concerning any situation in a way you never would have thought of before.

Slip into a new role, and don't wait for permission! Challenge yourself continuously to accelerate your growth and professional development. By adopting a new role, you can drastically change your perspective and how you think about things. Working in a new department can mean new opportunities, new colleagues, new perspectives, and increased business acumen. By learning more skills, you will feel more valuable to your business.

Create a "Curiosity Diary" and write down a list of things that arouse your curiosity, and that you

would like to learn more about. Add to your list any new skills your manager would like you to master, and the skills you need to learn to fill the gaps and ensure your place in the future of work.

Curiosity is what fuels your lifelong learning skills.

Do You Understand the Power of Feedback and Feedforward?

Embrace feedback as a gift since feedback is a basis for improvement. Frame the practice of feedback as an ongoing conversation. Listen to what your customers, teammates, and career partners say about your performance, products, and services. This is crucial to boosting your learning and reinvention process.

Upgrade the way you think about feedback by transforming feedback conversations into consultative sessions. Engage people impacted by your work in dialogues by asking them questions and, more importantly, listening to what they have to say. Listening is critical to reimagining how we deliver our services.

Have these conversations as often as possible, in a structured fashion. Incorporate them into formal or informal exchanges with your stakeholders, customers, managers, and teammates. It will show that you feel comfortable evaluating your performance and are able to create plans for continuous improvement. Transform all the information you gather into a powerful learning tool to help you understand how you add value to your employer and accelerate your reinvention process.

A good feedback culture encourages proactivity and prepares us to flip the focus of the conversation from the past to the future, attaining a new level of "feeding" our need for improvement. This is what we call "feedforward", a concept originally developed by management expert Marshall Goldsmith. When we give feedforward, instead of rating and judging a person's performance in the past, we focus on the per-

son's development in the future. Feedforward allows us to create a step-by-step improvement plan; it is more powerful than feedback. Feedforward combines feedback with coaching and expands learning opportunities.

How Agile Are You?

We need to rethink our "business models", redesign our career, job tasks, and job descriptions, and adopt an agile mindset to respond quickly to disruptive times.

We live in an age of accelerating disruption. Every company is facing up the profound changes shaped by digitization. Globalization made commerce and trade practically borderless. Today, digitization is making industry boundaries permeable and almost invisible. Data, algorithms, and artificial intelligence are changing the nature of strategic planning and execution, forecasting, decision-making, and the workplace itself.

Develop your learning capability. You were hired for a specific set of skills, but you must also develop your existing talent and put in place structures and mechanisms to enhance your capability throughout. Do not wait too long to take new certifications, change departments, learn new necessary skills, build a strategic network, and embrace mentoring. What about eagerly welcoming new ideas, new challenges, new learnings, new opportunities, and change, even when there is a risk of failure?

Being agile means taking necessary risks, being innovative and rapidly finding new solutions, being flexible, and embracing resilience. Make lifelong learning your ongoing, voluntary, and self-motivated pursuit of knowledge. The top skills required today will not necessarily be the same in three to five years.

Are You Getting Involved in Organizational Transformation Processes?

Transformation processes are part of every organization's strategy and a fixture of every lead-

er's job description. Understanding these is a must for all Executive Assistants and Executive Support Professionals. To lead is to change, and change requires refining how your company operates today, while simultaneously disrupting yourself. Being part of the transformation process is about driving transformation along with our executives. So, let's be **agents of change** and ambassadors for any organizational transformation processes. Understand that traditions need to be constantly questioned. Do not accept being part of the old, but rather become part of the teams developing the transformation strategies, to ensure your commitment to building a better future for your organization.

This commitment will show that you are paying close attention to the developments in your industry and the company's strategic direction.

Transformation is not a one-time event. It is an ongoing, challenging process. It requires leaders who balance refining how the company operates today with the need for continuous disruption. Executive Assistants need a mindset that questions everything they do, to keep reinventing themselves and actively participate in the reinvention process of their companies. So, make sure you play a contributing role and look for ways to get involved in growth areas.

How Are You Shaping Your Ability to Focus?

Prioritization is an ongoing process! You can't prioritize without crystal-clear objectives to help guide you. To focus your attention, you need to understand your goals, your executive's goals, and your organization's goals. And then start saying "No" to everything that will not help you attain your goals.

After you've prioritized your tasks, give them 100% of your attention, even if your thoughts tend to wander to all the to-dos you need to tackle next.

Freeing up your time from being totally absorbed in day-to-day activities is a critical part of getting ready for the future.

The best time management strategy I have is to schedule time every Friday to analyze my goals, reflect on what I have done, and plan for the next weeks and months. I need this system because the world seems to be moving faster and faster, so I must figure out how to still drive things proactively instead of becoming completely reactive.

Are You Building a Sustainable Career?

Nowadays, careers entail a continuous need to produce new expertise while at the same time creating new development opportunities. The qualifications required for a job are becoming more complex while the "life duration" of these qualifications is becoming shorter.

To be able to make our careers sustainable and satisfy current and future needs, we must have the capability to continuously build up new expertise and derive meaning from our professional activities. A career is built based on a combination of knowledge, skills, and behaviors, and every individual's journey is different, depending on personal preferences, passions, and work environment.

Everything counts. Everything you do will affect your career. So, continue to choose the right things by taking ownership and building a journey of development and growth.

No career is sustainable without innovation, change, transformation, and continuous reinvention.

Are You Being Strategic and Getting Ready for the Future?

Being strategic means you don't only think about the here and now. You can plan, see the big picture, imagine a better future, and create actions to reach your goals. Strategic thinking will help you visualize the right solutions.

Strategists are those who identify problems and create a plan with a set of actions to solve the problems. Strategic thinking is about building a better future from now on!

We can be strategic by planning our career development, training, and education path, creating the right network of people to help us grow professionally, building partnerships, and scheduling strategic thinking time for reflection.

Are You Ready to Reinvent Yourself?

Many of us have grown to believe that our careers will remain stable and predictable with relatively low volatility. But what happens to our stability when we realize that markets can become dangerously volatile, or that a global pandemic has completely transformed how we work, do business, and interact with other people?

As Dr. Nadya Zhexembayeva states, "In a world where you are expected to change at least five careers and countless jobs per life, the one thing that will stay constant is reinvention."

To find out what, when, and how to reinvent yourself, you must ask yourself many questions. How do you cultivate change and the capacity for reinvention in your career? What works? What can be improved? How can you ensure that you have the right and crucial skills and tools at the right time in this changing environment? What do you need to work on the most?

Be Honest with Yourself!

To survive today, a company needs to reinvent itself every 3 years. The results of a 2018 survey that asked managers how often they need to reinvent their companies to survive and thrive showed that 47% of the 2,000 respondents reported 2-3 years; in 2020, this number jumped to 60%.

So, if the business you are in today cannot be the business you will be 3 years from now (because organizations will be forced to embrace reinvention more often than before), what must you do to cope with the pace of change in your workplace and the need for constant reinvention? My answer is: Reinvent yourself before it is too late!

Reinvention will allow us to succeed today while building a foundation for tomorrow. A reinvention mindset will help us navigate the chaos with open and fresh eyes, reflection, proactivity, endurance, and systematic thinking.

“An essential and required part of any real reinvention is genuine improvement. The real test of successful reinvention is whether or not you are getting better results. Reinvention is about finding new and better solutions that bring better results, making you stronger and more prepared for the next disruption.”

Dr. Nadya Zhexembayeva



Conclusion

To survive the speed and uncertainty of change, we need to turn it into great opportunities for our own growth and development. And we cannot do it alone; we need to have the right partnerships in place and the right people around us. We also need a systematic approach to redesigning our career with agility, continuous learning, focus, and strategic thinking to overcome chaos.

Let's strengthen every reinvention muscle we have! Reinvent yourself! Transform yourself!

This article first appeared in **Executive Support Magazine**, a global training publication and must read for any administrative professional. Visit the website at www.executivesupport-magazine.com to find out more or to get your 30% discount email sdouglas@executivesupportmedia.com and tell them we sent you

About the author: Julia Schmidt is an award-winning Executive Assistant with over 20 years of experience working in different industries. She is known for being a passionate advocate for people development and in helping others succeed and embrace their leadership skills. Julia is an active networker and mentor and a proud graduate of the University of Norway with a master's degree in Portuguese Language and Literature and has also studied Business Administration. Follow Julia on LinkedIn. Julia is the author of **The Executive Secretary Guide to Building a Successful Career Strategy**, available now on Amazon.

**07 Dez | 2022**

Transferência da formação: o que separa o aprender do aplicar

"No entanto, parece subsistir um paradoxo – enquanto que, no plano organizacional, a formação tem uma imagem muito positiva, no plano individual, as dúvidas e o ceticismo tendem a persistir." A opinião de Miguel Faro Viana, na coluna sobre Organizações e Pessoas, do Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA)

A formação profissional é uma das práticas mais visíveis da gestão de recursos humanos nas empresas. Apesar da sua generalização no terreno, apenas nos últimos 30 anos, após muitos anos de aridez empírica, se assistiu a um esforço significativo de investigadores para conseguirem demonstrar que a formação é um fator determinante nos resultados organizacionais. Os trabalhos de autores como Salas e Cannon-Bowers (2001), Aguinis e Kraiger (2009) e Ford, Baldwin e Prasad (2017) apresentam dados que sustentam que as organizações com melhores práticas de formação também alcançam melhores resultados financeiros e índices de melhor eficácia organizacional. Hoje em dia é normal as empresas mais bem sucedidas investirem entre 2 a 3% do seu orçamento da massa salarial na formação. A lei portuguesa estabelece 40h de formação obrigatórias para todo o trabalhador.

No entanto, como afirmam vários destes especialistas, parece subsistir um paradoxo – enquanto que, no plano organizacional, a formação tem uma imagem muito positiva, no plano individual (iniciativas individuais de formação), as dúvidas e o ceticismo tendem a persistir. A principal razão advém da dificuldade em se demonstrar, de forma clara e irrefutável, como os programas de formação se relacionam com o desempenho profissional de um colaborador. Ainda é uma tarefa controversa responder de que modo a formação influencia o desempenho, em que condições a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho (deve) ocorrer(r) ou por quanto tempo os efeitos se conseguem observar.

Fatores do meio, como o clima laboral, os estilos de gestão e liderança, a gestão por objetivos e feedback constante proporcionado pelas lideranças, a cultura de aprendizagem, bem como as políticas de gestão de pessoas também se revelam como condições críticas para se aprender e transferir para o posto de trabalho essas mesmas aprendizagens

A investigação tem tentado responder a estes desafios e os resultados tendem a ser pouco consensuais. Um dos temas que tem merecido mais atenção por parte de investigadores neste domínio tem a ver com a transferência das aprendizagens ocorridas na formação para o contexto do trabalho, denominada de *Transferência da Formação* (Holton, Bates e Ruona (2000); Goldstein & Ford, 2002).

Numa fase inicial, a investigação debruçava-se sobre os métodos pedagógicos e as condições de aprendizagem. Mais recentemente começaram a ser estudados os fatores individuais que afetam a experiência de aprendizagem do formando e a transferência da formação para o local de trabalho. A motivação para transferir (Gegenfurtner e colegas, 2009) ou a personalidade tendem a ser fatores individuais que ajudam a explicar este fenómeno. Um estudo desenvolvido por Ng e Ahmad (2018) sugere que indivíduos com elevados níveis de conscienciosidade, agradabilidade e extroversão tendem a transferir mais os conhecimentos obtidos em contexto de formação para o trabalho. Um estudo realizado pelo ISPA (Martins, 2019) numa empresa pública portuguesa identificou os seguintes fatores como aqueles que melhor ex-

plicam a transferência da formação: a motivação para transferir, a abertura à mudança e as crenças de auto-eficácia. Estes estudos tornam claro que, por mais rigorosos e inovadores que sejam os métodos pedagógicos, as predisposições individuais são absolutamente críticas e devem ser consideradas na equação em todos os momentos do processo formativo.

De igual modo, fatores do meio, como o clima laboral, os estilos de gestão e liderança, a gestão por objetivos e feedback constante proporcionado pelas lideranças, a cultura de aprendizagem, bem como as políticas de gestão de pessoas também se revelam como condições críticas para se aprender e transferir para o posto de trabalho essas mesmas aprendizagens (Minbaeva, 2005). O estudo realizado por Martins (2019) também sugere que a percepção de suporte da chefia é determinante para a transferência da formação.

Como concordam muitos investigadores, a complexidade e dinâmica do fenómeno transferência das aprendizagens é um dos mais de-

safiantes temas de estudo da psicologia aplicada. Mas, apesar da difícil missão, gestores, especialistas da formação e consultores têm de justificar os elevados investimentos que são feitos nesta área por razões de racionalidade de gestão e sustentabilidade organizacional. Devem definir estratégias e prioridades de aprendizagem e gestão do conhecimento crítico na sua organização, devem ser capazes de demonstrar que as práticas de trabalho são sólidas e informadas no conhecimento científico, utilizar medidas precisas e válidas de transferência da formação (consulte-se: Velada e Caetano, 2004; Antunes, Nascimento e Bates, 2008) e monitorar os processos de aprendizagem, resultados e efeitos no desempenho individual.

Sem a formação, aprendizagem e transferência do conhecimento não será possível adquirir novas competências. Para além das discussões sobre o impacto no desempenho, do retorno do investimento e dos fatores críticos para o sucesso da mesma, a formação foi e será uma prática de gestão crucial no desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.



14 Dez | 2022

Executive assistant reveals CEO's most impactful relationship

The partnership between a CEO and their assistant is one of the most important they'll have in their role, directly contributing to a CEO's success.



A strong assistant reduces noise through building trusted advisor status across an organisation | Image source: Getty Images

As an executive assistant to the most senior leaders in business, I had a front row seat at every moment that mattered.

I saw what went well, the room for improvement, the tactics and strategies for the best results and the common problems that tripped everyone up.

Relationships were always central to this.

This is what I learned in my career that every CEO should know:

The relationship between a CEO and Board has far-reaching impact. I was privy to many unhealthy dynamics over the years and saw how frustration cascaded to the executive team and beyond. The period leading into board meetings are notoriously tense everywhere. There's pressure to balance business as usual with producing quality content that provides comfort and trust. When it misses the mark, angst follows.

To avoid this CEOs, need to be clear on what matters most to the Board, and the moments between Board meetings are where this often occurs, 1:1 time with the Chair.

This is the time to understand what's keeping the Board awake at night, their concerns about burning platforms or the way issues are being managed and then articulate this to senior leaders. There's always tension between how much can be shared beyond the CEO. Chair relationship and what needs to be held close, but being as transparent as appropriate through board debrief meetings or circulating key takeaways is one way to help leaders understand where they need to elevate and reduce pain.

The behaviours around an executive table shape organisation culture. Healthy executive teams balance robust discussion and challenge with mutual respect. Shutting down toxic behaviour in the executive team sends a message about what is valued culturally.

Part of this is not entertaining backdoor campaigning, where alignment is agreed in a meeting then individuals trying to reverse the outcome behind closed doors.

There's a fine line between hearing the perspective or experience of an individual and indulging this behaviour. It contributes to toxic, dysfunctional environments and I saw degrees of this nearly everywhere I worked. There's a lot of reasons why it happens. It may not feel like a safe environment to speak up or perhaps there are toxic high performers who are 'protected species' within the team. It is important to prioritise bringing executive teams together

regularly to understand each other and how to function as a healthy, high performing team. It's time out of the business well spent.

The partnership between a CEO and their assistant is one of the most important they'll have in their role, directly contributing to a CEO's success.

A strong assistant reduces noise through building trusted advisor status across an organisation, being a sounding board, advising, guiding and redirecting, allowing a CEO's focus to remain where it's needed most.

They also see the things a CEO doesn't. I was often asked to join meetings as eyes and ears for a CEO. When engrossed in discussion it's easy to miss the almost imperceptible shifts in expressions or body language that signal a message hasn't landed well. A great EA is tuned into the unsaid, what a CEO needs to be aware of, who they need to check in with, what may not have been the full truth in the moment.

There are very few people in an organisation that will be comfortable telling a CEO truthfully what everyone else is avoiding. I saw this often in my career, even with the most accessible and approachable CEOs and it had disastrous consequences on a number of occasions.

It's not enough to claim the door is always open, it has to be backed in the way a CEO shows up.

The questions they ask, how they listen. The way they respond to challenges in a meeting is noted and signals whether it's safe for others to do the same in appropriate moments.

Talking about what didn't go well as often as what did, and through a lens of seeing it as a learning opportunity rather than blame sends a message that it's culturally safe to speak up and helps create a no surprises culture where problems and risk are bubbled up before they become serious.

I worked through several corporate crises and I saw the benefit of the CEO's investment in future proofing through prioritising external relationships. Actively maintaining open lines of communication with regulators, peak bodies and associations makes a difference when something has failed. Having already established the rapport, credibility and trust creates much needed breathing space or helps get off-the-record direction.

Overall, I observed that the effectiveness of relationship management is as much to do with the unsaid as the obvious, this is why having space to regularly strategically review relationships and re-prioritise accordingly will set a CEO up for success now and into the future.



21 Dez | 2022

Caderno ASP n.º 8 – Burnout e a longevidade dos nossos dias

Esta quarta-feira deixamos a fechar as Degustações de Experiências de 2022, o Caderno ASP n.º 8, publicado pela nossa Associada Fundadora Maria Isabel Abreu, sob o tema do burnout e a longevidade dos nossos dias Mens sana in corpore sano (1) Longevidade vs burnout(2).

Fica a sugestão, vale a pena ler.

Aceder ao Caderno ASP n.º 8 – ficheiro .pdf



Sede:

 Rua D. Manuel II, 136 - 2º Dt.º
4050-343 Porto

 22 609 93 03

 22 609 93 03

 asp@asp-secretarias.pt

Delegação:

 Rua dos Remolares, 14
1200-371 Lisboa

 21 321 01 03

 21 321 02 99

 asp@asp-secretarias.pt

www.asp-secretarias.pt